Thèse de Sophie Jeanpert, Lille 1, 2009

N° d'ordre : 40151

UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Réseau de magasins et commerce électronique :

Analyse des déterminants de l'adhésion du personnel au multicanal

THÈSE

pour l'obtention du

Doctorat en Sciences de Gestion

présentée et soutenue publiquement le 4 décembre 2009 par

Sophie JEANPERT

COMPOSITION DU JURY

Directeur de recherche	**Francis SALERNO** Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises Université de Lille 1
Rapporteurs	**Jean-François LEMOINE** Professeur à Panthéon Sorbonne Université Paris I
	Lars MEYER WAARDEN Professeur à l'Université Louis Pasteur de Strasbourg
Suffragants	**Jean-Louis CHANDON** Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises Université d'Aix Marseille III
	Dominique CRIE Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises Université de Lille 1

© 2011 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

L'Université n'entend donner aucune approbation,
ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.
Ces opinions doivent être considérées
comme propres à leur auteur.

© 2011 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Remerciements

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mon directeur de thèse, monsieur le Professeur Francis Salerno. Je le remercie pour la qualité de son encadrement, ses conseils, ses encouragements et sa disponibilité. Ses recommandations ont permis de faire avancer cette recherche tout au long de ces quatre années. Enfin, je le remercie de sa patience et de la confiance qu'il m'a accordée.

Je tiens à remercier messieurs les Professeurs Jean-François Lemoine et Lars Meyer Waarden pour me faire l'honneur d'accepter de juger mon travail en tant que rapporteurs. Je remercie également messieurs les Professeurs Jean-Louis Chandon et Dominique Crié pour leur participation au jury de thèse.

J'aimerais remercier Annabel Salerno, Laurent Carpentier et Fabrice Caudron, Maîtres de Conférences à l'IAE de Lille, pour leur aide, leurs conseils, leur patience et leur écoute.

De nombreux amis m'ont aidée tout au long de cette recherche, par leurs nombreux conseils, leur soutien et leur écoute. Mes remerciements s'adressent à Antoine Carton, Aurélie Faréniaux, Aurely Lao, Ioana Mihart et Lin.

Je suis très reconnaissante envers l'entreprise partenaire et plus particulièrement de monsieur Jean-François Kleinpoort, d'avoir accepté de travailler sur ce projet de recherche. Je les remercie pour leur confiance et leur disponibilité.

Je souhaite enfin remercier ma famille pour leur écoute et leur patience. Je pense notamment à Marie et Pierre, Julie et Julien, ma mère, mon père, Arthur et Justine (et oui même eux !!!). Pour finir je souhaite remercier Malo, qui est resté à mes côtés durant ces quatre longues années. Son écoute, son infinie patience et sa confiance m'ont permis de finir ce travail.

© 2011 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

SOMMAIRE

CHAPITRE INTRODUCTIF Fondements et objectifs de la recherche 1
Section 1 : Fondements et contexte de la recherche 2
I. Contexte de la recherche 2
II. Travaux relatifs aux systèmes de distribution multicanaux 4
Section 2 : Objectifs, contributions et plan de la recherche 7
I. Problématique et objectifs de recherche 7
II. Contributions attendues de la recherche 12
III. Présentation de l'étude 14

PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LITTÉRATURE, CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE, MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE 2 Revue de litterature la distribution multicanale 17
Section 1 : Analyse du comportement des acheteurs 27
I. Recherches relatives au processus de choix du canal d'achat 27
II. Recherches sur la migration de clientèle 44
Section 2 : Analyse du management d'un reseau de distribution multicanal 57
I. Identification et analyse des stratégies de distribution multicanales 57
II. Travaux relatifs à la stratégie d'intégration 65

CHAPITRE 3 Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche 78
Section 1 : Le modèle conceptuel 79
I. Modèle conceptuel préliminaire : Vision d'ensemble 79
II. Etude exploratoire de l'adhésion du personnel au système de distribution multicanal 86
III. Conclusion de l'étude exploratoire et conséquences sur le modèle préliminaire 100
Section 2 : Les determinants de l'adhésion du personnel au multicanal 118
I. L'adhésion du personnel au multicanal 119
II. L'influence des facteurs d'auto-concurrence et du système organisationnel sur l'adhésion du personnel au multicanal (H1 à H4) 126
III. Influence de l'orientation marché coopétitive sur l'adhésion du personnel au multicanal (H5 à H8) 136
IV. Le rôle de l'innovativité de l'individu (H9a et H9b) 141
Section 3 : Le role médiateur de l'orientation marché coopétitive du magasin 143
I. Le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive dans les relations avec l'adhésion du personnel au concept de client multicanal (H12 à H14) 143
II. Le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive dans les relations avec l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale (H15 et H16) 150

© 2011 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 4 Méthodologie de la recherche 160
Section 1 : Présentation générale et mesures des variables 160
I. Présentation générale de la méthodologie 160
II. Instruments de mesures des variables 162
Section 2 : Collecte des données, composition de l'échantillon et tests des hypothèses 174
I. Collecte des données et composition de l'échantillon 174
II. Présentation des méthodes d'analyses et de test 179
Section 3 : Les modèles de mesure des construits 199
I. L'adhésion du personnel au multicanal 199
II. Le système organisationnel et les facteurs d'auto-concurrence 202
III. L'orientation marché coopétitive 208
IV. L'innovativité de l'individu 215

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

CHAPITRE 5 Présentation des résultats et Discussion 219
Section 1 : Analyse des determinants de l'adhesion du personnel au multicanal (h1 à h9) 220
I. Les relations entre les facteurs d'auto-concurrence et l'adhésion du personnel au multicanal (H1 et H2) 221
II. Les relations entre le système organisationnel et l'adhésion du personnel au multicanal (H3 et H4) 225
III. Les relations entre l'orientation marché coopétitive et l'adhésion du personnel au multicanal (H5 à H8) 231
IV. Les relations entre l'innovativité de l'individu et l'adhésion du personnel au multicanal (H9a et H9b) 240

Section 2 : Tests des hypothèses de médiation de l'orientation marché coopétitive dans les relations avec l'adhesion au concept de client multicanal 243
I. Médiations de l'orientation marché coopétitive dans les relations facteurs d'auto-concurrence – adhésion au concept de client multicanal (H10, H11 et H12) 243
II. Médiations de l'orientation marché coopétitive dans les relations système organisationnel – adhésion au concept de client multicanal (H13 et H14) ... 260

Section 3 : Tests des hypothèses de médiation de l'orientation marché coopetitive dans les relations avec l'adhésion à la cohesion d'exploitation multicanale 271
I. Séquence concurrence pour des ressources rares – coopétition interne entre canaux – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H15a et H15b) 271
II. Séquence centralisation perçue – coopétition interne entre canaux – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H16a et H16b) 276
Section 4 : Modèle global et analyses complémentaires 282
I. Le modèle global 283
II. Analyses complémentaires 289

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 6 Discussion des principaux résultats, implications de la recherche, limites et voies de recherche 305

Section 1 : Discussion des résultats 307
I. Les déterminants de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal 307
II. Les déterminants de l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale 314
III. Rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive (orientation client, orientation concurrence et coopétition interne) 320
Section 2 : Contributions de la recherche 329
I. Contributions académiques 329
II. Implications managériales 333
Section 3 : Limites et voies de recherche 344
I. Limites et voies de recherche en perspective méthodologique 344
II. Limites et voies de recherche en perspective théorique 347

CHAPITRE 7 Synthèse et conclusion generale 352
Section 1 : Rappel des objectifs et des resultats de l'etude 354
I. Rappel des objectifs 354
II. Principaux résultats 356
Section 2 : Synthèse des contributions et des voies de recherche 359
I. Synthèse des apports théoriques 359
II. Synthèse des implications pour l'entreprise 360
III. Synthèse des voies de recherche 362

Références bibliographiques 364

Annexes 392

Liste de figures 409

Liste des tableaux 411

© 2011 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE INTRODUCTIF

FONDEMENTS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Le paysage de la distribution évolue constamment sous l'impulsion des innovations technologiques. Après avoir intégré le téléphone ou le catalogue comme des canaux de vente, de nombreux distributeurs ont adopté le commerce électronique.

L'entreprise est maintenant multicanale[1], elle peut alors multiplier les possibilités de contacts avec sa clientèle actuelle et potentielle, dans le but d'accroître ses ventes et d'améliorer la qualité de la relation avec ses clients, tout en diminuant ses coûts globaux de distribution (Stone *et alii.*, 2002). Pour le client, les barrières géographiques ou temporelles disparaissent de manière à favoriser l'accès à l'offre produit et service (Badot et Navarre, 2002).

Face à cette évolution, les recherches relatives aux distributions multicanales s'intègrent dans deux courants majeurs. Le premier porte sur l'analyse du comportement des acheteurs dans ce contexte de canaux multiples. Le choix du canal de vente et l'analyse du comportement migratoire font notamment l'objet d'études (Ansari et *alii*, 2008 ; Nicholson et *alii*, 2002 ; Belvaux, 2004 ; Vanheems, 1995). Le second courant de recherche s'intéresse au management et à la gestion des canaux de vente de l'entreprise. Ce courant est moins développé, mais constitue une préoccupation essentielle des entreprises multicanales.
Ces entreprises sont confrontées en effet à de nombreuses difficultés liées à la gestion globale de divers canaux. L'intégration d'un nouveau canal de vente dans la

[1] Le terme « multicanal » est un néologisme issu de la littérature. Frazier (1999) réserve l'expression *distribution par canaux multiples* à une situation spécifique : « Lorsque plus d'un canal principal est utilisé pour vendre la même gamme de produits au même marché cible ». En se limitant à la distribution *directe* par canaux multiples, les canaux directs multiples sont ici définis comme composants d'un système vente et de service qui couvrent le même marché ou segment de clientèle cible.
Le terme multicanal est utilisé soit comme adjectif, soit comme substantif. L'utilisant comme tels, nous parlerons dans ce travail du multicanal, de réseaux de distribution multicanaux, de stratégies multicanales, etc.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

distribution initiale n'est pas facile à réaliser. Des risques de cannibalisation ou de conflit entre canaux existent (Alba et *alii,* 1997 ; Deleersnyder et *alii.*, 2002 ; Vanheems, 2009a).

La première section présente le développement des systèmes multicanaux et précise l'état actuel des recherches dans ce domaine. Celui-ci conduit à mettre en évidence l'intérêt d'une approche prenant à la fois en considération les aspects organisationnels et la relation client. La seconde section présente les objectifs de la recherche qui s'inscrivent dans cette double perspective ainsi que les implications académiques et managériales attendues.

SECTION 1 : FONDEMENTS ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE

I. Contexte de la recherche

« *L'utilisation de canaux multiples devient une règle plutôt qu'une exceptio*n » (Frazier, 1999, p. 232). La distribution multicanale renvoie à l'utilisation par une entreprise de plusieurs canaux dans la gestion de ses contacts avec ses clients actuels et potentiels, canaux qui sont autant d'interfaces assurant l'échange entre l'organisation et lesdits clients (Plé, 2006). Ces canaux peuvent prendre des formes variées telles que des points de vente physiques, des centres d'appels, des sites Internet marchands…

Plusieurs éléments expliquent le développement des réseaux de distribution multicanaux. L'innovation technique représente le premier facteur explicatif du développement de ces réseaux (Burke, 2002 ; Frazier, 1999 ; Prahalad et Ramaswamy ; 2000, 2004 ; Willcoks et Plant, 2001). Une des caractéristiques communes dans ces recherches est la distinction entre les canaux *online* et *offline.* L'émergence d'Internet a permis l'accroissement considérable des réseaux de distribution multicanaux.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La demande croissante des clients pour plus de commodités incite elle-aussi fortement le développement des réseaux de distribution multicanaux (Anderson et *alii.,* 1997 ; Burke, 2002 ; Stone et *alii.,* 2002). Les clients veulent disposer de plus en plus d'un large choix au cours de la recherche d'informations : ils souhaitent s'informer sur Internet, puis se rendre en magasin et contrôler le produit, passer commande depuis un ordinateur ou un téléphone portable (Nunes et Cespedes, 2003). Cette modification des attentes des clients pousse aussi à l'essor considérable des distributions multicanales.

En outre, la tendance à la personnalisation accroît la fragmentation des marchés dont les différents segments ne sont quasiment plus jamais touchés par un seul format de distribution (Plé, 2006). « *La diversité croissante des attentes des consommateurs milite en faveur d'une segmentation croissante des marchés, débouchant sur une plus grande variété des concepts de distribution » (*Vanheems, 1995, p.16)[2].

Enfin, l'obligation pour les distributeurs d'adopter de nouvelles formules de distribution pour satisfaire les nouveaux segments du marché explique en grande partie la croissance des réseaux de distribution multicanaux. Cette diversification est une réponse au raccourcissement du cycle de vie des formules de vente (Filser, 2000). Selon Vanheems (1995) et Anderson et *alii.* (1997), elle est aussi liée au cycle de vie des produits commercialisés par l'entreprise. Comme Vanheems l'explique « *la proposition d'un nouveau format de vente correspond alors au souci du praticien de s'adapter aux évolutions de ce que veut le consommateur et à la manière dont il le veut »* (p.15).

Face à cette émergence, les entreprises traditionnelles se sont progressivement intéressées à la technologie Internet. Cette évolution a entraîné de nombreuses questions quant à la place d'Internet au sein de la distribution.
Au départ utilisé comme support publicitaire supplémentaire permettant de présenter la marque ou l'enseigne, Internet est devenu un moyen de vente complémentaire

[2] Vanheems cite elle-même l'article de Ducrocq (1991), Principe d'évolution des formules de distribution, *Revue Française de Marketing, 135,5.*

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

pour les entreprises. Internet fait de plus en plus partie intégrante de la stratégie de communication et de distribution, créant de véritables stratégies multicanales.

Synthétiquement l'entreprise a trois solutions. Elle peut décider de ne pas vendre ses produits par Internet. Ce canal sera utilisé uniquement comme canal de communication dans le but de promouvoir les produits proposés et d'accroître les ventes dans les canaux traditionnels. Elle peut encore vendre ses produits sur le canal Internet. Dans cette situation, certaines entreprises ont choisi de ne pas associer le nom de l'activité initiale à l'activité Internet (se protégeant ainsi des conséquences sur la marque ou l'enseigne liées à un éventuel échec) ; c'est le cas par exemple de *houra.fr*, site marchand de l'enseigne Cora. L'entreprise peut encore choisir de vendre ses produits par Internet sous le même nom. On parlera de distribution duale, lorsque l'entreprise est présente sur plusieurs canaux de vente sous la même marque ou la même enseigne, c'est le cas par exemple de la fnac avec le site Internet marchand *fnac.com*. Dans ce contexte, les problématiques s'articulent autour de la concurrence ou de la complémentarité entre les canaux.

Ainsi, s'est développée une stratégie multicanale reposant sur Internet et le magasin traditionnel, souvent dénommée « *Click and mortar* ». Cette expression provient de l'appellation anglo-saxonne désignant le magasin traditionnel (« *Brick and mortar* ») et repose sur l'activité intégrant les canaux physiques et électroniques. Les opportunités liées au multicanal incitent les entreprises à intégrer Internet dans leur activité traditionnelle.

II. Travaux relatifs aux systèmes de distribution multicanaux

Malgré l'essor des réseaux de distribution multicanaux, ce domaine de recherche reste peu développé. Dans la littérature, deux courants de recherche peuvent être identifiés : le premier s'intéresse aux comportements des acheteurs et le second concerne la conception et le management d'un système de distribution multicanal.

Beaucoup de recherches portent sur l'analyse du comportement des acheteurs : processus d'achat et l'utilisation des canaux pendant de ce processus (Teltzrow et

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

alii., 2003; Badot et Navarre, 2002 ; Belvaux 2004) ; processus de choix de l'un des canaux d'achat (Vanheems, 1995 ; Black et *alii*., 2002 ; Nicholson et *alii*., 2002 ; Balasubramanian et *alii.*, 2005 ; Knox, 2005); analyse de l'impact du système multicanal sur la satisfaction globale du client (Lang et Colgate, 2003) ; sur la relation entre le client et l'entreprise (Helfer et Michel, 2004, 2006) ; segmentation sur la base des canaux utilisés et migration des clients d'un segment à un autre (Thomas et Sullivan, 2005 ; Ansari et *alii.,* 2008 ; Vanheems, 2007b, 2009a, 2009b ; Gensler, 2004) ; recherche des déterminants de l'adoption de canaux multiples et de l'influence de ce comportement sur la rentabilité client (Venkatesan et *alii.*, 2007 ; Kumar et Venkatesan, 2005 ; Shankar et Winer, 2005 ; Vanheems, 2007b).

Le second courant de recherche s'intéresse à la conception et au management des systèmes de distribution multicanaux. Geyskens et *alii.* (2002) indique que « *la recherche académique se caractérise par l'accent mis sur un unique et conventionnel canal, alors que l'utilisation combinée de canaux multiples, y compris l'utilisation d'un canal Internet, n'a pas encore reçu l'attention qui lui est due* » (p.102). Easingwood et Coelho (2003) regrettent que « *le design des stratégies basées sur des canaux multiples ait été quelque peu négligé dans la littérature existante sur les canaux de distribution* » (p.32).
Les recherches relatives à la gestion et au management des réseaux multicanaux se développent peu à peu et permettent l'identification des stratégies potentielles (intégration, séparation, mixte) de gestion des canaux (Holmsen et *alii*., 1998 ; Steinfield et *alii*., 2002, 2003 ; Müller-Lankenau et *alii. ;* 2004 ; Schijns et Groenewoud, 2006). Plusieurs auteurs préconisent l'intégration des canaux, c'est-à-dire leur assemblage en un système unique (Steinflied et *alii.*, 2002 ; Wind et Mahajan, 2002 ; Stone, Hobbs et Khaleeli, 2002 ; Rangaswamy et Van Bruggen, 2005). D'autres auteurs nuancent ce choix considérant le risque de cannibalisation que représente cette stratégie (Alba et *alii.*, 1997 ; Deleersnyder, Geyskens, Gielens et Dekimpe, 2002 ; Vanheems, 2009a).

Plusieurs éléments font ressortir la nécessité de progresser dans la compréhension de la gestion des canaux de distribution. Même si la littérature relative à la distribution multicanale se scinde en deux courants (l'un relatif à l'étude du comportement

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

d'achat des clients, l'autre à la conception et au management des systèmes multicanaux), l'analyse des travaux incite à la considération des deux approches simultanément. On constate en effet :

- Un manque de recherches relatives aux conséquences en interne de ces systèmes de distributions multicanaux. Les travaux identifient les stratégies multicanales à mettre en place mais n'évaluent pas leurs incidences auprès du personnel des entreprises.

  Les recherches ne tiennent pas suffisamment compte des incidences d'une telle stratégie sur le personnel de l'entreprise, pourtant la réussite de l'entreprise dépend de l'adhésion et de la participation de l'ensemble des employés de l'entreprise.

- Un cloisonnement des recherches relatives aux distributions multicanales qui portent soit sur le comportement d'achat du client soit sur le système de gestion des canaux. Les travaux établissent peu de liaisons entre l'analyse du comportement d'achat et la stratégie organisationnelle de l'entreprise.

- Un manque d'intérêt porté au comportement des employés de l'entreprise multicanale. Les travaux portant sur les stratégies multicanales n'intègrent pas les caractéristiques du personnel de l'entreprise.

- La littérature existante identifie les stratégies multicanales, cependant peu de recherches apportent des réponses concrètes sur la manière de procéder pour la mise en place de celles-ci. Par ailleurs l'impact de ces stratégies au sein des entreprises multicanales n'est pas étudié.

  Vanheems (2009a) souligne le rôle central des vendeurs dans ces enseignes multicanales. La force de vente assure la « cohérence » entre les canaux de vente. Avec le développement des systèmes multicanaux, le métier des commerciaux et des vendeurs a considérablement évolué. L'auteur souligne le manque de recherches portant sur la manière dont les vendeurs et commerciaux ont intégré ces changements. Fournier (2009) souligne aussi le

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

manque de recherches notamment sur la gestion des ressources humaines de la force de vente des enseignes multicanales.

- Les réseaux de distribution multicanaux peuvent être considérés comme innovation de distribution mais n'ont pas souvent été étudiés sous l'angle de l'adoption du concept multicanal et des comportements associés.

SECTION 2 : OBJECTIFS, CONTRIBUTIONS ET PLAN DE LA RECHERCHE

Dans l'ensemble, les éléments précédents font ressortir la nécessité de progresser dans la compréhension des systèmes de distribution multicanaux en accordant une attention particulière à l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale.

I. Problématique et objectifs de recherche

La gestion des canaux est donc une préoccupation principale dans les entreprises multicanales. Les réseaux de distribution multicanaux offrent la possibilité de synergie, cependant, la stratégie de gestion de ces canaux est difficile à mettre en place. Les menaces liées aux canaux telles que les risques de cannibalisation, de conflit entre canaux, de compétition sont multiples.

La littérature s'accorde pour souligner l'importance de l'intégration des canaux dans une vision globale. Néanmoins, peu de recherches portent réellement sur la mise en place de ces systèmes et sur les réactions et comportements des salariés de l'entreprise. En tant que pivot entre l'entreprise et les clients, le vendeur représente une source importante d'amélioration de cohabition entre les canaux. Pourtant, le fonctionnement interne des entreprises multicanales n'a pas été étudié pour

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

améliorer le système. La réussite d'un réseau de distribution multicanal repose sur l'implication et l'adhésion de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Il est donc primordial de s'assurer de l'adhésion de l'ensemble du personnel au système de distribution multicanal. Dans ce travail, l'adhésion porte sur deux éléments : l'adhésion au concept de clients multicanaux d'une part et d'autre part l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

L'adhésion du personnel au concept de clients multicanaux renvoie à la compréhension et l'acceptation de clients multicanaux. Un client multicanal peut correspondre à deux situations différentes. Il peut correspondre à la situation où un client effectue différents achats dans divers canaux ; dans ce cas, le client peut être considéré comme multicanal. En opposition au client monocanal qui utilise toujours le même canal pour effectuer ses achats, le client multicanal fera varier le canal d'achat. L'autre définition du client multicanal désigne un individu qui a recours à plusieurs canaux au cours d'une transaction. Par conséquent, un client qui recherche des informations sur un produit par le biais d'Internet, puis passe commande par téléphone et enfin se rend en magasin retirer le produit est un client multicanal. Cette recherche considère la seconde définition du client multicanal. Ainsi, un client multicanal est un individu qui utilise plusieurs canaux au cours d'une transaction. Ce comportement est de plus en plus développé. Ainsi, le personnel appartenant à l'entreprise multicanale doit intégrer la présence des autres canaux dans sa démarche commerciale.

L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale concerne l'opérationnalisation du système multicanal. La présence de multiples canaux au sein de la même entreprise permet la mise en place d'actions marketing ou merchandising communes. Les actions de communication ou encore de promotion peuvent être transversales et communes de manière à proposer une offre cohérente aux clients. L'opérationnalisation du système multicanal passe donc par la création d'actions intégrées auxquelles le personnel de vente et de service peut plus ou moins adhérer.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Notre problématique de recherche peut donc être posée de la façon suivante :

Quelles sont les variables d'actions permettant l'amélioration de l'adhésion du personnel de vente et de service au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale ?

Face à cette problématique de recherche, l'analyse de la littérature conduit à identifier deux principaux axes d'amélioration de cette adhésion du personnel.

Le premier courant renvoie à l'utilisation des mécanismes de gestion interne de l'entreprise. Les outils organisationnels sont considérés comme des leviers institutionnels permettant d'améliorer l'adhésion du personnel au système multicanal. Les outils institutionnels regroupent l'ensemble des éléments organisationnels à la disposition de l'entreprise. La littérature permet d'identifier divers facteurs internes tels que les ressources de l'entreprise, le système de rémunération, le niveau de centralisation de la prise de décision, la formation interne susceptibles d'améliorer le niveau d'adhésion du personnel au système multicanal (Shipton et *alii*, 2005 ; Van de Ven, 1986 ; Hage et Aiken, 1967 ; Damanpour, 1991).

Le second porte la réflexion sur la culture, l'atmosphère. Cette perspective peut donc aussi constituer un déterminant de l'adhésion du personnel au système multicanal (adhésion du personnel au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale). La culture organisationnelle est définie par Schein (1985) comme « *un ensemble de croyances fondamentales partagées par ses membres et qui agit de manière inconsciente pour construire une vision partagée de l'organisation et de son environnement, considérée comme universelle* ». Deshpandé et Webster (1989) propose une définition plus répandue en marketing sur laquelle les recherches de Narver et Slater (1990) se fondent. La culture[3] d'une organisation pour

[3] La culture se manifeste à travers quatre éléments :
- Les routines comportementales avec lesquelles les membres d'une entreprise se comportent entre eux et avec ceux qui n'appartiennent pas à l'entreprise, il peut d'agir de manière d'agir, de travailler ou de parler ;
- Les rites, qui sont des activités routières maintenant les croyances et les valeurs de l'organisation,
- Les mythes, qui sont des récits se focalisant sur une série d'événements particuliers et issus de l'histoire de l'organisation,
- Les symboles, qui constituent une représentation simplifiée de ce qu'est l'entreprise, comme les logos ou les marques.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Deshpandé et Webster (1989) désigne « *un ensemble de valeurs et de croyances qui aide les individus à comprendre le fonctionnement de l'organisation et donc qui leur fournit les normes pour se comporter dans cette organisation* ». Dans cette recherche, la notion d'orientation marché est retenue. L'orientation marché de l'entreprise correspond à la mise en œuvre dans une organisation de l'état d'esprit, aussi appelé philosophie dans l'entreprise (Gotteland, 2005). La première définition de la culture d'une entreprise orientée marché est proposée par Narver et Salter (1990). Selon ces auteurs, la culture correspond « *aux comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure au consommateurs de manière continue* ». Deshpandé, Farley et Webster, (1993) définissent la culture d'orientation marché comme « *un ensemble de croyance qui pose les intérêts du consommateur en premier, tout en n'excluant pas ceux des autres parties prenantes comme les actionnaires, les cadres, ou les employés, de façon à développer une entreprise profitable sur le long terme* ».

A côté de ces deux approches, d'autres variables sont susceptibles d'influencer l'adhésion du personnel au système multicanal comme le degré d'intersection de marché entre canaux. L'intersection de marché renvoie à la situation où les canaux sont présents sur les mêmes marchés (Makkonen, 2008). Des variables individuelles peuvent aussi avoir une incidence sur le niveau d'adhésion du personnel au multicanal telles que la personnalité de l'individu ou encore la capacité à innover de l'individu (Cestre, 1996 ; Hristov, 2007).

La phase exploratoire de la recherche a permis de sélectionner les déterminants de l'adhésion du personnel au multicanal. Ainsi la concurrence pour les ressources internes limitées et les situations d'intersection de marché entre canaux constituent les deux facteurs d'auto-concurrence sélectionnés. Deux mécanismes de gestion sont conservés à la suite de l'étude exploratoire à savoir la rémunération et la centralisation. Enfin l'étude exploratoire souligne les limites du concept traditionnel de l'orientation marché. Ce construit est ajusté afin d'être adapté au contexte multicanal. Ainsi, l'orientation marché coopétitive est définie et comporte trois dimensions : l'orientation client, l'orientation concurrence et la coopétition interne (compétition et coopération entre canaux).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Afin d'apporter une contribution à cette problématique, les objectifs suivants ont été posés :

1. Etudier l'influence directe ou indirecte (via l'orientation marché coopétitive) des facteurs d'auto-concurrence entre canaux (intersection de marché et concurrence pour des ressources limitées) sur l'adhésion du personnel au système multicanal (adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale).

2. Etudier l'influence directe ou indirecte (via l'orientation marché coopétitive) du système organisationnel (rémunération, centralisation) sur l'adhésion du personnel au système multicanal (adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale).

3. Etudier l'influence de l'orientation marché coopétitive sur l'adhésion du personnel au système multicanal (adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale).

4. Examiner le rôle de l'innovativité de l'individu dans son adhésion au système de distribution multicanal.

5. Présenter un modèle global intégrant à la fois les mécanismes de gestion (le système organisationnel et les facteurs internes d'auto-concurrence) et la culture de l'entreprise (l'orientation marché coopétitive). Seules les relations empiriques les plus fortes seront intégrées dans le modèle.

La problématique et les objectifs de la recherche prennent davantage d'ampleur à travers la présentation des contributions académiques et managériales attendues.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

II. Contributions attendues de la recherche

Apports académiques

Les recherches relatives au système de distribution multicanal portent principalement sur l'analyse du comportement d'achat du client. Les travaux concernant les stratégies de gestion des canaux se sont développés, néanmoins il permet surtout d'identifier des stratégies multicanales.

Peu de recherches étudient la mise en place et le fonctionnement interne de ces stratégies. Ce travail tente de comprendre la perception par le personnel de l'entreprise de ses réseaux multicanaux. L'étude cherche à identifier toutes les interactions (positives ou négatives) existantes entre les membres des canaux. Cette recherche va permettre d'identifier les mécanismes de gestion et de culture permettant l'adhésion du personnel au système multicanal.

Une seconde contribution théorique relève du réajustement du concept d'orientation marché au contexte de réseau de distribution multicanal. Dans la littérature deux approches majeures coexistent : l'approche comportementale (Jaworski et Kohli, 1993 ; Kohli et Jaworski, 1990), et l'approche culturelle (Deshpandé, Farley et Webster, 1993 ; Narver et Slater, 1990, Homburg et Pflesser, 2000). Cette recherche se fonde sur l'approche culturelle. La conception culturelle s'intéresse à la philosophie qui place le client au centre de l'attention des membres de l'entreprise (Deshpandé et Webster, 1989). Cette approche souligne l'importance des valeurs et attitudes des dirigeants et des employés de l'entreprise. Trois facettes de l'orientation marché sont identifiées (Narver et Slater, 1990) : (1) l'orientation vers les clients, (2) l'orientation vers la concurrence, (3) la coordination inter-fonctionnelle. Cette recherche mobilise ce concept d'orientation marché et met en évidence la nécessité d'adapter ce construit au contexte de distribution multicanale.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En outre, il existe peu de travaux relatifs à l'innovation dans le domaine de la distribution. Dans cette recherche les réseaux de distribution multicanaux sont considérés comme des innovations. Ce travail contribue à développer ce domaine de recherche jusqu'à présent peu étudié.

La majorité des études réalisées sur le domaine des distributions multicanales étudie les comportements ou attitudes des responsables de canaux, d'entreprises ou des clients. Peu de recherches intègrent les perceptions des employés de l'entreprise. Pourtant le rôle fondamental de la force de vente n'est plus à justifier (Vanheems, 2009a ; Perrinjaquet et Furrer, 2006 ; Siguaw et *alii.,* 1994). Interface entre l'entreprise et le client, la force de vente représente l'enseigne sur le marché. L'étude de la perception des salariés, acteurs de ce système de distribution multicanal, est donc fondamentale. L'entreprise doit veiller à intégrer l'ensemble de ses salariés dans son développement. Afin d'examiner le fonctionnement interne d'un réseau de distribution multicanal, cette recherche considère la perception des salariés en magasin de l'entreprise, ainsi que des responsables des canaux.

Une première contribution méthodologique de cette recherche relève de l'étude du fonctionnement interne d'une entreprise multicanale. L'accès au terrain n'est pas aisé. L'intérêt de la recherche est clairement perçu par les entreprises multicanales, cependant peu d'entre elles souhaitent connaître les dysfonctionnements liés à leur gestion. L'étude d'une entreprise composée de plusieurs canaux de distribution constitue une avancée méthodologique.
Le système de distribution de l'entreprise étudiée dans l'étude finale est constitué de deux canaux : un réseau de points de vente physiques répartis sur le territoire français, un site Internet marchand.

Enfin, le développement de nouveaux construits et de leurs mesures (intersection de marché) et l'adaptation française de construits existants mais récents (coopétition : compétition entre canaux et coopération) peuvent être utiles à d'autres recherches.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Contributions managériales

Il est difficile pour une entreprise de rester monocanale. La gestion interne des divers canaux composant le système de distribution est une question centrale pour toutes les entreprises. L'intérêt majeur de cette recherche repose sur l'analyse de la perception de ce système de distribution multicanal par les salariés de l'entreprise. L'adhésion du personnel de l'entreprise à ce système passe par la compréhension du concept de client multicanal[4] ainsi que par l'adhésion à la mise en place d'actions marketing communes entre les canaux composant le système de distribution.

La contribution majeure de cette recherche repose sur l'identification des leviers permettant l'optimisation de l'adhésion du personnel au système multicanal. Une meilleure compréhension des antécédents et des facteurs influençant l'adhésion du personnel au système multicanal constitue un enjeu de taille pour les entreprises multicanales.
On espère identifier des mécanismes de gestion de l'entreprise mais aussi des éléments liés à la culture de l'entreprise permettant d'inciter l'adhésion du personnel. Des recommandations managériales pourraient alors être formulées afin d'améliorer l'adhésion du personnel au système multicanal.

III. Présentation de l'étude

La thèse est organisée en deux parties. La première partie présente la revue de littérature sur la distribution composée de canaux multiples (chapitre 2), développe le modèle conceptuel et les hypothèses (chapitre 3) et expose la méthodologie de la recherche (chapitre 4).

[4] Le client multicanal correspond à l'utilisation de plusieurs canaux au sein d'un même processus d'achat.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La deuxième partie est composée de quatre chapitres. Les résultats des tests des hypothèses sont présentés (chapitre 5), ces résultats sont ensuite discutés, les implications pour l'entreprise et pour la recherche sont développées (chapitre 6). Enfin, la recherche fait l'objet d'une synthèse générale (chapitre 7).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

PREMIÈRE PARTIE

REVUE DE LITTÉRATURE
CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE
MÉTHODOLOGIE

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 2

REVUE DE LITTERATURE

LA DISTRIBUTION MULTICANALE

Les systèmes de distribution multicanaux se sont donc beaucoup développés. Dans la littérature, de nombreuses définitions de ce concept existent. L'annexe 1 regroupe plusieurs définitions, on peut constater que la majorité d'entre elles présente un élément commun : l'utilisation de plusieurs canaux par une entreprise. Les définitions sont fondées sur des oppositions : *canaux en ligne* VS *canaux traditionnels* (Anderson, 2001), *physiques* et *électroniques (*Nicholson et *alii.,* 2002). Elles sont aussi relatives au nombre de canal dans la distribution.

Les réseaux de distribution multicanaux offrent à l'entreprise divers avantages mais représentent aussi un certain nombre de risques. A partir d'une étude qualitative, Coelho et Easingwood (2004) ont identifié les avantages et inconvénients liés au système de distribution multicanal. Le tableau 1 synthétise les résultats de leur étude.

Tableau 1 : Les avantages et inconvénients des systèmes de distribution multicanaux

Les avantages	Les inconvénients
- Augmentation des ventes • Extension de la couverture de marché • Amélioration de la satisfaction client • Ciblage - Réduction des coûts - Meilleure qualité et quantité d'information - Réduction du risque encouru	- Risque de ressentiment et de confusion pour le consommateur - Conflit entre canaux - Augmentation des coûts - Perte de distinction

Source : Coelho et Easingwood, 2004

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Concernant les bénéfices potentiels liés à une distribution multicanale, les auteurs identifient quatre avantages au niveau de l'entreprise.

- *L'augmentation des ventes* de l'entreprise[5] : Coelho et Easingwood (2004) rappellent deux sources principales d'augmentation des ventes : la première repose sur l'extension de la couverture du marché, la seconde se fonde sur l'amélioration de la satisfaction des clients actuels.
  Vanheems (2009a) signale que cette distribution multicanale permet de multiplier les contacts ce qui aura comme conséquence l'augmentation potentielle des ventes de l'entreprise.

- *L'amélioration de l'efficience*[6] de l'enseigne : elle peut passer par la baisse des coûts de distribution, des économies d'échelle et d'envergure, le partage des ressources, la flexibilité.

Plé (2006) rappelle les trois leviers dont dispose l'entreprise pour ce faire :

(1) Les coûts relatifs

L'entreprise peut miser sur les avantages de coûts relatifs des canaux. Chaque canal se caractérise par une structure de coûts plus ou moins avantageuse pour l'entreprise, en fonction de son degré d'automatisation, de la répartition de frais fixes, frais

[5] Coelho et Easingwood (2004) précisent deux éléments permettant cet accroissement des ventes. Le premier aspect impliquant l'augmentation des ventes est l'extension de la couverture du marché liée aux distributions multicanales. Les entreprises peuvent accéder à des segments du marché qui n'étaient pas touchés jusqu'alors. Coelho et Easingwood (2004) rappellent que les marchés sont de plus en plus fragmentés. Par ailleurs, les clients veulent des offres plus adaptées à leurs besoins. Un niveau de contact personnel élevé, c'est-à-dire avec un commercial ou une force de vente, sera préférable pour la distribution d'un produit complexe. Ainsi, une entreprise qui utilise des canaux multiples peut satisfaire différents besoins auprès des segments additionnels, et ainsi augmenter ses volumes de vente et assurer la croissance de l'entreprise (Coelho et Easingwood, 2004).
Le second élément permettant l'augmentation des ventes passe par l'amélioration de la satisfaction des clients actuels. Cet élément sera davantage développé dans une sous section à venir.

[6] La réduction des coûts est un des principaux avantages des systèmes de distribution multicanaux. Les entreprises peuvent augmenter leurs volumes de vente tout en réduisant leurs coûts de distribution absolus ou relatifs. Les différents canaux supposent des besoins en investissements et des coûts opérationnels différents, par exemple la force de vente coûte plus chère qu'un centre d'appels. Ceci peut aussi générer des économies qui sont en grande partie des économies de production, recherche et développement, marketing (Coelho et Easingwood, 2004).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

variables etc. Une analyse comparative des coûts de distribution relatifs à certains canaux montre que le coût global peut être réduit jusqu'à 98% pour certains services.

Tableau 2 : Exemple de réduction de coût de distribution entre un réseau physique et Internet

Transaction	**Coût en point de vente physique**	**Coût sur Internet**	**Réduction de coût**
Vente de logiciels	15 dollars	0,2 dollars	98,7%
Transaction bancaire	1 à 4 dollars	0,13 dollars	De 87 à 96,7%
Vente d'un billet d'avion	8 dollars	1 dollars	87,5%
Paiement de factures	2 dollars	0,65 dollars	67,5%

Source : Sharma et Krishnan, 2002, p.319.

Ce tableau est à nuancer. En effet, la stratégie multicanale ne suppose pas la suppression des points de ventes physiques mais correspond à la combinaison de plusieurs canaux de vente ensemble. Ainsi, certains auteurs remettent en cause cette baisse du coût (cf. les risques potentiels), de sorte que cet élément est considéré comme potentiel.

(2) Les économies d'échelle

Des économies d'échelle sont réalisables par exemple concernant la gestion du personnel. Des auteurs comme Grewal et *alii.* (2002, p.308), travaillant dans un contexte américain, suggèrent qu'il est possible de remplacer des vendeurs à plein temps par de vendeurs à temps partiel en magasin. Ainsi, le coût sera moindre et la flexibilité sera meilleure. Les résultats de cette étude sont à nuancer du fait du contexte étudié. Il semble beaucoup moins évident pour une entreprise française de raisonner à l'identique. L'ajout d'Internet dans la distribution initiale de l'enseigne représente une nouvelle source d'information sur les produits et élargit la base des clients potentiels, ainsi Internet peut provoquer une élévation de la productivité des vendeurs en magasin. Grewal et *alii*. (2002) avancent donc la possibilité d'accroître les volumes globaux de vente à moindre coût.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

(3) Economies d'envergure

Easingwood et Coelho (2003) ont étudié la stratégie de soixante deux institutions financières outre-manche afin d'établir si l'un des motifs lié au multicanal réside dans la recherche d'économies d'envergure. Plé (2006) rappelle que « *des économies positives d'envergure existent quand le coût de production (ici, la distribution) d'un ensemble de biens ou de services est inférieur à la somme des coûts de production (distribution) de chaque produit pris isolément* ». Les résultats de leur étude montrent que les entreprises ne sont pas focalisées sur la réalisation d'économies d'envergure pour développer leur stratégie multicanale. Ce n'est qu'à partir de 15 % de leurs ventes par plus d'un canal que la recherche d'économie d'envergure devient une préoccupation. Les résultats de l'étude doivent être nuancés car les auteurs ont arbitrairement déterminé ce seuil de 15%, l'étude ne porte que sur un seul secteur d'activité et enfin Internet n'est à aucun moment considéré comme canal de distribution.

- *Réduction du risque pris par l'entreprise*[7]
- *Le test de produit*[8]

Au niveau de la demande, Coelho et Easingwood (2004) signalent différents avantages :

- Une meilleure qualité et quantité d'information[9]

[7] Une entreprise ne disposant que d'un canal de distribution unique est dans une position vulnérable. En effet, elle aura des difficultés pour influencer les prix, le mix produit et les promotions face aux distributeurs. L'utilisation de canaux multiples permet aux entreprises de faire face à des conséquences défavorables (Achrol, Reve et Stern, 1983). La multiplicité des canaux permet aux entreprises de réduire leurs risques en s'adressant à des segments additionnels (surtout dans un environnement volatil). Une distribution avec un canal unique représente une position risquée parce qu'elles ne diversifient pas ses sources de revenu.

[8] Les produits peuvent être lancés en premier lieu sur un premier canal, puis dans un second temps sur les autres canaux. Cette démarche permet à l'entreprise de corriger les caractéristiques du produit, son prix, son message publicitaire et par conséquent d'éviter des erreurs coûteuses. Ainsi, cette opportunité non négligeable peut améliorer l'efficacité marketing.

[9] La distribution multicanale entraîne une meilleure qualité et quantité d'information disponible pour les clients. En effet, la possibilité de plusieurs canaux multiplie les moyens d'obtention d'information (Coelho et Easingwood, 2004). L'impact de l'information peut être vue à trois niveaux différents (Porter et Millar 1985 dans Coelho et Easingwood, 2004) :
- l'information peut changer les structures des industries et changer les rôles de concurrence.
- l'information peut permettre de développer des avantages concurrentiels.
- l'information permet de développer de nouveaux business.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- L'amélioration de la satisfaction client[10]

Plus spécifiquement, la distribution multicanale a des conséquences sur la relation client. Helfer et Michel (2004, 2006) identifient deux effets favorables des canaux multiples :

- Amélioration du ciblage des actions marketing (Rangaswamy et Van Bruggen, 2005). Cet objectif passe par quatre principes fondamentaux (Ivens et Mayrhofer, 2003) : (1) la personnalisation (une relation par client), (2) l'interactivité (le client répond aux sollicitations), (3) la durabilité (tout au long de la vie du client) et (4) la continuité (tous les jours, quel que soit le canal choisi par le client).

  La stratégie de contacts multicanaux permet la personnalisation des messages puisque les supports sélectionnés peuvent cibler différents segments de clientèle. Ainsi, comme les échanges s'effectuent au moyen de multiples supports, l'interactivité avec les individus est plus efficace. Stone, Hobbs et Khaleeli (2002) rappellent que cette stratégie de contacts multicanaux ne peut créer une relation privilégiée que s'il y a intégration entre les différents canaux. Cette condition n'est pas sans poser problèmes.

- Efficience des actions de communication grâce aux synergies des différents canaux. Pour rendre efficace leur contact clientèle, les entreprises ont accès à une gamme élargie de canaux qu'elles doivent gérer avec précision tant les contraintes sont renforcées. L'intégration des centres d'appels dans la stratégie multicanale permet à la force de vente de se concentrer sur des

[10] Coelho et Easingwood (2004) rappellent deux évolutions relatives à la demande. D'une part, les consommateurs sont moins fidèles et veulent des produits de meilleure qualité ainsi que des services 24H sur 24. Ils souhaitent disposer de temps libre afin de le consacrer au loisir. D'autre part, le comportement d'achat devient plus complexe : les clients utilisent Internet ou un centre d'appel pour avoir des renseignements, puis passent en magasin pour obtenir des informations plus détaillées mais aussi se rassurer avant d'effectuer la transaction. D'autres auteurs soulignent cette volonté de combinaison de l'utilisation des canaux au cours d'un processus d'achat (Belvaux, 2004 ; Vanhems, 1995). Par conséquent, l'utilisation de canaux multiples permet aux entreprises d'augmenter le niveau de satisfaction des clients actuels, en améliorant la probabilité de réachat et en diminuant la probabilité de départ vers les concurrents.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

actions à forte valeur ajoutée. Ainsi, la diversité des canaux augmente les ventes en apportant des conseils, des services et surtout en proposant la bonne offre au bon moment et au bon client.

Coelho et Easingwood (2004) signalent aussi les divers risques au niveau de l'entreprise :

- Augmentation des coûts[11]

- Risque de cannibalisation[12] : dès lors que les canaux s'adressent à des segments de clientèles identiques ou encore que les rôles de chaque canal ne sont pas clairement définis, le risque de cannibalisation est considérable (Frazier, 1999 ; Tang et Xing, 2001 : Deleersnyder et *alii.,* 2002). Comme le rappelle Rosenbloom (2007) « *avoir plus d'un canal ne signifie pas nécessairement ou automatiquement plus de clients* », par conséquent le phénomène de cannibalisation[13] est considérable.

- Risque de conflit : il s'agit d'un risque majeur. Cet aspect peut notamment être lié à la cannibalisation. Le conflit entre canaux trouve sa principale

[11] En effet, même si la diminution de coût a été exposée précédemment, dans la pratique ces coûts augmentent. L'ajout d'un nouveau canal requiert des besoins d'investissements liés à la création et au développement du canal, sa promotion auprès des clients ainsi que le temps d'apprentissage de l'utilisation de ce canal par les clients (Geyskens et *alii*., 2002).
En outre, les coûts de distribution incluent les coûts relatifs au mode de gestion des canaux et la réflexion préalable à leur articulation (Moriarty et Moran, 1990). De la même manière, il existe des coûts de coordination qui permettent de réduire les conflits. Ainsi, quand l'entreprise ouvre un nouveau canal elle espère que les clients vont se diriger vers les canaux les moins chers (coûts moins élevés). Néanmoins, le principal obstacle à ce projet réside dans le comportement des consommateurs, comme le souligne Coelho et Easingwood (2004) il est très difficile de modifier les comportements des clients.

[13] Ce risque est présent pour la vente de biens et de services (Dupuis et Prunet, 2001). Ainsi, au lieu d'être complémentaires, les canaux se retrouvent en concurrence interne. La question de la définition des rôles de chaque canal et la manière dont ils doivent interagir est posée (Munos, 2004 ; Seck, 2008).
Plusieurs réactions sont possibles. On peut ainsi envisager que les canaux existants cherchent à conserver leurs clients (Cespedes et Corey, 1990 ; Stone et *alii.* 2002) de sorte que des conflits entre canaux émergent. Par ailleurs, cette situation de concurrence interne peut entraîner la démotivation du personnel travaillant sur les canaux à coûts et à niveaux de services élevés dont les clients risquent de s'orienter vers des canaux à moindre coût (Easingwood et Storey, 1996). Cette démotivation de la part du personnel peut faire échouer la stratégie de distribution multicanale ; ainsi il est primordial de préparer l'entreprise au développement et à l'intégration des nouveaux canaux. L'intégration du personnel en amont du projet est essentielle à la réussite du multicanal. D'où la nécessité d'une gestion coordonnée des différents canaux.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

origine dans la confusion des rôles des différents canaux (Mengüc et Auh, 2008 ; Fernandez-Bonet, 1999 ; Mengüc, 1997). De nombreux auteurs comme Coelho et Easingwood (2004), Brown et Fern (1992), Webb (2002), Rosenbloom (2007) et Vinhas et Anderson (2005) se sont intéressés à ce risque que représente le conflit. De plus, dans un contexte multicanal, le problème d' « appropriation du client » est considérable et représente une source de conflit (Coelho et Easingwood, 2004).

- Résistance au changement : il convient de considérer les canaux de distribution comme des systèmes sociaux, ainsi l'engagement avec les membres du canal génère une résistance face au changement[14]. L'ajout d'un nouveau canal de distribution implique des changements tant dans les rôles qu'au niveau du système de compensation. Coelho et Easingwood, (2004) soulignent un manque considérable de mesures préventives relatives à ces conflits. Ce risque pousse les entreprises à réduire le nombre de canaux utilisés (Coelho et Easingwood, 2004). Rosenbloom (2007) cherche à mettre en évidence le nombre et la gestion optimale des différents canaux en vue de permettre les synergies entre canaux et de diminuer au maximum les conflits.

Au niveau de l'offre, Coelho et Easingwood (2004) signalent aussi différents risques :

- Risque de confusion et de ressentiment du client[15]

- Perte de distinction de la marque ainsi que la dilution de l'image de marque

- Résultats commerciaux à relativiser : la création d'un nouveau canal ne signifie pas automatiquement de nouveaux clients. Des auteurs mettent en évidence des phénomènes de migration des clients actuels (Kumar et *alii.,*

[14] Les conséquences de ces conflits incluent l'attrition et un manque de coopération entre les canaux participants, des faibles niveaux de services, la dégradation des communications, l'insatisfaction des consommateurs et enfin la perte des parts de marché.

[15] En effet, comme le produit peut être proposé à des prix différents et avec des niveaux de services différents selon les canaux, le client risque de perdre ses repères (Coelho et Easingwood, 2004).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2003 ; Ansari et *alii*., 2005, 2008; Sullivan et Thomas, 2004 ; Fox et *alii*., 2004); ainsi les clients changent de canal pour réaliser leur achat mais n'augmentent pas systématiquement le montant de leur achat. Il s'agit de *translation de canal* pour Geyskens et *alii.* (2002) ou *d'un transfert comportemental* pour Vanheems (1995).

- Trop grande quantité et qualité des informations : si les informations fournies par un canal ne sont cohérentes avec celles proposées par un autre canal, la confusion liée à la différence de l'information peut être nuisible. De la même manière, l'entreprise peut proposer des prix ou promotions différentes selon le canal pour une même offre, de sorte que le client sera « perdu » (Easingwood et Storey, 1996).

Helfer et Michel (2004, 2006) signalent les conséquences négatives de la distribution multicanale sur la relation client. La première limite relève de l'absence d'intégration globale. La mise en pratique de cette stratégie implique que chaque segment, voire chaque client est rattaché à un canal spécifique selon ses besoins. C'est le cas notamment dans le secteur bancaire. Un client « moyen » ne devrait se rendre en agence que pour acquérir de nouveaux produits, il dispose des autres moyens (Internet, automate téléphonique) pour s'informer et suivre l'état de ses comptes. La difficulté est de faire comprendre au client que même s'il s'entretient avec un conseiller, il devra effectuer son retrait d'argent liquide au distributeur automatique. Cependant, le client peine à accepter ce changement, il souhaite un service complet au moment de chaque contact. Le client veut une porte d'entrée unique capable de répondre à toutes ses questions (Helfer et Michel, 2004).

La seconde limite à la distribution multicanale repose sur l'incohérence au sein de l'organisation commerciale. Tous les canaux doivent détenir la même information pour que le personnel en contacts des différents canaux partage la même connaissance du client. Munos (2004) souligne le cas où il existe un litige entre le

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

client et l'entreprise[16]. Le client ne peut pas admettre que les opérations qu'il traite avec un canal ne soient pas validées et/ ou connues des autres canaux. Dans ce cas, le client remet en cause la légitimité, le capital confiance et le professionnalisme de l'entreprise dans sa globalité.

De plus, l'utilisation de canaux multiples est souvent opérée sans vision globale dans l'entreprise. Ainsi, un client peut être démarché pour une offre par courrier et en même temps recevoir un appel proposant la même offre. Dans la pratique, l'usage du système multicanal n'est pas effectué de manière ordonnée. Cette situation est d'autant plus fréquente que les activités appartiennent à des services différents. Comme le rappellent Helfer et Michel, les centres d'appels appartiennent souvent au département CRM alors que les vendeurs sont sous l'autorité de la direction commerciale. La distribution multicanale doit donc par définition être fondée sur le principe de complémentarité des canaux.

D'autres recherches ont identifié les antécédents et les conséquences de ces types de distribution composée de canaux multiples. Coelho et Easingwood (2003) identifient trois antécédents[17] au mix canal (les coûts de transaction, les stratégies des concurrents et les préoccupations marketing). Ils intègrent un dernier facteur affectant le nombre de canaux d'une stratégie qui est la complexité. Trois propriétés du mix canal sont précisées : le nombre de canaux[18], le degré d'intégration[19] des canaux et le degré de personnalisation dans le contact. Cette notion de personnalisation des contacts est pertinente puisqu'elle est en rupture avec les structures traditionnelles de distribution. En effet, les clients évoluent, ils sont moins fidèles, plus sophistiqués, moins disposés à se rendre dans un magasin traditionnel,

[16] Munos (2004) a réalisé une étude qualitative auprès de dirigeants, responsables d'exploitation, chargées de clientèles et de client d'une banque nationale, d'une enseigne de grande distribution et du transport ferroviaire.

[17] La figure présentant les antécédents, les propriétés du mix canal ainsi que les résultats du canal principal est présentée dans l'annexe 2.

[18] Cet élément est très important car il peut générer des conflits entre canaux, et donc par conséquent des dommages sur l'image de marque ou il peut encore créer de la confusion dans l'esprit du consommateur. Néanmoins, avec plusieurs canaux, l'entreprise peut augmenter ses ventes, diversifier le risque, réduire les coûts de distribution et encore améliorer la qualité et la quantité d'information.

[19] Certaines entreprises possèdent entièrement les canaux de distribution alors que d'autres passent par les « parties » extérieures. L'intégration verticale atteint un niveau maximal quand l'entreprise détient entièrement ses canaux.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ils demandent plus de qualité et une disponibilité 24 H sur 24 et un service adapté. Ainsi, ils sont réceptifs aux nouveaux canaux comme le téléphone ou Internet (Coelho et Easingwood, 2003). Les auteurs présentent deux déterminants majeurs de la personnalisation des contacts : d'une part le degré de sophistication du produit et d'autre part l'importance de l'achat pour le consommateur. Enfin concernant les résultats de ce type de distribution, les auteurs considèrent divers indicateurs tels que les conséquences sur les ventes, sur les coûts, sur le contrôle et la flexibilité.

L'analyse plus détaillée de la littérature relative aux distributions multicanales permet d'identifier deux courants distincts de recherche : un premier courant relatif au comportement des acheteurs, le second courant concerne la conception et la gestion des stratégies de distribution multicanales.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

SECTION 1 : ANALYSE DU COMPORTEMENT DES ACHETEURS

Ce premier courant de recherche porte sur le comportement des acheteurs. La mise à disposition d'un produit sur plusieurs canaux de vente pour le client a entraîné de multiples recherches liées au comportement des acheteurs.
Dans un premier temps, les travaux relatifs au processus de choix du canal de vente par le consommateur sont présentés, puis dans un autre temps des recherches liées à l'utilisation de plusieurs canaux au cours d'un processus d'achat unique sont exposées.

I. Recherches relatives au processus de choix du canal d'achat

1. Les déterminants du choix d'un canal au sein d'une enseigne multicanale

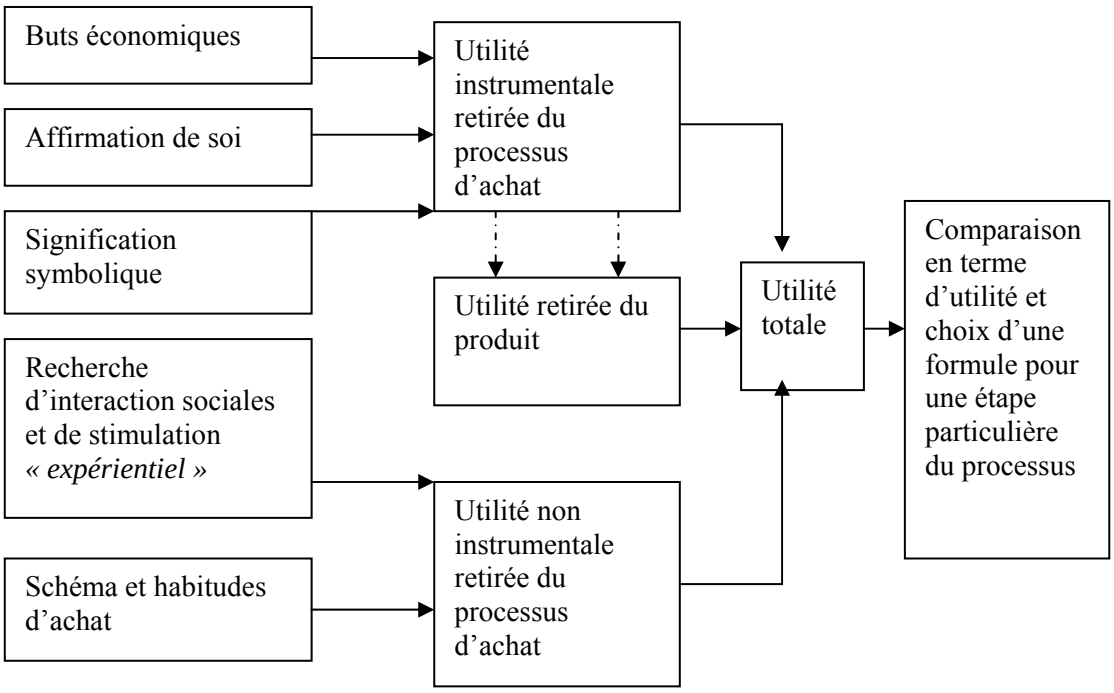
Le cadre conceptuel de Schoenbachler et Gordon (2002) permet de mieux comprendre les éléments qui interviennent pour le client dans son choix de canaux face à une entreprise multicanale. Pour ces auteurs, le choix du canal pourrait être expliqué par le risque perçu par les clients quand ils achètent auprès d'une enseigne, leurs motivations, la catégorie de produit concernée et la communication passée par cette enseigne.

Balasubramanian, Raghunathan et Mahajan (2005) travaillent aussi sur la compréhension du comportement des clients au sein d'une enseigne multicanale. Ils proposent un cadre théorique plus précis. Selon ces auteurs, le choix d'un canal résulte d'une confrontation entre les buts poursuivis par les clients quand ils font leurs courses et l'utilité que leur procure chaque canal mis à leur disposition par leur enseigne habituelle (figure 1).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

D'après ces auteurs, le client sélectionne le canal qui lui va lui permettre d'atteindre au mieux les buts qu'il s'est fixés. Cinq buts sont identifiés par les auteurs[20]: (a) des buts purement économiques, (b) une affirmation de soi, (c) la quête de significations symboliques, (d) la recherche d'interactions sociales et de stimulations expérientielles et (e) l'utilisation de schéma et d'habitudes d'achat.

Figure 1 : Les déterminants du choix d'un canal à chaque étape du processus d'achat



Source : Balasubramanian, Raghunathan et Mahajan, 2005

[20] Ces buts ont été identifiés grâce à une revue de littérature ainsi que la réalisation d'entretiens en profondeur réalisés auprès de clients actifs sur Internet et/ ou dans la distribution traditionnelle.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2. Le choix d'une formule de distribution

Le choix repose souvent sur l'arbitrage entre la vente à distance et en magasin. Ce choix repose sur l'articulation entre les orientations d'achat et les avantages recherchés. Par ailleurs d'autres éléments sont mis en exergues tels que la recherche d'expérience ou encore le risque perçu lié à l'achat à distance.

2.1. Les orientations d'achats

Selon Lusch (1982), le choix du point de vente s'effectue en deux temps. Dans un premier temps, le consommateur établit l'ensemble évoqué des points de vente. Selon Filser (2001), les consommateurs font appel à un processus de catégorisation des points de vente selon leurs formes (grands magasins, hypermarché, vente à distance etc). Ainsi, les orientations d'achat permettent de former cet ensemble évoqué de points de vente. L'orientation d'achat est définie par Hawkins, Best et Coney (1986) comme : « *le style de l'acheteur en fonction de l'importance spécifique qu'il accorde à l'activité de magasinage* ». On peut aussi retenir la définition de Gehrt et Carter (1992) pour qui les orientations d'achat peuvent être définies comme *« les prédispositions générales de l'acheteur envers l'activité de magasinage »*.

Dans un contexte français, Filser (2001) indique que ce concept permet de caractériser l'attitude à l'égard de l'acte d'achat en général, indépendamment de la catégorie de produits considérée. Ainsi, les orientations d'achats se définissent comme le degré d'orientation perçue par chaque consommateur entre l'offre d'un type de magasin et ses besoins (Belvaux, 2004). Ainsi, elle correspond à l'attitude stable à l'égard des différentes formes de vente présentes sur le marché.
L'orientation d'achat peut être utilisée pour expliquer les raisons pour lesquelles les individus recourent à un canal particulier. Ainsi, selon Berkowitz et *alii.* (1979), Korgaonkar (1984), Jasper et Lan (1992), les acheteurs par correspondance sont, par rapport aux non acheteurs, plus orientés vers la commodité.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'analyse des utilisateurs des catalogues de vente effectuée par Gehr et Carter (1992) établit cinq profils différents qui se distinguent par des utilisations très différentes du catalogue : (1) les acheteurs orientés vers la convenance, (2) les acheteurs récréationnels, (3) les acheteurs trouvant du plaisir à faire les magasins, (4) les acheteurs accordant de l'importance à l'assortiment des produits et (5) les acheteurs impulsifs. Les résultats de l'étude mettent en évidence l'existence de motifs émotionnels de l'acte d'achat à distance.

Peu de recherches intègrent les orientations d'achat pour déterminer les acheteurs qui utilisent uniquement Internet. L'étude de Shim et Mahoney (1991) étudie un moyen de vente électronique précédant Internet : le « videotex ». Trois types d'acheteurs ont été identifiés : les conservateurs, les comparatifs et les récréationnels.

Dans le cadre d'Internet, Alba et *alii.* (1997) identifient cinq dimensions pouvant définir les orientations d'achat : la qualité d'information disponible, la facilité qu'éprouve l'acheteur à former son ensemble évoqué, puis à opérer un choix dans cet ensemble, les coûts de transaction perçus et enfin la perception des bénéfices non économiques procurés par la forme de vente.
Les recherches liées à l'orientation d'achat ont mis en évidence que la commodité n'était pas le seul motif à l'achat à distance, ainsi on peut aussi considérer la possibilité de comparaison comme orientation d'achat.

D'autres motivations expliquent le choix du point de vente, les recherches sur le domaine ont permis d'identifier les différentes expériences recherchées par l'individu lors d'un achat.

2.2. La recherche d'expérience liée à l'acte d'achat

Différentes recherches ont montré que les motivations de la fréquentation des magasins peuvent être d'ordre psychologique, hédonique ou encore sociologique. L'application de ces différentes fonctions au e-commerce est intéressante (Filser, 2002). Le choix du magasin est réalisé à partir d'un processus cognitif d'évaluation mais aussi de l'expérience recherchée par l'acte d'achat (Holbrook et Hirschman,

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1982). Le magasin peut entraîner diverses valorisations hédoniques ou utilitaires, actives ou réactives, orientées vers soi ou vers les autres (Holbrook, 1999). Les recherches ont donc étudié les différentes dimensions de l'expérience de magasinage (Badin, Darden et Griffin, 1994 ; Filser, 2000 ; Badot, 2001).

Plusieurs études portant sur le canal Internet ont été réalisées. Hoffman et Novak (1996) distinguent les navigations utilitaires et expérientielles. Mathwick, Malhotra et Rigdon (2002) ont montré que le canal Internet est mieux valorisé sur la dimension utilitaire que le catalogue et inversement, le catalogue est davantage valorisé sur la dimension hédonique.

2.3. Les avantages recherchés

Dans un premier temps, l'individu a établi son ensemble de considération qui sera déterminé par les orientations d'achat, puis dans un second temps, il finalisera son choix de point de vente le plus souvent à partir d'un processus cognitif d'évaluation multi-attributs. Les caractéristiques perçues de la formule de distribution représentent les principaux attributs permettant cette évaluation finale et sont généralement appelées « avantages recherchés » du consommateur (Filser, 1985). Les avantages recherchés représentent les attentes du consommateur à l'égard de la formule de vente et varient selon le contexte d'achat ou d'utilisation du produit. Ainsi, le choix final du canal suppose l'adéquation de la formule de vente aux attentes du consommateur de sorte que les avantages recherchés peuvent être déterminants pour le choix du canal (Filser, 2002).

Alba et *alii*. (1997) ont comparé les différents canaux sur leurs attraits selon les consommateurs. Ainsi, par exemple, selon le canal considéré, le client ne dispose pas de la même quantité ou qualité d'informations. Les auteurs comparent différents canaux comme les points de vente physique, le catalogue et aussi Internet. Sur cet aspect lié à l'information, les catalogues fournissent généralement moins d'informations que les magasins spécialisés, de la même manière, l'information sera

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

moins précise donc de moins bonne qualité en catalogue qu'en point de vente. Le tableau ci-dessous présente les résultats de leur étude.

Tableau 3: Dimensions affectant l'attrait relatif des consommateurs pour les différents canaux de distribution

Dimension	Supermarché	Grand magasin	Magasin spécialisé	Catalogue	Distributeurs sur Internet
Choix					
Nombre de catégories	Moyen	Moyen	Faible	Faible	Elevé
Nombre d'alternatives par catégorie	Moyen	Faible	Moyen	Moyen	Elevé
Filtrage des alternatives pour la formation d'un ensemble de considération					
Sélection d'un ensemble de considération	Moyenne	Elevée	Moyenne	Faible	Elevée
Information disponible pour choisir dans un ensemble de considération					
Quantité	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Qualité	Elevée	Elevée	Elevée	Moyenne	Faible
Comparaison des alternatives	Moyenne	moyenne	Elevée	Faible	Faible
Commande et livraison : coûts de transaction					
Délai de livraison	Immédiat	Immédiat	Immédiat	Plusieurs jours	Plusieurs jours
Coût de livraison du fournisseur	Faible	Faible	Faible	Elevé	Elevé
Coût de transaction du client	Elevé	Elevé	Elevé	Faible	Elevé
Coût de facilité du fournisseur	Elevé	Elevé	Elevé	Faible	Faible
Endroit où passer commande	Peu	Peu	Peu	Partout	Beaucoup
Autres bénéfices					
Divertissement	Faible	Elevé	Moyen	Faible	Faible
Interaction sociale	Moyenne	Elevée	Moyenne	Faible	Faible
Sécurité personnelle	Faible	Faible	Faible	Elevée	Elevée

Adapté de Alba et *alii*. (1997)

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Le choix du point de vente entre vente électronique et vente traditionnelle repose sur les avantages recherchés dans chacune des formules de vente. Les avantages liés au magasin ont déjà beaucoup été étudiés dans les travaux de recherche, ceux liés à l'utilisation d'Internet sont mis en évidence.

Costes (1999) dans une étude qualitative auprès d'utilisateurs Français d'Internet cherche à identifier les freins et motivations quant à l'utilisation d'Internet comme outil d'achat à distance. Ainsi, les moteurs liés à l'utilisation d'Internet reposent sur :

- L'outil de pré sélection correspondant au canal Internet,
- La possibilité de trouver de meilleurs prix,
- La possibilité de faire du shopping depuis son domicile et donc sans subir la pression des vendeurs,
- La possibilité de trouver des produits rares,
- La facilité d'accès aux offres,
- La mise à jour régulière des offres.

L'utilisation d'Internet comme outil d'achat à distance présente aussi un certain nombre de freins liés par exemple à la sécurité des paiements, au manque d'interactivité ou encore aux coûts des communications téléphoniques. Le tableau 4 présente les moteurs et freins liés à l'utilisation d'Internet comme outil d'achat à distance.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 4 : Résultats des études portant sur l'attitude face au canal Internet comme canal d'achat

Auteurs	**Contexte de l'étude**	**Moteurs**	**Freins**
Costes (1999)	Etude qualitative réalisée auprès d'utilisateurs Français d'internet.	- Outil de présélections - Trouver les meilleurs prix -Possibilité de faire du shopping sans subir la pression du vendeur - Trouver des produits rares - Offre mise à jour régulièrement - Facilité d'accès aux offres.	- La sécurité des paiements - Le manque d'interactivité - Le coût des tele communications téléphonique - Le sentiment de solitude des utilisateurs - Le peu de stimulations sensorielles - Les prix - Les délais de livraison - Les risques de changes - Les garanties légales et doutes quant à la fiscalité appliquée
Badot et Navarre (2002)	Etude qualitative auprès d'internautes achetant un véhicule sur internet.	- Gain de temps - Transparence (Internet fournit aux clients les vrais prix du marché » - Réduction du coût de transaction (au cours du processus d'achat, post achat et pré achat. - Prix moins cher, réelle occasion d'économie - Place de l'expérientielle	- Perte de temps dans la recherche d'informations, absence de commodité - Risque lié à la sécurisation des paiements surtout pour les achats importants.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

De la même manière, Wolfinbarger et Gilly (2001) à partir d'entretiens qualitatifs, identifient les bénéfices liés à l'achat sur Internet. Les résultats de l'étude montrent que quand un individu s'engage dans la recherche d'un produit précis, il accorde de l'importance à l'impression de contrôle et la situation de liberté qu'il éprouve. Si l'individu recherche l'expérience sur Internet, le plaisir est la principale gratification qu'il retire de sa navigation.

Bhatnagar et Ghose (2004) identifient les bénéfices recherchés parmi différents segments de cyber-acheteurs. Les critères les plus importants pour ces individus sont le prix, la sécurité relative aux informations sensibles et la confiance dans le vendeur électronique.

Ces diverses recherches mettent en évidence les principaux bénéfices recherchés pour un achat effectué par Internet. Le choix entre le canal de vente électronique et le canal traditionnel suppose donc un arbitrage entre les avantages recherchés sur chacun des canaux considérés. Filser (2001) propose une synthèse des principaux avantages recherchés à travers le canal Internet et le canal traditionnel de distribution.

Tableau 5 : Typologie des avantages recherchés dans les canaux de vente au détail.

		Type de canal au détail	
		Commerce en ligne	**Commerce traditionnel**
Type de comportement	**Poursuite d'un objectif**	- Commodité - Etendue du choix - Fiabilité de l'information - Absence de relations sociales	- Contact avec le produit - Retour des produits - Logistique du magasin
	Recherche d'expérience	- Relations sociales choisies - Bonnes affaires - Implication à l'égard du produit	- Surprise, excitation - Atmosphère - Relations sociales choisies

Source : Filser (2001)

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Le produit, la situation et les caractéristiques du consommateur modifient les importances relatives des bénéfices. Le type de produit recherché a forte influence sur le choix du canal (Kahn et McAlister, 1997 ; Bell, Ho et Tang, 1998). Certaines personnes préfèrent acheter certains types de produits dans des magasins car elles ont déjà l'expérience et ont la possibilité d'évaluer la qualité du produit (le toucher par exemple) (Young, 2001).

Selon Burke (2002), le sexe, l'âge, l'éducation et le revenu ont un impact significatif sur les préférences des individus concernant les caractéristiques d'Internet et du magasin. L'expérience antérieure avec le canal a une influence sur le choix du canal. Les résultats de l'étude Shankar et *alii*. (1998) ont montré que l'expérience antérieure entre le client et l'entreprise a une incidence sur le choix du canal de vente.

Nicholson et *alii*. (2002) utilisent l'analyse traditionnelle des variables situationnelles de Belk dans une étude longitudinale de la décision du choix du canal par le client. Ces auteurs mettent en évidence que la situation d'achat a une incidence sur le choix du canal. Dans les recherches portant sur les consommateurs, la structure d'analyse de la situation la plus utilisée est celle proposée par Belk (1975). Dans l'étude de Nicholson et *alii.* (2002), ces variables situationnelles de Belk peuvent aussi s'appliquent à un contexte non traditionnel, c'est-à-dire avec des situations d'achat hors magasin par catalogue ou Internet par exemple. Selon Belk (1974) les variables situationnelles désignent « *tous ces facteurs particuliers à un temps et à un endroit d'observation qui ne suivent pas la connaissance personnelle (intra- individuelle) et les attributs du stimulus* ». On compte cinq dimensions situationnelles distinctes[21] :

1. L'environnement physique (*the physical setting*)

   Cette première dimension correspond dans un premier temps à l'environnement du magasin (Bucklin, 1967 dans Nicholson et *alii.*, 2002). Dans le cas d'un consommateur qui lit un catalogue papier ou sur Internet, le cadre physique renvoie à l'ensemble des éléments liés aux

[21] Cette typologie est robuste et semble relativement compréhensive et *cross* culturelle (Kakkar et Lutz 1981, Nicholls et *al.* 1996 dans Nicholson et *alii.,* 2002)

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

technologies intervenantes. Le cadre physique intègre aussi les conditions environnementales qui influencent le comportement comme la météo ou le climat (Maunder, 1986), les informations sur les stocks disponibles en magasin, en catalogue ou sur un site Internet (Braun, 1993 ; Rook et Fisher, 1995 ; Dholakia et Rego, 1998). On inclut aussi dans cette première dimension, quelques variables de l'atmosphère du magasin (*Store atmospherics'*) définies par Kotler (1973), par exemple la musique et les couleurs pour un magasin, les illustrations accompagnant les produits pour un catalogue papier ou en ligne.

2. L'environnement social (*the social setting)*

Cet élément renvoie à la présence ou l'absence des autres, leurs rôles sociaux, les attributs de rôles et les opportunités d'interactions. Cette dimension résume toute la conscience de sécurité de l'équipe face à l'entreprise et les possibilités d'interactions des équipes dans un magasin. Il semble simple d'adapter ces éléments à des situations d'achat en catalogue ou sur Internet.

3. La perspective temporelle

Les contraintes de temps mais aussi le temps du jour sont des variables qui ont des effets importants sur le comportement des acheteurs. Belk suppose que la proximité de certains éléments (par exemple le jour de paie) peut avoir aussi une incidence.

4. La définition des tâches

Selon Belk cette dimension est plus personnelle et intègre les éléments cognitifs et motivationnels de la situation d'achat, les influences situationnelles sur la définition de tâche, l'orientation, la recherche et les étapes d'évaluation issues des modèles de prise de décisions traditionnels (Engel et *alii.*, 1995).

Cette dimension est applicable dans d'autres situations d'achat (par exemple par l'intermédiaire d'un catalogue ou sur Internet). De plus, quand les clients combinent différents canaux (par exemple recherche d'informations sur un produit par le canal Internet, et achat en magasin), ils utilisent les différents canaux au cours de différentes étapes dans le processus de choix.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

5. Les états antécédents

Cette dimension représente les conditions temporaires provisoires que le client apporte à la situation ou alternativement qui peuvent changer significativement suite à cette situation. Les éléments les plus courants de cette dimension peuvent être l'anxiété, le plaisir ou la dépression par exemple.

Les résultats de la recherche de Nicholson, Clarke et Blakemore (2002) montrent que le choix du canal d'achat dépend des variables situationnelles. Ainsi, le choix d'effectuer son achat en magasin est largement dominé par les dimensions liées au cadre physique et social ainsi que la dimension relative aux états antécédents. Les dimensions liées au cadre physique et aux antécédents sont importantes pour les consommateurs réalisant leur achat par catalogue. Les dimensions « perspectives temporelles » et « définition des tâches » semblent être des bénéfices manifestes pour les achats par catalogue.

Dans cette étude, les consommateurs sélectionnent les différents canaux selon les situations, ainsi les auteurs soulignent le rôle important des variables situationnelles dans le processus de sélection des canaux. Par conséquent, l'achat en magasin est une expérience sociale, favorisée pour des achats personnels ou relatifs à des biens hédoniques. L'achat sur catalogue est réalisé pour des motifs de commodités temporelles, renforcés par un attachement affectif fort pour le catalogue du détaillant. L'achat sur Internet est surtout utilisé pour des achats répétés, fonctionnels, ou comme un moyen de contact social quand le consommateur est de mauvaise humeur. Dans tous les cas, il existe des effets congruents forts confirmant le fait que les dimensions émotionnelles existent dans toutes les situations d'achat (Russell et Mehrabian, 1976). De plus, ces auteurs montrent que les variables situationnelles ont une influence tout au long du processus d'achat d'un produit.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2.4. Le rôle du risque perçu dans l'achat à distance

Quelle que soient les recherches considérées, le risque perçu est un élément fondamental pour expliquer le choix de la formule de vente. Le niveau de risque perçu est plus élevé pour l'achat à distance que pour l'achat en magasin (Spence et *al.*, 1970 ; Lumpkin et Dunn, 1990). Selon Mitchell et McGoldrick (1996) le risque perçu est une variable déterminante dans la décision d'achat à distance. En effet, plus le risque perçu est élevé, plus le besoin en information sera important. La consultation d'information a alors pour but de réduire le risque jusqu'à un niveau acceptable. Cependant, les différents canaux de vente n'offrent pas la même quantité et qualité d'informations. Ainsi, le consommateur intègre le risque perçu au moment du choix de la formule de vente.

De la même manière, pour Forsythe et Shi (2003) le risque perçu constitue une barrière à l'achat par Internet. Dans l'étude de Garbarino et Strahilevitz (2004), les femmes perçoivent un risque plus important que les hommes. De plus, les résultats soulignent l'importance de la préconisation, le risque perçu est fortement diminué quand le site est recommandé par un ami. Par ailleurs, Lee et Tan (2003) montrent que l'achat en ligne est moins probable quand l'achat d'un produit induit un risque mais plus probable quand la marque est connue.

3. Le comportement multicanal : utilisation des canaux au cours du processus d'achat

Diverses études mettent en évidence l'utilisation du canal Internet non pas pour effectuer l'acte d'achat final mais au cours du processus d'achat. Ainsi, au cours d'un achat, le consommateur peut utiliser plusieurs canaux. C'est le cas d'un individu qui recherche des informations sur un produit sur Internet et qui se rend en magasin pour effectuer son achat final. Le comportement multicanal reposant sur la consultation d'Internet avant un déplacement en magasin semble donc se justifier (Belvaux, 2004).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les premières études sur la distribution multicanale se développent pour comprendre au mieux l'utilisation du canal Internet. Dans l'étude de Malnar et Roos (2005) portant sur les voyages touristiques, le canal Internet est utilisé pour la recherche d'informations et la comparaison d'offres, mais la concrétisation des achats se réalise encore majoritairement en point de vente physique.

Verhoef, Neslin et Vroomen (2007) signalent aussi ce phénomène appelé dans la recherche de « *cross-channel synergy* ». Pour ces auteurs, la mise à disposition de multiples canaux pour les clients entraîne des synergies. Celles-ci sont avantageuses pour l'entreprise mais aussi pour les clients. En recherchant l'information relative à un produit sur un canal et en achetant sur un canal différent, le client va obtenir un meilleur échange en magasin avec des informations complémentaires, qui peuvent même permettre au client de négocier. En outre, dans une perspective psychologique, cette utilisation combinée de plusieurs canaux peut donner au client le sentiment d'être « intelligent » (Balasubramanian et *alii.,* 2005) et lui conférer une haute image de soi.

Belvaux (2004) propose une explication de ce comportement multicanal. Ce comportement peut provenir des freins à l'achat par Internet ce qui incite l'individu à terminer le processus en magasin. De plus, le canal Internet peut être utile et simple pour préparer un achat en dehors du point de vente. Les résultats du travail de recherche de Belvaux identifient différents types d'individus dont ceux sensibles à la recherche pré-achat et utilisant Internet pour réaliser cette tâche par exemple. Par ailleurs, ce comportement semble principalement exister pour certaines catégories de produits « *les biens les plus recherchés sont caractérisés par des attributs dont les informations peuvent être facilement transférées par un support d'information et correspondent généralement aux goûts des internautes* » (Belvaux, 2004, p.323). Ainsi, les produits les plus recherchés sur le canal électronique correspondent aux biens culturels, d'équipement technique, de tourisme, l'automobile.

Selon Kaufman-Scarborough et Lindquist (2002), certains individus achètent en magasin en excluant tous les autres formats de vente (téléphone, Internet par

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

exemple), alors que d'autres aiment explorer les produits par l'intermédiaire de différents formats de vente mais vont au final effectuer l'acte d'achat dans un canal traditionnel, c'est-à-dire en magasin. Ainsi, si la recherche d'information se fait par Internet, ce canal est alors adopté comme un nouveau moyen d'explorer l'offre commerciale.

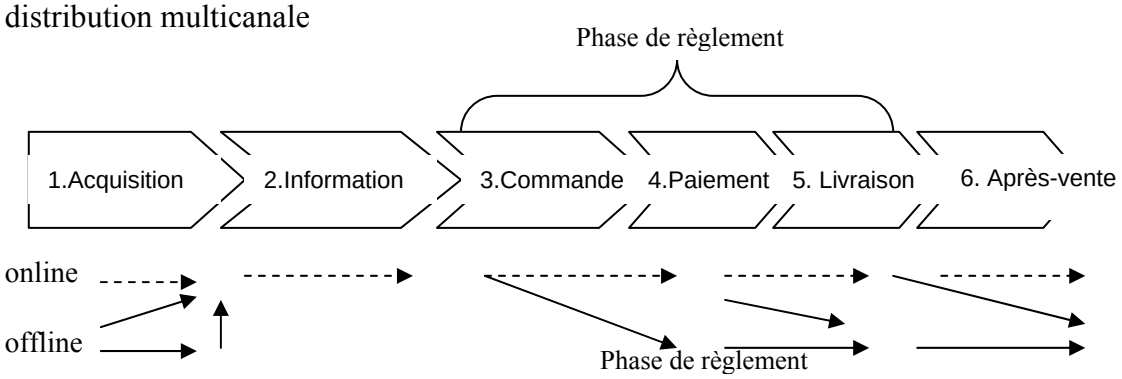
Dans cette stratégie multicanale, Nicholson, Clarke et Blakemore (2002) montrent qu'Internet est satisfaisant pour une recherche d'information post achat alors que le magasin continue à répondre à l'évaluation finale du produit et à l'étape de la transaction.

Pour Burke (2002), les acheteurs multicanaux préfèrent le magasin pour découvrir de nouveaux produits, acheter et payer les biens, acquérir des produits et retourner ceux qui sont défectueux. Cependant, ces mêmes personnes sont aussi aptes à utiliser Internet pour rechercher de l'information, comparer et évaluer les possibilités.
Badot et Navarre (2002) ont effectué une étude sur l'achat d'une automobile sur le marché de l'occasion. Les auteurs mettent en évidence que le canal Internet n'est jamais utilisé seul, même pour une recherche d'information. Par ailleurs, cette étude met en évidence que le recours au canal Internet ne se limite pas à une affectation spécifique mais à une affectation multiple tout au long du processus de décision – identification du besoin, recherche d'information, décision d'achat etc). Dès lors que le client est indécis, il peut utiliser le canal Internet pour faire face ; ainsi ce canal est régulièrement utilisé et ce tout au long du processus d'achat. Ces travaux soulignent le rôle d'appui du canal Internet. En effet, Internet occupe une place considérable dans la préparation d'un achat, mais l'achat final sera effectué en magasin traditionnel. Ainsi, ces travaux mettent en évidence les utilisations complémentaires de ces deux canaux.

Teltzrow, Berendt et Günther (2003) étudient aussi l'utilisation de plusieurs canaux au cours d'un processus de vente dans le cadre d'une entreprise multicanale. Les auteurs considèrent six phases différentes du processus d'achat (figure 2). Le client peut à chaque étape décider de continuer d'utiliser le canal initial ou de changer de canal.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Figure 2 : Les processus d'achat sur Internet pour une entreprise avec une distribution multicanale



1. La phase d'acquisition : le consommateur est attiré sur le site Internet. Toutes les visites sur les pages du site sont liées à l'acquisition du visiteur. A l'inverse des entreprises présentes exclusivement sur Internet (les *pure players*[22]), les entreprises disposant d'un réseau de points de vente par exemple peuvent inciter les visiteurs de leur site à se rendre en magasin.

2. La phase d'information : le client collecte l'information concernant le produit et les services. Pour une entreprise *pure player,* toutes les pages doivent fournir une vue complète des catégories de produit et il existe une page par produit. A l'inverse pour les entreprises disposant d'autres canaux, le site Internet peut donner des informations relatives aux services *offline* disponibles.

3. La phase de commande : cette étape inclut toutes les phases avant le paiement et la livraison, par exemple : la vérification de la carte.

4. La phase de paiement : les entreprises multicanales peuvent proposer différentes options de paiement au client. En effet, à l'inverse des *pure players*, leurs clients peuvent se rendre en magasin pour régler leur achat.

[22] Le *pure players* sont des entreprises nées de la net économie et n'ayant jamais exercé une autre activité (Viot, 2006).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

5. La livraison : les entreprises multicanales peuvent proposer plusieurs options de livraison. Ainsi, les clients peuvent retirer leurs produits en magasin ou bien se faire livrer au domicile ou au point relais.

6. Le service après-vente : les entreprises multicanales peuvent proposer les services additionnels aux clients ; par exemple les clients non satisfaits par leurs achats peuvent retourner ces derniers en magasin directement.

L'article met en évidence l'avantage considérable que représente une entreprise multicanale notamment grâce à la possibilité d'extension de ces services. Le consommateur peut alternativement utiliser différents canaux de la même entreprise de sorte qu'il reste fidèle à la marque ou l'enseigne. La liberté offerte au client n'est pas négligeable, il peut décider d'utiliser le canal qu'il préfère tout au long du processus d'achat.

La phase de recherche d'information peut être effectuée très aisément sur le canal Internet. Les consommateurs effectuent cette étape de manière beaucoup plus approfondie que si celle-ci était effectuée sur des points de vente traditionnels. Les individus peuvent consulter un support, sans pour autant entrer dans un véritable comportement approfondi de recherche pré-achat. Le choix du canal Internet pour cette étape (recherche d'information) renvoie aux spécificités propres au canal. Ainsi, la commodité et la facilité sont les éléments principaux expliquant le choix du canal Internet. De plus, la consultation peut être perçue comme un moment de distraction. Ensuite, cette formule permet la comparaison de plusieurs sources d'informations. La première partie liée au choix du canal d'achat revient avec plus de précisions sur les spécificités du canal Internet.

Belvaux (2004) identifie les conséquences sur l'achat du produit quand le consommateur a effectué sa recherche d'information sur Internet. Les résultats de l'étude montrent que les individus ayant utilisé ce canal obtiennent un résultat au rapport quantité / prix plus intéressant. L'auteur explique ce résultat par le fait qu'Internet permet de classer les différents produits à partir du critère « prix », alors

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

que le canal catalogue suppose un travail cognitif considérable pour réaliser cette tache.

II. Recherches sur la migration de clientèle

Sullivan et Thomas (2004) définissent la « *customer channel migration* » comme un processus dynamique par lequel un client actuel fait à plusieurs reprises des choix pour aller dans un des canaux du détaillant (magasin, catalogue, Internet). La distribution multicanale conduit inévitablement à ces phénomènes de migration de clientèle. L'étude des comportements migratoires représente un enjeu important car ils influencent les résultats commerciaux de l'entreprise (Vanheems, 2007a ; 2009b).

1. La migration : reflet de l'évolution de l'ensemble évoqué

Les migrations de client sont le reflet d'une évolution de l'ensemble évoqué des consommateurs (Nicholson et Vanheems, 2007 ; Ansari et *alii*., 2008). De nombreuses recherches portent sur le comportement migratoire des clients (Dholakia, Zhao et Dholakia, 2005 ; Anderson et *alii*., 2005). La création d'un site Internet marchand par une enseigne physiquement implantée modifie la composition de l'ensemble évoqué de ses clients. Nicholson et Vanheems (2007) signalent trois modifications distinctes :

- Le site Internet marchand n'entraîne pas de modifications de l'ensemble évoqué. Les clients ne modifient pas leur comportement auprès de leur enseigne habituelle et restent fidèles au magasin physique.

- Le site Internet marchand peut entrer dans l'ensemble évoqué ; néanmoins, cette arrivée peut ne pas avoir de conséquences sur l'appartenance du magasin physique à cet ensemble. Ainsi, le client ajoute le site Internet au magasin déjà existant. Le client devient alors « mixte » et achète par le biais des deux canaux mis à disposition.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Le site Internet marchand entre dans l'ensemble évoqué au détriment de l'appartenance du magasin. Dans cette situation, les clients du magasin délaissent le canal initial au profit du nouveau canal.

Force est de constater l'importance de comprendre précisément la réaction des clients lors de l'ajout d'un nouveau canal. Les résultats de Dholakia et *alii.* (2005) montrent que les clients ne remplacent pas le canal habituel par le nouveau canal, mais qu'ils ajoutent ce dernier à l'ensemble des canaux déjà utilisés. Les auteurs mettent en évidence l'entrée du nouveau canal dans l'ensemble évoqué, cependant cette arrivée ne modifie pas l'appartenance du canal d'origine dans l'ensemble évoqué. En outre, les auteurs montrent que les clients sont fidèles pour leur achat répété : 80,2% des acheteurs en magasin et 50,4% des acheteurs sur Internet utilisent la même formule que celle utilisée à l'origine pour effectuer le même achat. Vanheems (2007a) s'accorde avec les travaux de Dholakia et *alii.* (2005), les clients mixtes ajoutent le nouveau canal aux canaux déjà existants mais ne remplacent pas les canaux de départ.

2. Analyse des antécédents et des conséquences de la migration du offline au online

Nicholson et Vanheems (2007) considèrent le concept d'orientation achat comme variable expliquant la migration du client du magasin vers le site Internet. Ce concept a été défini et abordé plus précisément précédemment.

L'étude de Nicholson et Vanheems (2007) a pour objectif d'une part de mieux comprendre l'influence du site Internet d'une enseigne sur le comportement d'achat des clients « magasin » et, d'autre part de mesurer le lien entre les orientations d'achat et le comportement migratoire au sein d'une enseigne « *Click and Mortar* ».

Nicholson et Vanheems (2007) ont réalisé une étude quantitative auprès de 160 clients de l'enseigne. Ils effectuent une analyse typologique sur la base des orientations d'achat et identifient trois groupes d'acheteurs : (1) les impliqués, (2) les sociables et (3) les réfractaires.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les résultats montrent que les orientations d'achat des clients ne sont pas prédictives de leur tendance à migrer ou non vers le nouveau canal Internet. Ainsi, les acheteurs impliqués et sociables n'ont pas une propension plus grande que les autres clients à rester fidèles au magasin de l'enseigne. En outre, les acheteurs réfractaires n'ont pas une plus grande propension que les autres de migrer vers le nouveau canal. Ces résultats ne confirment pas ceux de Balasubramanian et *alii.* (2005) pour qui le but de l'achat représentait l'élément fondamental explicatif du choix du canal du client et donc par généralisation de leur migration au sein de l'entreprise multicanale.

Ansari et *alii.* (2005) utilisent un autre modèle pour étudier la migration du canal traditionnel vers le canal Internet. Les résultats montrent d'une part l'association négative sur le long terme entre l'utilisation d'Internet et les ventes et, d'autre part un effet de fidélité limité pour les clients ayant effectué leurs achats par le canal Internet.

3. Etude des conséquences de la migration client sur la rentabilité et la relation client

Sullivan et Thomas (2004) ont travaillé sur des données américaines auprès d'un détaillant multicanal disposant de trois canaux de distribution : un réseau de 25 magasins, des catalogues présentant les produits, et un site e-commerce.

Les auteurs utilisent les chaînages markoviens pour prédire les migrations possibles. Cette prévision est importante pour l'entreprise, puisqu'elle permet d'établir la rentabilité des clients selon le canal. Dans l'étude, quatre variables dépendantes sont analysées : la longueur de la relation (mesurée par le nombre de mois entre le premier et le dernier achat), la fréquence d'achat (mesurée par le nombre total d'achats), le degré de *cross-byuing* (mesuré par le nombre total de différentes catégories de produit où le client a acheté) et enfin le montant de la commande (mesuré par le montant total dépensé).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Dans l'étude, trois variables indépendantes sont considérées pour le choix du canal : d'une part la catégorie de produit, d'autre part le prix du produit et enfin l'étape du client dans son cycle de vie. Les résultats de cette étude sont exposés selon l'utilisation exclusive ou combinée des canaux de distribution par les clients :

- Les clients exclusifs

Les acheteurs uniquement « magasin » ont une activité plus longue, des achats plus fréquents, ils achètent dans différentes catégories de produits et dépensent plus que les personnes effectuant leurs achats uniquement par catalogue ou par Internet. Cependant, les résultats ne présentent pas de différences de comportements qu'il s'agisse de client exclusif « Internet » ou exclusif « catalogue ».

- Les clients utilisant deux canaux de vente

Les auteurs comparent les clients qui achètent seulement sur deux canaux.

Concernant la durée de la relation client / entreprise : un client qui combine [magasin + catalogue] et un client qui utilise [magasin + Internet] ont une durée de relation avec l'entreprise plus longue que le client qui utilise la combinaison [catalogue + Internet]. Ce résultat suggère que le canal magasin (qu'il soit associé à Internet ou au catalogue) conduit à des relations plus longues.

L'analyse plus approfondie des résultats met en évidence que la combinaison [magasin + catalogue] conduit à une relation plus longue que les relations [magasin + Internet]. Par conséquent, selon la durée de la relation, on peut agencer les combinaisons suivantes :

[Magasin + Catalogue] > [Magasin + Internet] > [Catalogue + Internet]

Concernant la fréquence d'achat : les clients qui combinent [catalogue et Internet] ont tendance à dépenser plus d'argent que les clients [magasin + catalogue] ou [magasin et Internet]. Il n'existe pas de différences sur la fréquence d'achat entre les clients [magasins + catalogue] et [magasin + Internet]. Les auteurs établissent un classement des combinaisons selon la fréquence d'achat :

Catalogue + Internet > Magasin + Catalogue = Magasin + Internet

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Concernant le *cross buying* : les résultats montrent une différence significative pour les données sur les clients utilisant [magasin + catalogue] et les clients utilisant [Internet + magasin]. Par exemple, les utilisateurs du magasin et catalogue achètent dans moins de catégories de produit que les utilisateurs de magasin et Internet, par conséquent :

Magasin + Internet > Magasin + Catalogue.

Les résultats montrent que les utilisateurs [magasin + Internet] et [catalogue + Internet] sont égaux sur cet élément.

Concernant le montant dépensé : les clients [magasin + catalogue] dépensent plus que les autres cas de figure. Les clients [catalogue + Internet] dépensent plus que les clients [magasin + Internet]. Voici le classement des combinaisons selon le montant dépensé :

Magasin + Catalogue > Catalogue + Internet > magasin +Internet

- Les utilisateurs des trois canaux de vente

Dans cette situation, le client combine les trois canaux (Magasin + Internet + Catalogue). Les auteurs concluent que plus le client utilise des canaux multiples, plus le client est « bon ». Ce type de client a une activité sur une longue période, il achète de manière régulière, dans plusieurs catégories de produits et généralement il dépense beaucoup d'argent (plus que les clients utilisant deux canaux). Cependant, les auteurs notent une exception : les clients [magasin + catalogue] dépensent plus que ceux qui combinent les trois canaux.

Geyskens et *alii.* (2002) utilisent la méthode de l'analyse des événements pour mettre en évidence l'impact de l'ajout d'un nouveau canal de distribution sur le rendement des actions d'une entreprise. Les résultats montrent qu'en moyenne, les investissements dans un canal de distribution par Internet sont des investissements positifs en valeur actuelle nette. En outre, les auteurs montrent que les entreprises dominantes possédant peu de canaux de distribution directs devraient bénéficier plus largement de performances financières, comparées à celles étant non dominantes et possédant un plus large panel de canaux de distribution directs. Enfin, quand les

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

médias transmettent l'information liée à l'ajout d'un nouveau canal, le potentiel de performance est plus important (Geyskens et *alii.,* 2002).

Selon Stone et *alii*. (2002), les migrations peuvent représenter des opportunités de ventes supplémentaires pour l'entreprise. Dans cette perspective, l'importance accordée aux clients mixtes (c'est-à-dire achetant dans plusieurs canaux de vente) est cohérente. Les clients mixtes sont plus rentables que les autres clients (Shankar et Winer, 2005). Les résultats de Vanheems (2007a) sont en accord avec Stone et *alii.* (2002). Quelque soit le comportement migratoire considéré (migration transactionnelle au niveau de l'acte d'achat ou migration relationnelle c'est-à-dire en amont ou en aval de l'acte d'achat), il est considéré comme une source de développement potentiel d'achat du client. Les clients mixtes achètent aussi souvent que les autres clients dans les magasins et plus souvent que les autres sur Internet. Les clients fréquentant plusieurs enseignes et/ou canaux disposent d'un budget plus important que les autres (Vanheems, 2007b). Les résultats de la recherche rappellent l'intérêt que les clients mixtes représentent pour les entreprises.

A l'inverse, pour Alba et *alii.* (1997) les migrations de clientèle entre les canaux ne représentent pas une possibilité supplémentaire d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise. Ainsi, les comportements migratoires sont néfastes au canal de vente initial.

Des recherches ont montré que la diminution du service personnel semble diminuer la fidélité (Aricly, Lynch et Moon, 2002 ; Kacen et *alii*., 2003). Par ailleurs, les clients mixtes sont plus fidèles que les autres (Cyr, 2001). Shankar, Smith et Rangaswamy (2003) ont montré que les clients achetant sur Internet sont plus fidèles que les autres. Les auteurs expliquent ce résultat par la capacité d'Internet à offrir une information plus complète.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

4. Etudes sur l'utilisation des actions marketing comme leviers de migration

La littérature s'accorde au fait que certains canaux ont un coût moins élevé et sont plus favorables à l'achat. Ainsi, l'entreprise peut elle-même décider de pousser le consommateur à migrer vers le canal le moins coûteux. La migration des clients vers Internet peut donc permettre de diminuer les coûts pour l'entreprise (Ansari et *alii.*, 2005). En effet, les interactions via le canal Internet diminuent considérablement les coûts en comparaison par exemple les coûts de personnel pour une plate-forme téléphonique, ou encore en magasin physique. Les recherches relatives à la fidélité ont montré que celle-ci diminuée notamment en raison du niveau de service plus faible de certains canaux (Aricly, Lynch et Moon, 2002 ; Kacen et *al*., 2003). Ainsi, les auteurs nuancent l'intérêt de faire migrer les clients vers le canal Internet (plus économique) si les achats à long terme ne sont pas garantis.

Knox (2005) cherche à comprendre comment le comportement d'achat des nouveaux clients se développe dans le temps et surtout évolue en réponse aux actions marketing de l'entreprise. Le comportement des clients sur les canaux est dynamique. Les actions marketing de l'entreprise peuvent correspondre à l'envoi d'emails ou encore de catalogue.
L'entreprise étudiée par Knox (2005) dispose de quatre canaux de vente : le téléphone, Internet, le courrier et le fax. Le téléphone, le courrier postal et le fax sont considérés comme des canaux *offline*, Internet est considéré comme un canal *online.* Les résultats de l'étude mettent en évidence que certains segments de clients dépensent plus *online* alors que d'autres dépensent plus *offline* ce qui souligne l'importance pour une entreprise d'identifier les clients les plus rentables sur les canaux *online* et respectivement *offline*.

Dans une première étude Ansari et *alii*. (2005) ont montré que les efforts marketing peuvent compenser les effets d'expériences négatifs liés à internet. Ansari et *alii.* (2008) ont étudié l'utilisation du marketing pour la migration client. Les résultats de leurs études montrent la diminution des retours à la suite de communications trop

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

nombreuses. En effet, il est tentant pour une entreprise de mettre en place des stratégies d'e-mailing quotidien puisque cela ne requiert qu'une dépense limitée. Cependant, la diminution du nombre de retours suppose que cette stratégie n'est pas efficace. Le nombre de réponses peut être plus important lors d'envois effectués par intermittence. L'impact sera plus important, à l'inverse si le client reçoit continuellement des e-mails, l'impact sera moindre (Blattberg, Kim et Neslin, 2008).
De plus, les résultats d'Ansari, Mela et Neslin (2008) mettent en évidence que les individus réagissent différemment au même stimulus marketing. Ainsi, une entreprise a besoin de connaître quel type de client est réceptif à Internet par exemple.

Thomas et Sullivan (2005) exposent un processus de communication utilisé dans la gestion de la relation client dans un environnement multicanal. L'objectif de la recherche est d'une part la mise en évidence d'un processus par lequel les détaillants multicanaux peuvent comprendre et prévoir les choix des clients quant au canal utilisé, et d'autre part de démontrer comment l'information peut être utilisée pour développer des stratégies ciblées et axées avec les clients dans un environnement multicanal. Les auteurs travaillent auprès de données issues d'une entreprise Américaine. Le management MARCOM dans l'environnement multicanal est développé. Il est composé de 6 étapes.
La première étape consiste en l'identification des facteurs de choix du canal. Les éléments fondamentaux sont des facteurs qui dirigent le choix du canal, qui aident à classer les prospects et les clients dans les segments de clientèle, et qui mesurent l'efficacité des dépenses. On retrouve dans cette étape des éléments précédemment identifiés pour le choix du canal par le client. Ainsi, Balasubramanian et *alii.* (2005) affirment que les buts fixés par le consommateur influencent le choix du canal. Cependant, on peut aussi intégrer des éléments indépendants tels que la distance à parcourir pour le client pour se rendre au point de vente, les coûts, ou encore le risque d'aversion (Dholakia et *alii*., 2005). En outre, l'expérience passée avec un canal a aussi une forte influence sur le choix du canal.
La seconde étape de la démarche MARCOM correspond à l'assignation à un segment ou profil de chaque client.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La troisième étape est l'estimation des probabilités de choix du canal. Le but de cette étape est d'anticiper les choix à venir. On utilise les facteurs identifiés lors de la première étape du processus pour développer un chaînage markovien. Une chaîne de Markov détaille la probabilité séquentielle d'un client de choisir d'acheter dans les différents canaux à chaque fois.

La quatrième étape correspond au développement d'une stratégie de communication spécifique à chaque segment identifié. L'entreprise va développer une stratégie MARCOM, elle considère les types de client qui génèrent le plus de valeurs (client en magasin, en catalogue ou par Internet par exemple), elle identifie les préférences quant au choix du canal par client, le degré de réponse des clients à la stratégie ainsi que la nature de ces réponses et enfin elle estime les coûts associés aux différentes activités de communication.

La cinquième étape est le classement des clients dans les segments existants. L'entreprise utilise les informations existantes (informations démographiques, revenus, premier achat …) pour classer les clients en segments. On peut utiliser différentes méthodes de classements telles que la méthode cart ou chaid.

Enfin la dernière étape repose sur la mise à jour des segments d'affiliation. L'entreprise utilise les données des clients existants et des nouveaux clients pour refaire les segments.

Cette première section synthétise les différents travaux relatifs à l'analyse du comportement d'achat dans un contexte multicanal. Le tableau 6 présente les principaux travaux (auteur, objectifs majeurs et principaux résultats).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 6 : Récapitulatif des principaux travaux relatifs au comportement multicanal du consommateur

Auteurs	Objectifs majeurs	Principaux résultats
Vanheems, 1995	Analyser les modifications de comportement d'achat des clients face à la création de formules de vente complétant un dispositif existant. Déterminer les facteurs impactant ce comportement. En évaluation les conséquences sur le niveau de fidélité du client.	Proposition et définition du concept de transfert comportemental. Elaboration d'un modèle explicatif du transfert comportemental. Démonstration d'une relation positive entre le transfert comportemental et la fidélité du client à l'enseigne.
Mathwik et *alii*, 2001	Développer un outil de mesure des différences dans la valeur expérientielle vécue délivrée par des systèmes de vente multicanaux.	La préférence des consommateurs pour Internet vis-à-vis d'autres canaux est liée à l'efficience perçue de l'expérience vécue et à la disponibilité du produit acheté.
Badot et Navarre, 2002	Explorer l'influence d'Internet et du type de canal sur le comportement d'achat des consommateurs de véhicules neufs et quasi-neufs Identifier les « *attitudes et comportements des acheteurs à l'égard d'Internet dans ce processus d'achat »* (p.6)	Les consommateurs ont un processus de décision et d'achat multicanal, dans lequel « *Internet est enchâssé dans un système complexe de canaux d'information et de distribution »*. (p.7). Scenario *« Click and mortar»* validé. Le multicanal renforce la recherche d'expériences tout au long du processus.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Black et *alii.*, 2002	Identifier les facteurs qui influencent le choix du canal de distribution pour des produits / services similaires.	Le choix semble dépendre des caractéristiques intrinsèques : au client, au produit, au canal, à l'organisation fournissant le service. De même, les interactions produit / canal, et client / canal paraissent jouer un rôle important.
Nicholson et *alii.*, 2002	Etude du processus de sélection des canaux par le consommateur en fonction de variables situationnelles (cadre physique, cadre social, perspective temporelle, définition des tâches, états antérieurs du client).	Mise en évidence de l'impact fort que jouent ces variables sur toutes les étapes du processus de choix, sans toutefois réussir à identifier les relations entre ces variables, ni l'intensité relative de chacune d'elles.
Sharma et Krichnan, 2002	Déterminer si le choix du brick sur le click dépend de la possibilité pour le client d'examiner physiquement le produit, ou résulte de l'offre de service liée à la présence du vendeur.	Le choix est particulièrement influencé par la possibilité de toucher le produit avant l'achat, le rôle des vendeurs devant être revu en profondeur.
Burke, 2002	Etudier le comportement d'achat des consommateurs dans des formules de vente *online* et *offline*.	Les canaux sont utilisés dans une logique de complémentarité, en partie dépendante du type de produit acheté. Les caractéristiques des consommateurs (âge, sexe …) influencent le choix du canal utilisé.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

		La technologique utilisée doit créer de la valeur pour le client. L'entreprise doit aider les clients à utiliser les différents canaux.
Lang et Colgate, 2003	Montrer de quelle manière les clients utilisent une combinaison de canaux basés sur les technologies de l'information pour interagir avec leur fournisseur de service. Montrer en quoi cette interaction affecte la qualité de la relation entre le client et son fournisseur.	L'inadéquation entre les attentes des clients vis-à-vis des moyens techniques pour interagir avec leur fournisseur et les moyens que celui-ci met à la disposition crée un écart positif (les moyens mis à disposition sont trop sophistiqués) ou négatif (moyens pas assez sophistiqués) qui affecte négativement la perception de la qualité de la relation par les clients. Positif ou négatif, cet écart peut résulter de trois facteurs imputables à la firme.
Montoya-Weiss et *alii.*, 2003	Identifier les déterminants de l'utilisation d'un canal *online* et son impact sur la satisfaction du client vis-à-vis de la prestation globale de l'entreprise.	Le design et les caractéristiques esthétiques du canal *online* influencent l'évaluation du consommateur quant au risque et à la qualité de service proposés par ce canal, ce qui se répercute sur son niveau d'utilisation de ce canal. La satisfaction globale du client vis-à-vis de l'ensemble de la prestation est déterminée par la qualité de service reçue par chacun des canaux.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Curran et Meuter, 2005	Identifier les déterminants de l'adoption de technologies de self-service par comparaison de trois technologies.	L'adoption varie considérablement entre des technologies fournissant des services identiques. L'attitude à l'égard d'une technologie de self-service influence l'intention d'utilisation du client. La facilité d'utilisation et l'utilité sont primordiales dans l'adoption de la technologie.
Meuter et *alii.*, 2005	Identifier les déterminants de la décision initiale d'essayer des technologies de self – service.	Les caractéristiques de l'innovation et les différences individuelles influencent cette décision d'essai. Cette influence est relayée par trois dimensions de ce que les auteurs appellent le « *customer readiness* » (niveau de préparation et d'empressement à utiliser ces technologies).

Source : Plé (2006)

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

SECTION 2 : ANALYSE DU MANAGEMENT D'UN RESEAU DE DISTRIBUTION MULTICANAL

Le second courant de recherche mis en évidence dans la littérature relative à la distribution multicanale se préoccupe de la conception et du management d'un système de distribution direct composé de canaux multiples. La première partie de ce chapitre identifie les différentes stratégies possibles de gestion et la seconde section développe plus précisément les travaux relatifs à la stratégie d'intégration.

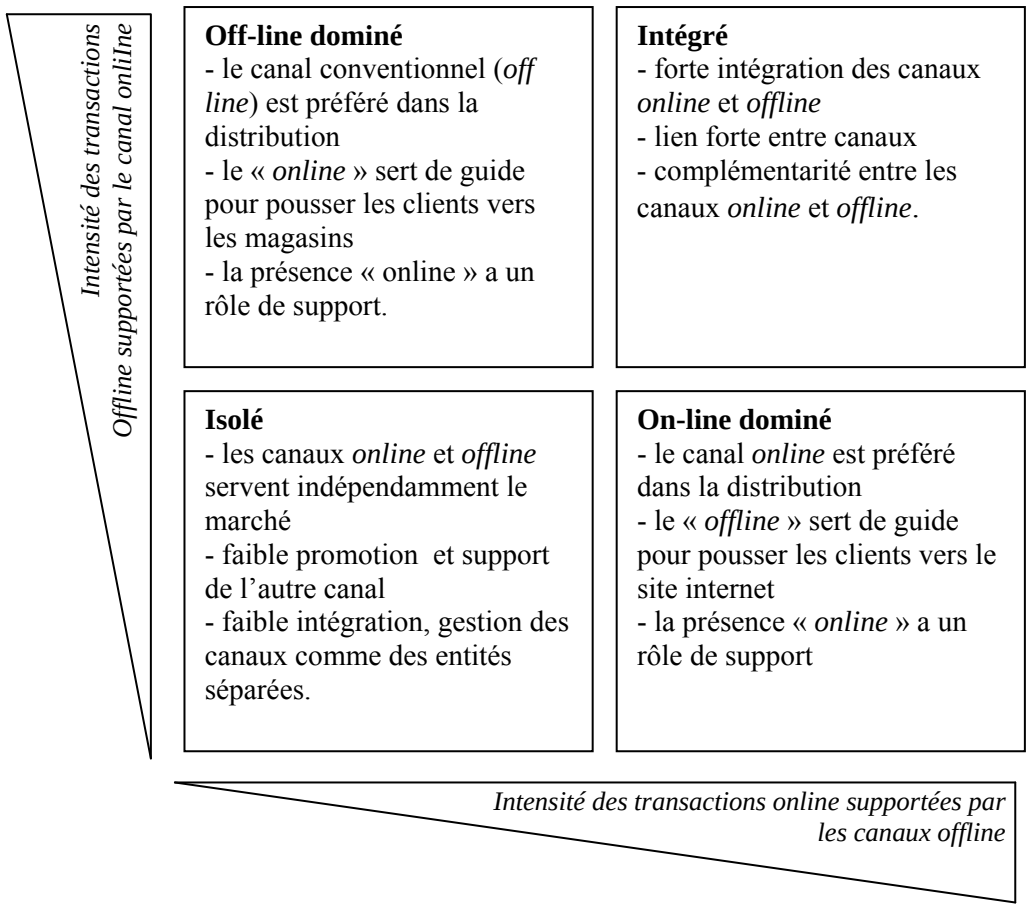
I. Identification et analyse des stratégies de distribution multicanales

1. Les travaux de Müller-Lankenau, Klein et Wehmeyer

Müller-Lankenau, Klein et Wehmeyer (2004) analysent des entreprises multicanales et travaillent sur leurs fonctionnements. Les auteurs mettent en évidence que les stratégies de distribution privilégient les canaux *online* ou bien les canaux *offline*. Les autres canaux sont davantage considérés comme des soutiens et vont guider le client vers le canal principal (figure 3).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Figure 3 : Les stratégies de distribution multicanales



Source : Müller -Lankenau *alii.,* 2004

Les auteurs identifient quatre types de stratégies multicanales :

(1) La stratégie *offline* dominé

Dans cette stratégie *offline* dominé, le canal *online* joue un rôle de support et est utilisé pour améliorer l'efficacité du canal *offline*. Le contenu du site Internet est souvent limité aux informations (partielles) liées aux offres du magasin, à l'emplacement des magasins, ou encore aux services supplémentaires comme des informations relatives au service après-vente proposé.

La mise en place de ce type de stratégie répond à plusieurs motivations : la volonté d'un réseau de distribution sophistiqué, optimisé pour fournir des marchandises à un réseau de magasins, la différenciation stratégique en signifiant au client les services disponibles en magasin que l'on ne peut pas offrir sur Internet.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les auteurs analysent l'enseigne Aldi qui utilise cette stratégie de *offline* dominé. Aldi est positionné comme leader des petits prix et a une approche peu compliquée présentant un minimum de services et des assortiments relativement restreints. Le système de distribution est fortement optimisé par le système de livraison. Les clients de ce magasin sont sensibles au prix et ne souhaitent pas payer davantage pour des services tels que la reprise en magasin ou la livraison à domicile.

(2) La stratégie d'isolation

Cette stratégie correspond à la situation où les canaux *online* et *offline* sont dirigés de manière séparée, comme des entités indépendantes, probablement exploitant des marques différentes. Aucune communication n'incite ou n'encourage le client à migrer entre les canaux de l'entreprise. Plusieurs facteurs supportent cette stratégie tels que l'évitement du conflit entre canaux, le ciblage de différents groupes de clients avec des prix spécifiques ou encore un ciblage géographique selon le canal *online* et *offline*.

Müller-Lankenau, Klein et Wehmeyer (2004) analysent la stratégie de l'enseigne Ahold qui dispose d'une chaîne de supermarché et de Peapod une épicerie en ligne. Ahold suit cette stratégie d'isolation sur le marché américain. Deux chaînes distinctes sont utilisées comme base physique pour l'activité en ligne Peapod. Les bénéfices d'Ahold renforcent plus la réputation de Peapod de détaillant en ligne. L'implication des chaînes de supermarché dans la réussite du commerce en ligne fournit à Peapod un accès aux infrastructures à faible coût. Les conflits potentiels entre canaux sont faibles depuis que les chaînes de supermarché sont impliquées dans les activités en ligne plutôt que d'être complètement contournées.

(3) La stratégie *d'online* dominé

Les canaux *offline* servent de guide aux clients vers le site Internet qui propose des offres similaires. Les activités de communication et de promotion des canaux *offline* ainsi que les incitations comme les faibles prix, la largeur des gammes de produits proposés sur Internet permettent de renforcer le canal Internet. Cette stratégie peut

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

être utilisée pour contourner les intermédiaires par exemple ou encore pour les volumes de vente des canaux traditionnels coûteux vers le canal Internet moins cher.
Les auteurs exposent l'exemple de l'enseigne LeShop.ch. Comme les *pure player* Internet, Le Shop est encore présent sur le marché mais il se bat toujours pour atteindre sa rentabilité. En faisant équipe avec Migros, LeShop.ch améliore sa présence avec des activités de promotions communes. Les effets de réputation et les activités de promotion de cette collaboration avec un détaillant montrent la volonté de guider les clients vers le site Internet LeShop.ch. En partageant l'infrastructure et en utilisant la distribution de Migros, les coûts sont fortement réduits.

(4) La stratégie d'intégration

Les différents services liés aux produits proposés à la fois sur les canaux *online* et *offline* sont principalement restreints par la technologie plutôt que par des décisions stratégiques. Les canaux sont complémentaires et correspondent à des composants du système de distribution multicanal. Ce système fournit un niveau important d'avantages aux clients. Cette forme de stratégie de différenciation pourrait aider à charger des primes sur les produits, mais aussi suppose des coûts supplémentaires.
L'enseigne Tesco illustre cette stratégie d'intégration. Grâce à un programme Clubcard de fidélisation, Tesco a une connaissance client considérable, ce qui permet d'évaluer l'intérêt de l'introduction de nouveaux services. Les sites Internet Tesco permettent de faire des achats en ligne, la livraison à domicile et des informations relatives aux services. Les supermarchés sont utilisés pour informer les clients (grâce à ces prospectus et des messages publicitaires) sur la possibilité et l'intérêt d'effectuer ses achats sur le site Internet et d'utiliser le service de livraison à domicile. Cependant, Tesco ne permet pas au client de changer de canal au cours de la transaction.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2. Cadre d'analyse de Gulati et Garino

Le cadre d'analyse de stratégies multicanales développé par Gulati and Garino (2000) fait figure de référence (Schijins et Groenewoud, 2006). Les auteurs s'attardent sur le degré d'intégration et, respectivement, de séparation de plusieurs aspects fondamentaux : la marque, le management, les opérations et le capital.
Les auteurs illustrent leurs propos par l'intermédiaire de plusieurs exemples d'entreprises (office depot, KB toys).

Gulati et Garino (2000) rappellent que pour les clients, la présence de canaux intégrés rend plus simple et avantageux leur achat avec par exemple la possibilité d'acheter en ligne et de se faire livrer gratuitement quelques jours plus tard ou encore par la mise à disposition en ligne d'informations sur la localisation des points de vente sur le site Internet. Cette information entraîne une augmentation du trafic en magasin. En même temps, l'entreprise utilise ces magasins pour promouvoir son site Internet. Les canaux permettent alors des synergies. Par ailleurs, un client peut utiliser le site Internet pour voir la disponibilité d'un produit en magasin. Ainsi, plutôt que de cannibaliser les autres, les canaux s'entraident et se promeuvent respectivement.

Pour ces auteurs, la décision d'opter pour une stratégie de distribution multicanale d'intégration ou de séparation n'est pas un choix binaire. Les différentes entreprises devront suivre des chemins différents pour décider comment intégrer les initiatives d'Internet avec les opérations traditionnelles.
Ces auteurs établissent quatre éléments distincts qui détermineront le degré de séparation et d'intégration d'une entreprise.

(1) La marque

Le choix de conserver des marques séparées ou intégrées est largement un choix entre la confiance et la flexibilité. Etendre la marque actuelle sur Internet permet de crédibiliser le site Internet. Ce choix génèrera immédiatement du trafic et du revenu sur le site. En outre, comme avec Office Depot et KBtoys, l'intégration de la marque

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

peut résulter de cercles vertueux, renvoyant les clients *online* vers les magasins et inversement, tout en continuant de construire l'image de la marque. Cependant, les auteurs rappellent que la marque intégrée diminue la flexibilité de l'entreprise. Le site *online* sera obligé de proposer les mêmes produits et prix que les canaux physiques (risque de confusion dans l'esprit du consommateur).

(2) Le management

Le management des équipes est modifié si l'entreprise choisit une stratégie intégrée ou séparée. Une équipe intégrée pourra mieux s'aligner sur les objectifs stratégiques, trouver et exploiter des synergies ou encore partager les informations.
Les équipes séparées peuvent innover plus librement. Les auteurs ajoutent que les entreprises ne doivent pas prendre une décision sans compromis (elles peuvent décider d'intégrer certaines fonctions et laisser d'autres séparées).

(3) Les opérations

Les décisions relatives à l'intégration sont liées à la distribution existante et aux systèmes d'information ainsi qu'à leur transferabilité sur Internet. L'intégration peut permettre des économies considérables, un site Internet plus intéressant et informatif, est encore un avantage concurrentiel sur les concurrents *pure player*[23]. La séparation des opérations permet à une entreprise de construire des systèmes personnalisés sans les défauts des anciens systèmes et de développer des capacités de distribution, spécifique Internet sophistiquées qui pourrait fournir une expérience client supérieure.

(4) Le capital

Cet élément est le plus important. L'intégration permet de capter la valeur entière de l'activité Internet. La séparation peut aider à attirer et retenir les meilleurs managers

[23] *Pure player* : entreprises présentes uniquement sur Internet.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

et donne l'accès à un capital extérieur. En outre, la stratégie de séparation offre une meilleure flexibilité notamment pour les partenariats avec d'autres entreprises.

Tableau 7 : Les différentes stratégies multicanales

Exemple	Marque	Management	Opérations	Capital
Office Depot et officedepot.com	**Entièrement intégrée** officeDepot et Officedepot.com	**Entièrement intégrée** Officedepot.com fait parti de la division service de l'entreprise, bien que sa portée s'étende des magasins aux divisions internationales.	**Entièrement intégrée** Les systèmes Internet sont un élément des systèmes d'informations existants. Utilisation des systèmes distribution Bricks and mortar pour garantir la livraison le suivant.	**Entièrement intégrée** Officedepot.com appartient complètement à office Depot.
KB Toys et KBKids.com	**Principalement intégrée** KB Toys et KBKids.com Puissance du nom de la marque KB sans perdre sa flexibilité.	**Légèrement intégrée** Management des équipes indépendant. Fréquentes interactions entre les parties, les homologues. Trois exécutives de KB Toys et	**Modérément intégrée** Système de distribution séparé. Partage du pouvoir des acheteurs. Les clients peuvent rendre leurs jouets	**Séparée** KBKids.com est une joint venture avec BrainPlay.com KBToys détient 80% et BrainPlay 20%.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

		consolidated Stores font partie du siège de KBKids.com	achetés sur internet en magasin.	
Rite Aid et drugstore.com	**Faiblement intégrée** Co marquage entre Rite Aid et drugstore.com	**Faiblement intégrée** Management des équipes indépendant. Fréquentes interactions entre les homologues. Le président de Rite Aid fait partie du siège de drugstore.com	**Modérement intégrée** Nouveau centre de distribution intégrée. Pouvoir d'achat partagé Les clients peuvent passer prendre en magasin leurs commandes enregistrées sur internet.	**Séparée** Rite Aid reçoit plus de 25% de drugstore.com

Source : Gulati et Garino (2000) p. 112-113.

Dans la plupart des travaux sur les stratégies multicanales, deux stratégies majeures sont identifiées (Schijns et Groenewoud, 2006 ; Holsem et *alii.*, 1998 ; Willcocks et Plant, 2001) :

(1) La stratégie de séparation

La stratégie de séparation est associée aux éléments suivants : l'entreprise dispose d'un mix produit différent où l'on cible un segment de clients différents ; les prix ne doivent pas être les mêmes sur les canaux ; des conflits existent entre les canaux ou le nouveau canal menace fondamentalement le modèle actuel. Cette stratégie est

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

aussi à privilégier si l'entreprise a recours à des capitaux extérieurs, si un partenaire majeur est peu disposé à s'associer avec l'entreprise mère ou encore si la culture de l'entreprise mère influence négativement l'efficacité du nouveau canal. Cette stratégie est aussi viable lorsqu'un partenaire particulier (distributeur, fournisseur ou autre) est nécessaire au succès du nouveau canal.

(2) La stratégie d'intégration

Elle est associée aux situations suivantes : la marque étend naturellement sa distribution vers un nouveau canal (par exemple Internet) ; le management a les compétences et l'expérience requise pour gérer le nouveau canal et il est capable de juger et de diriger la prise d'initiative dans les différents canaux à partir d'indicateurs de performances et de primes ; sur le plan des opérations, le système de logistique et le système d'information fonctionnent correctement et constituent un avantage concurrentiel ; les cultures du nouveau canal (par exemple Internet) et des canaux directs initiaux (canaux traditionnels) doivent se soutenir mutuellement.

II. Travaux relatifs à la stratégie d'intégration

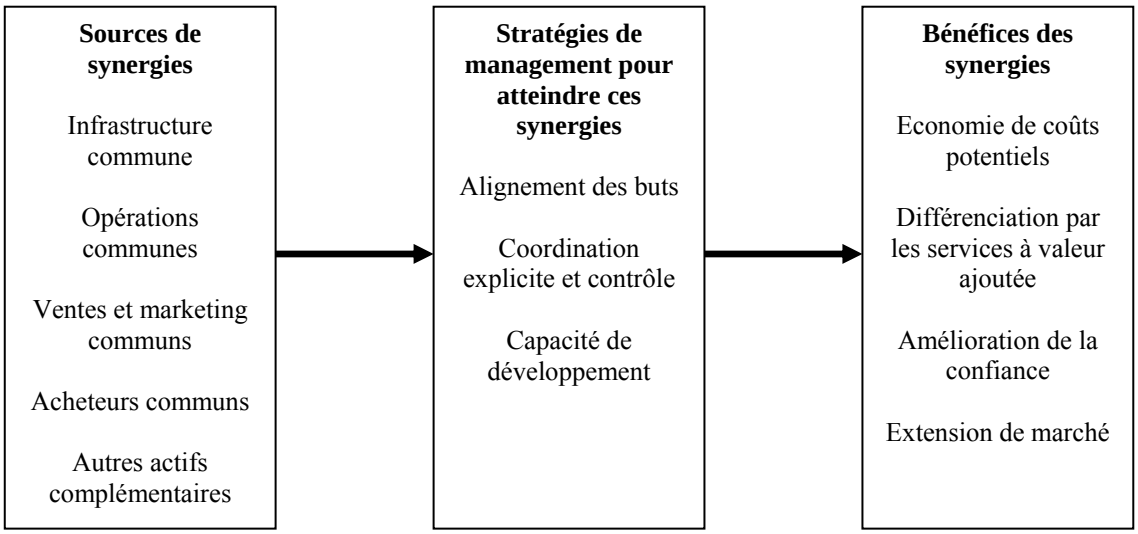
Plusieurs auteurs privilégient l'intégration des canaux, c'est-à-dire l'assemblage en un système unique plutôt qu'une autonomie pour chacune d'entre eux (Steinfield, Adelaar et Liu, 2003 ; Wind et Mahajan, 2002 ; Stone, Hobbs et Khaleeli, 2002 ; Rangaswamy et Van Bruggen, 2005 ; Osterlund et *alii.* 2005).

A partir de 30 études de cas en Netherland et U.S., Steinfield, Adelaar et Liu (2003), Steinfield (2004) vont montrer le dynamisme des entreprises multicanales. Steinfield et *alii.* (2002) souhaitent répondre à trois objectifs : d'une part identifier les chemins possibles pour optimiser la gestion des canaux physiques et virtuels, d'autre part, identifier les récompenses utilisées dans ces modèles et enfin, identifier les interventions de management visant à diminuer les conflits entre canaux.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La recherche expose les sources de synergies potentielles liées aux distributions multicanales, le management des stratégies pour atteindre ces synergies et enfin les bénéfices de ces synergies. La figure 4 présente ces éléments.

Figure 4 : Sources, management et bénéfices potentiels d'une distribution mulicanale



Source : Steinfield, Adelaar et Liu, 2003.

1. Les sources de synergie

Les synergies liées à la gestion intégrée des canaux reposent sur les infrastructures communes, les opérations communes ainsi que le marketing, ou encore les clients communs. Les entreprises étudiées par Steinfield et *alii.* (2002) utilisent des infrastructures communes, elles ont la possibilité de mettre en place des opérations et des politiques marketing communes entre les canaux de l'entreprise. Une commande commune partagée par plusieurs canaux de vente est un bon exemple d'opération source de synergies. De plus, des économies potentielles peuvent être mises en évidence.

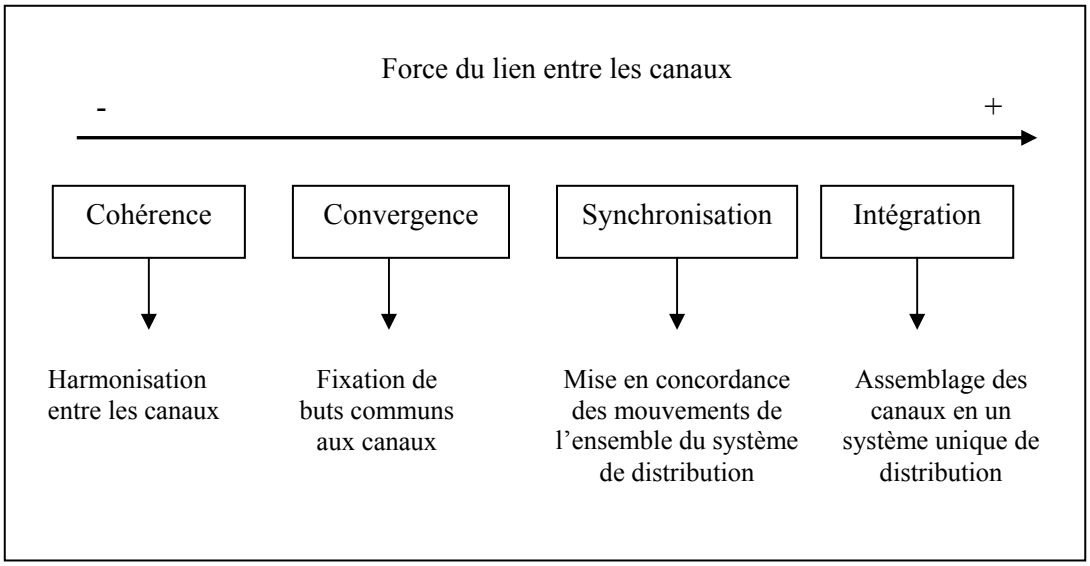
Vanheems (2009b) rappelle quatre caractéristiques que l'entreprise doit posséder pour bénéficier de ces stratégies : cohérence, convergence, synchronisation et intégration. La figure 5 présente les caractéristiques nécessaires à l'entreprise.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'entreprise doit être cohérence dans son approche *online* et *offline.* Rangaswamy et Van Bruggen (2005) rappellent que l'information transmise par chaque canal doit être cohérente. Si la cohérence entre les canaux de l'entreprise fait défaut, des situations d'insatisfactions de clients peuvent se créer ce qui aura pour conséquence la diminution de la fidélité à l'enseigne. Par ailleurs, la cohérence entre canaux construit et renforce l'image de l'entreprise (Vanheems, 2007b).

Wind et Mahajan (2002) insistent sur la nécessité de convergence entre canaux qui permet de renforcer la personnalisation des offres et met en place des communautés virtuelles et encore développe de nouveaux outils de gestion.
La troisième caractéristique renvoie à la synchronisation des canaux. Brynjolfsson, Smith et Hu (2003) rappellent l'importance de cette synchronisation : chaque canal doit pouvoir compléter les autres. Comme les gains d'un canal n'intègrent pas uniquement ses propres ventes, l'apport mutuel des canaux doit se traduire par un accroissement du niveau total des ventes de l'entreprise (Vanheems, 2007b). Enfin l'intégration repose sur la volonté de créer des « passerelles » entre les canaux (Vanheems, 2007b, 2009b).

Figure 5 : Stratégie de gestion combinée des canaux



Source : Vanheems (2009b, p.43).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2. Les stratégies de management

Les auteurs exposent les diverses stratégies de management à employer pour limiter les conflits entre canaux virtuels et physiques. Les conflits entre canaux se produisent quand les canaux physiques et virtuels se concurrencent ou rivalisent implicitement ou explicitement pour atteindre les clients (Stern et Ansary, 1992 ; Balasubramanian, 1998).

Un des risques majeurs de ces conflits est la cannibalisation des ventes d'un canal par un autre (Alba et *alii.*, 1997 ; Deleersnyder et *alii.*, 2002). Les menaces perçues par cette concurrence et le conflit entre canaux peuvent entraîner des effets négatifs limitant la coopération entre canaux par exemple, entraînant une confusion pour les clients s'engageant dans une transaction en utilisant différents canaux qui ne sont pas coordonnés ; on peut encore assister au sabotage d'un canal par un autre (Friedman et Furey, 1999 ; Ward, 2001).

Steinfiel et *alii.* (2002) identifient des stratégies visant à réduire au maximum ces risques. Les auteurs regroupent ces stratégies sous trois groupes d'actions : l'alignement des buts, le développement explicite de mécanismes de coordination et de contrôle et enfin le développement des capacités nécessaires à la réussite des synergies.

- Alignement des buts

L'alignement des buts entre les canaux virtuels et physiques suppose que tous les employés comprennent et intègrent que l'entreprise au sens global profite des ventes quel que soit le canal d'origine de celles-ci. Un des problèmes liés à cet élément réside dans la difficulté d'identifier et de mesurer clairement la contribution du canal Internet (Tedeschi, 2001).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Le management pour améliorer la coordination entre les canaux physiques et virtuels

Un problème important réside dans le fait que le client peut migrer librement entre les canaux au cours d'une transaction unique. Un des services les plus courants proposés par les entreprises multicanales est de permettre aux clients de rechercher des informations et passer commande sur Internet puis de se rendre directement en magasin pour retirer le produit. Néanmoins, pour que le produit acheté par le canal Internet soit bien disponible en magasin, il est nécessaire d'avoir une coordination inter-canaux relativement intensive. D'autres mesures de coordination peuvent porter sur la promotion inter-canaux réalisée (Steinfield et *alii.,* 2003 ; Steinfield et *alii*., 2002).

Les mécanismes de coordination sont des instruments qui permettent de gérer les interdépendances afin de générer de la coordination dans une organisation (Cheng, 1984). Les différents travaux sur le sujet présentent diverses typologies de mécanismes de coordination. Dans ce travail, seulement trois typologies sont présentées.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 8 : Typologie des mécanismes de coordination (entre entités)

Auteurs	Types d'inter-dépendances entre unités, services d'une organisation	Mécanismes de coordination Types de coordination
March et Simon (1958)		2 modes : - Par plan : système fondé sur des réglementations préétablies (par exemple des règles, des procédures organisationnelles, des prévisions, des systèmes formalisés d'information et de communication. - Par rétroaction : transmission d'une information nouvelle.
Thompson (1967) enrichissement de la première typologie de March et Simon (1958)		3 types de coordinations des activités : - standardisation : 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. - coordination par plan de March et Simon (1958) - notion proche de la coordination par plan de March et Simon mais reliée à une transmission dans le cadre hiérarchique.
Mintzberg (1982)	3 types d'interdépendances : - interdépendances réciproques - interdépendances séquentielles	5 mécanismes : - ajustement mutuel : réalise la coordination du travail par simple communication informelle) - supervision directe : mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

	- « *pooled interdependance* » traduction : « couplage de communauté »	travail des autres. - standardisation des procédés : le contenu du travail est spécifié ou programmé - standardisation des résultats - standardisation des qualifications (et du savoir) effective : quand la formation de celui qui exécute le travail est spécifiée.

Source : Plé et Lefebvre (2004)

- La typologie de March et Simon (1958)

Les auteurs (1958) proposent deux modes de coordinations : la coordination par plan et la coordination par rétroaction (p.157).
La coordination par plan est fondée sur des « *règlementations préétablies* », par exemple des règles, des procédures organisationnelles, des prévisions, des systèmes formalisés d'information et de communication. Les entreprises ont recours à la coordination retroaction dès lors qu'on constate un décalage entre la situation réelle et la situation planifiée. Ce type de coordination « *implique la transmission d'une information nouvelle »*. Ces deux auteurs sont les précurseurs des travaux sur le domaine, ainsi ils ont fortement influencé les recherches consacrées à la description et l'analyse des modes de coordination.

- La typologie de Thompson (1967)

Thompson (1967) reprend la typologie de March et Simon (1958) et présente trois types de coordination des activités d'une entreprise.

(1) La standardisation

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 »* (p.56). Ce type de coordination est idéal dans des situations stables et répétitives.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

(2) La coordination par plan

Thompson reprend le concept de March et Simon, cependant l'auteur précise qu'elle « *ne requiert pas le même degré de stabilité et de routinisation que celui requis pour la coordination par standardisation* ». Elle est donc applicable à davantage de situations.

(3) Coordination par ajustement mutuel

Ce type de coordination implique « *la transmission d'informations nouvelles durant le processus qui est en œuvre* ». Contrairement à la coordination par rétroaction de March et Simon, l'ajustement mutuel englobe tant la communication hiérarchique que latérale, ce qui lui donne un caractère formel.

- les mécanismes de Mintzberg (1982 ; 1990)

Mintzberg (1982) distingue cinq mécanismes de coordination :

(1) L'ajustement mutuel : il « *réalise la coordination du travail par simple communication informelle* » (p.19). Pour l'auteur ce type de coordination fonctionne même dans des circonstances extrêmes. Par rapport aux typologies précédemment présentées, Mintzberg réduit les mécanismes à des échanges strictement informels.

(2) La supervision directe : « *mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres* », (p.20)

(3) La standardisation des procédés de travail : *« le contenu du travail est spécifié ou programmé* », (p.21).

(4) La standardisation des résultats du travail : spécification *ex-ante* des résultats qui doivent être atteints.

(5) La standardisation des qualifications (et du savoir) : elle est effective « *lorsqu'est spécifiée la formation de celui qui exécute le travail* » (p.22)

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En 1990, Mintzberg intègre un sixième mécanisme de coordination : la coordination par les normes « *ce sont les normes, qui dictent le travail, qui sont contrôlées, et, en règle générale, elles sont établies pour l'organisation dans sa globalité* » (Mintzberg 1990, p.158).

- Construire les compétences nécessaires pour l'obtention de synergies

Les entreprises traditionnelles doivent développer des compétences spécifiques pour le lancement d'un canal virtuel, des compétences logistiques sont aussi nécessaires pour service à distance le marché. Dans ces situations, des alliances peuvent être réalisées pour développer l'entrepôt du canal virtuel.

3. Les bénéfices d'une stratégie intégrée des canaux

Steinfiled et *alii*. (2002) identifient quatre bénéfices majeurs liés à cette stratégie d'intégration.

(1) La diminution des coûts

Les économies potentielles sont envisageables dans divers secteurs : main d'œuvre, promotion / marketing, distribution, etc. Les économies en marketing et en promotion sont possibles quand chaque canal est utilisé pour informer les clients des différents services et produits disponibles dans tous les canaux de vente. Les économies de livraison sont aussi envisageables avec l'utilisation des magasins physiques comme dépôts pour les ventes effectuées sur Internet.

(2) Différenciation à partir de services à valeur ajoutée

Des synergies entre les canaux physiques et virtuels peuvent être exploitées aux différentes étapes de la transaction afin d'aider à différencier les produits et d'ajouter de la valeur. Par exemple, les services de pré-achat sont inclus dans l'information

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

disponible sur Internet permettant d'aider à évaluer les besoins et la sélection les produits appropriés. Des exemples de services incluent la commande, la personnalisation, le service de réservation aussi bien que l'accès simple et rapide aux produits et services complémentaires.

Les services post achat influent la gestion du compte sur Internet, les programmes de fidélisation et les diverses activités du service après-vente qui vont être proposées si l'achat a été effectué sur Internet ou en magasin.

(3) Amélioration de la confiance

Les auteurs exposent trois raisons permettant l'amélioration de cette confiance[24] : la diminution des risques pour le consommateur, l'affiliation et l'ancrage dans des réseaux sociaux locaux et des réseaux d'entreprises connues, et enfin la capacité d'exercer une influence sur la notoriété de la marque.

La diminution du risque perçu est liée à la facilité de retour des produits (Tedeschi, 1999). Pour garantir que le risque perçu par le client sera faible, beaucoup d'entreprises améliorent la politique de retour en magasin. Tous les produits commandés sur Internet et expédiés par la centrale de l'enseigne, peuvent être rendus dans le magasin le plus proche plutôt que d'être renvoyés par colis. L'affiliation et l'ancrage dans des réseaux sociaux locaux peuvent faciliter la substitution de gouvernements sociaux pour les contacts coûteux (Granovetter, 1985). Notamment pour les transactions risquées, les clients compteront probablement sur les liens sociaux comme un mécanisme de gouvernement (DiMaggio et Louch, 1998). Enfin, les recherches marketing ont mis en évidence le pouvoir de la marque comme élément de confiance du produit (Kotler, 2000). La familiarité d'un nom de marque permettra au client une reconnaissance plus simple et une meilleure confiance aux services Internet liés à celle-ci (Coates, 1998).

(4) Extension de produit et géographique du marché

L'ajout d'un nouveau canal permet de proposer de nouveaux produits, de s'adresser à de nouveaux clients et aussi de s'étendre géographiquement. L'extension

[24] Notamment en comparaison avec les entreprises présentes uniquement sur Internet.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

géographique du marché permet de toucher de nouveaux clients (Steinfield et *alii*., 2002).

Les canaux virtuels peuvent aussi étendre la gamme de produits notamment la profondeur de la gamme en permettant aux entreprises de proposer de nouveaux produits qu'ils ne pourraient pas stocker dans un canal physique. Internet peut aussi permettre d'atteindre des clients dans un marché existant qui n'avaient jusqu'à présents pas été en magasin, mais qui privilégient le canal virtuel en raison de ses caractéristiques spécifiques (Anderson, Day et Rangan, 1997).

✧ ✧ ✧

L'analyse de la littérature existante sur la distribution multicanale met en évidence deux grands axes.

Un premier courant de recherche relève de l'analyse du comportement des acheteurs dans ce contexte de distribution multicanale. Les auteurs ont étudié le choix du canal de vente dans une enseigne composée de canaux multiples (Belvaux, 2004 ; Belvaux et Labbe-Pinlon, 2007 ; Badot et *alii.,* 2004 ; Fox et *alii*., 2004 ; Lang et Colgate, 2003 ; Schoenbachler et Gordon, 2002). L'analyse de l'utilisation de plusieurs canaux a fait l'objet de multiples recherches (Nicholson et Vanheems, 2007 ; Teltrow et *alii*., 2003 ; Sullivan et Thomas, 2004). De plus, la croissance du nombre de recherches relatives à l'analyse de la migration de la clientèle souligne l'importance de considérer deux groupes distincts de clients pour l'entreprise : les clients multicanaux d'une part et les clients monocanal d'autre part. L'intérêt pour l'entreprise de l'étude et la prévision des migrations de clientèle n'est plus à démontrer.

Parallèlement à ces recherches axées sur le client, un second courant d'études porte sur le management et la gestion de ses systèmes de distribution multicanaux. La plupart des entreprises ayant recours aux canaux technologiques comme Internet en plus de leurs canaux traditionnels sont confrontées à des difficultés de management (Stone et *alii.,* 2002 ; Munos, 2004 ; Rosenbloom, 2007 ;

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Neslin et *alii*., 2006 ; Sousa et Voss, 2006 ; Moriarty et Moran., 1990 ; Montoya-Weiss et *alii.,* 2003).

La littérature s'accorde sur la nécessité de l'intégration et de la coordination des différents canaux, cependant, la manière d'opérer ou encore les aspects du design des canaux (Seck, 2008) est complexe. L'intégration a pour objectif de permettre aux clients de passer d'un canal à un autre sans aucun problème, de vivre un expérience « sans couture » (Rosenbloom, 2007).

La coordination passe pour certains par la création d'une base de données communes (Payne et Frow, 2004 ; Neslin et *alii.,* 2006). Pour Helfer et Michel (2006), l'intégration ne doit pas se limiter au niveau informationnel mais passe par l'intégration des actions marketing et stratégiques. D'autres auteurs comme Moriarty et Moran (1990), Stone et *alii*. (2002) ou encore Munos (2003) considèrent que l'intégration multicanale nécessite un nouveau modèle organisationnel. Ainsi, pour ces auteurs cette intégration requiert des changements organisationnels.

Peu de recherches associent ces deux courants à savoir le comportement des clients et la stratégie organisationnelle de l'entreprise. Pourtant ces deux préoccupations ne sont pas indépendantes de sorte qu'il est nécessaire d'associer ces deux éléments pour le fonctionnement des systèmes de distribution multicanaux.
L'élément pivot entre le client et l'entreprise est la force de vente de l'entreprise. Elle représente l'interface entre le marché (les clients) et l'entreprise. Les vendeurs (ou autre personnel en contact avec les clients) ont donc une place centrale, pourtant peu de recherche existe sur le domaine. Certains auteurs soulignent ce manque d'intérêt et de recherches relatives aux personnels des entreprises (Vanheems, 2009 ; Fournier, 2009).

De plus, l'innovation *in retailing* reste aussi très peu développée. Par conséquent de nombreuses insuffisances persistent :

- Insuffisances dans la prise en compte du personnel de vente
- Insuffisances en terme de management
- Insuffisances en terme d'intégration des canaux

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Insuffisances en terme de gestion du personnel de vente

Par ailleurs, la mise en place de ces stratégies de distribution multicanales considérées comme des innovations au sein des systèmes de distribution, engendre des difficultés de mise en œuvre et d'acceptation par les membres de l'entreprise. Comme toute innovation, des difficultés liées aux changements émergent (Chanal et Mothe, 2005 ; Jansen et *alii.,* 2005 ; Jansen et *alii.,* 2009). Cette recherche tente d'apporter des éléments de réponses en intégrant les clients, des éléments de gestion organisationnels en vue d'améliorer l'adhésion du personnel aux systèmes de distribution composés de canaux multiples.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 3

LE MODELE CONCEPTUEL ET LES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Le chapitre précédent a permis de mettre en évidence le manque de recherches concernant la gestion de ces canaux de distribution. Les travaux sur l'étude du comportement d'achat des clients dans un contexte multicanal sont en effet assez développés, mais le comportement du personnel de vente et de services des entreprises multicanales reste peu étudié. Ces entreprises sont confrontées à des difficultés car beaucoup ont mis en place cette distribution sans vision globale et ont simplement ajouté le nouveau canal Internet à la distribution existante (Moriarty et Moran, 1990 ; Helfer et Michel, 2006). Par ailleurs, peu de recherches s'intéresse à la perception des vendeurs (Vanheems, 2009a ; Fournier, 2009). Le rôle des vendeurs apparaît d'autant plus important le contexte de distribution multicanale qu'ils représentent une interface entre les canaux, l'entreprise et les clients. Par conséquent, en tant qu'acteur clef dans la gestion de la relation client, les vendeurs ont une place centrale.

Ce chapitre développe le modèle conceptuel de la recherche et expose les hypothèses qui testent les facteurs influençant l'adhésion du personnel au système de distribution multicanal. Ce modèle de recherche repose sur l'opposition entre les concepts de culture d'entreprise et les mécanismes organisationnels. Par ailleurs, il pose comme médiateur l'orientation stratégique perçue du magasin dans les relations avec l'adhésion du personnel au système multicanal.

La première section est consacrée à la présentation du modèle préliminaire de recherche ainsi qu'à la réalisation d'une étude exploratoire destinée à conforter et à améliorer ce modèle préliminaire. La deuxième section développe la définition des construits et les hypothèses relatives au rôle de divers facteurs comme le système organisationnel sur l'adhésion de la force de vente et de service en magasin au

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

système de distribution multicanal. La dernière section développe les construits et les hypothèses concernant la médiation de l'orientation stratégique perçue du magasin perçue par le personnel de l'entreprise dans les relations précédemment exposées dans la section 2.

SECTION 1 : LE MODELE CONCEPTUEL

Le modèle préliminaire de recherche est tout d'abord posé, l'étude exploratoire réalisée auprès de plusieurs enseignes multicanales est ensuite exposée. Les résultats de l'étude exploratoire conduisent à conforter dans ses grandes lignes le modèle posé mais aussi à intégrer certains aménagements. Le plus important d'entre eux concerne la nature et le rôle de l'orientation marché, ce construit est réajusté et correspond alors à l'orientation marché coopétitive.

I. Modèle conceptuel préliminaire : Vision d'ensemble

Quelles sont les variables d'action permettant l'amélioration de l'adhésion du personnel de vente et de service au système de distribution multicanal ?

Pour contribuer à répondre à cette problématique, deux axes sont envisageables. Le premier correspond à l'utilisation des outils organisationnels de l'entreprise. Considérés comme des leviers institutionnels à la disposition de l'entreprise, ils représentent des moyens d'actions permettant l'adhésion du personnel au système de distribution multicanal. Le second axe renvoie à la culture d'entreprise notamment liée aux interactions informelles entre les canaux. Dans cette recherche, la notion d'orientation marché est retenue et est susceptible d'influencer l'adhésion du personnel au système de distribution multicanal. Ces deux axes (culture / mécanismes de gestion) sont étudiés et intégrés dans le modèle.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La cohabitation des canaux au sein d'une même entreprise est fondamentale pour le fonctionnement correct des systèmes multicanaux. L'ensemble des salariés de l'entreprise doit travailler en cohésion et en collaboration. L'étude des vendeurs, acteurs principaux du multicanal, est essentielle. Les vendeurs représentent l'interface privilégiée des clients, position notamment due à la simplicité d'accès de l'entreprise. Ce personnel a donc un rôle pivot entre le marché et l'entreprise de sorte qu'il est essentiel d'impliquer la force de vente dans les projets de l'entreprise. L'acceptation du système de distribution multicanal par le personnel de vente et de service de l'entreprise est donc essentielle (Vanheems, 2009a).

La performance des systèmes de distribution multicanaux est étudiée dans la littérature à travers divers indicateurs tels que la croissance des ventes (fréquence et montant des ventes réalisées, les parts de marché, calcul du retour sur investissement (etc) (Stone et *alii*., 2002 ; Dellaert et *alii*., 1998 ; Geyskens et *alii*., 2002 ; Fox, 2004 ; Geyskens et *alii*., 2003 ; Nicholson et *alii*., 2002 ; Teltrow et *alii.*, 2003 ; Yulinski, 2000 ; Knox, 2005).

Le modèle considéré dans ce travail intègre un antécédent important de la performance de l'entreprise, à savoir l'adhésion par le personnel de vente et de service au système de distribution composée de canaux multiples. Ce personnel joue un rôle central puisqu'il représente le lien entre les clients et l'entreprise. La littérature relative à la distribution multicanale, exposée précédemment, souligne deux axes distincts de recherche :

(1) Les recherches relatives au comportement d'achat des clients,
(2) Les recherches concernant la gestion des systèmes de distribution composés de canaux multiples.

Force est de constater que la force de vente joue un rôle central dans l'entreprise puisqu'elle représente le lien direct entre l'entreprise et le client ; ainsi la force de vente a une incidence sur la performance de l'entreprise via la satisfaction et le comportement des clients mais aussi par l'intermédiaire de la cohésion des actions

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

communes. Face à la mise en place de ces nouveaux systèmes de distribution, deux éléments évaluant l'adhésion du personnel de vente et service en magasin du système multicanal sont intégrés dans le modèle préliminaire : l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale.

Ce modèle considère que l'adhésion au système de distribution multicanal par le personnel en magasin est favorisée par :

(1) Les relations et interactions existantes entre les canaux du système de distribution (cet élément désigne la culture),

(2) Les différents mécanismes organisationnels pouvant favoriser l'acceptation,

(3) L'orientation stratégique perçue par le personnel. Cette orientation peut être axée sur le marché, la vente ou encore la production. La force de vente ayant un rôle de pivot entre l'entreprise et le client, la perception de cette orientation stratégique est centrale.

L'émergence des systèmes de distribution multicanaux a conduit à la modification des systèmes de distribution initiaux. Le personnel de l'entreprise doit accepter les changements induits. Le processus de transformation culturelle est difficile à analyser et les chercheurs s'accordent pour dire que la compréhension de la mise en place d'une culture orientée client est insuffisante (Day, 1999 ; Narver et Slater, 1990). Deux axes d'analyse sont identifiables. Le premier repose sur la culture de l'entreprise. L'orientation stratégique du magasin constitue un élément d'aide potentiel à l'acceptation du système multicanal par le personnel de vente et de service en magasin. Parallèlement à la culture d'entreprise, un second élément correspond aux mécanismes de gestion. Les outils institutionnels représentent autant de leviers organisationnels incitant l'adhésion du personnel de vente et de service au système multicanal.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Kennedy et *alii*. (2003) ont montré l'importance de la coordination inter-fonctionnelle et des aspects organisationnels pour gérer les changements. Pour ces auteurs, la mise en place d'objectifs communs est nécessaire à la cohésion et au partage d'informations entre les départements d'une organisation.

Le modèle préliminaire intègre par conséquent des mécanismes organisationnels de l'entreprise considérés dans cette recherche comme des leviers favorisant l'acceptation du nouveau système de distribution multicanal. Dans le contexte multicanal, Vanheems (2009a) signale l'obligation de reconsidérer et de redéfinir certains systèmes de management, notamment pour la force de vente et de service en magasin. Le système de rémunération est un élément central qui doit rapidement être adapté au contexte multicanal. Parallèlement à ces leviers institutionnels, les interactions entre canaux sont aussi considérées comme conductrices de comportement d'acceptation du système multicanal. Enfin, l'orientation stratégique perçue par la force de vente influence aussi l'acceptation du personnel au système de distribution composée de canaux multiples.

L'orientation stratégique influence le marketing de l'entreprise et représente les éléments de la culture de l'entreprise qui servent les interactions avec le marché c'est-à-dire à la fois avec les clients et les concurrents (Noble, Sinhas et Kumar, 2002). Plusieurs types d'orientation stratégique existent tels que l'orientation production (Pelham, 2000 ; Kotler, 2000), l'orientation vente (Pelham, 2000 ; Lamb et *alii.,* 2000) ou encore l'orientation marché (Narver et Slater*.,* 1990 ; Kohli et Jaworski*.* , 1990 ; Deshpandé et *alii*., 1993).

L'orientation marché peut être définie comme la mise en œuvre dans une entreprise de l'état d'esprit, aussi appelée philosophie, marketing (Gotteland, 2005). Ce concept peut revêtir diverses approches[25]. Si on considère l'approche culturelle de Narver et Slater (1990) l'orientation marché est composée de trois éléments :

[25] Deux approches fondamentales s'opposent : d'une part, l'approche comportementale proposée par Kohli et Jaworski (1990) et d'autre part, l'approche culturelle de Narver et Slater (1990). Elles seront davantage présentées dans la troisième partie de ce chapitre.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Une composante dite « d'orientation vers les clients », appelée aussi « orientation consommateurs », définie comme « *la volonté et la capacité d'une organisation de comprendre suffisamment les consommateurs cibles afin d'être capable de leur offrir une valeur supérieure de manière continue, et d'intégrer leurs préférences dans les processus marketing* » (p. 21)

- Une composante dite « d'orientation vers les concurrents », appelée aussi « orientation concurrents », définie comme « *la volonté et la capacité d'une organisation d'identifier, d'analyser et de répondre aux actions des concurrents* » (p. 21)

- Une composante dite de « coordination inter- fonctionnelle », qui désigne « *l'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise de proposer une valeur supérieure aux clients cibles* » (p.22).

Ce dernier élément de coordination inter-fonctionnelle renvoie à la notion d'intégration utilisée dans la littérature relative à la distribution composée de canaux multiples. Le concept d'intégration est donc une composante de l'orientation marché.

L'entreprise peut aussi choisir d'autres orientations stratégiques comme une orientation fondée sur la vente ou encore sur la production. Quand une entreprise est orientée « vente », elle cherche à définir et à mettre en œuvre une politique de vente agressive avec un recours systématique aux offres promotionnelles. L'orientation vente se fonde sur l'hypothèse que les clients achètent davantage de produits et services si des méthodes de ventes et de publicités agressives sont employées. Cette approche a pour objectif la maximisation des ventes à court terme et ne répond en aucun cas à la volonté de construire une relation durable avec le client (Lamb et *alii*., 2000 ; Noble et *alii*., 2002). Les entreprises ont donc recours à des techniques de ventes agressives (Noble, Sinhas et Kumar, 2002) pour répondre aux objectifs de cette orientation.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

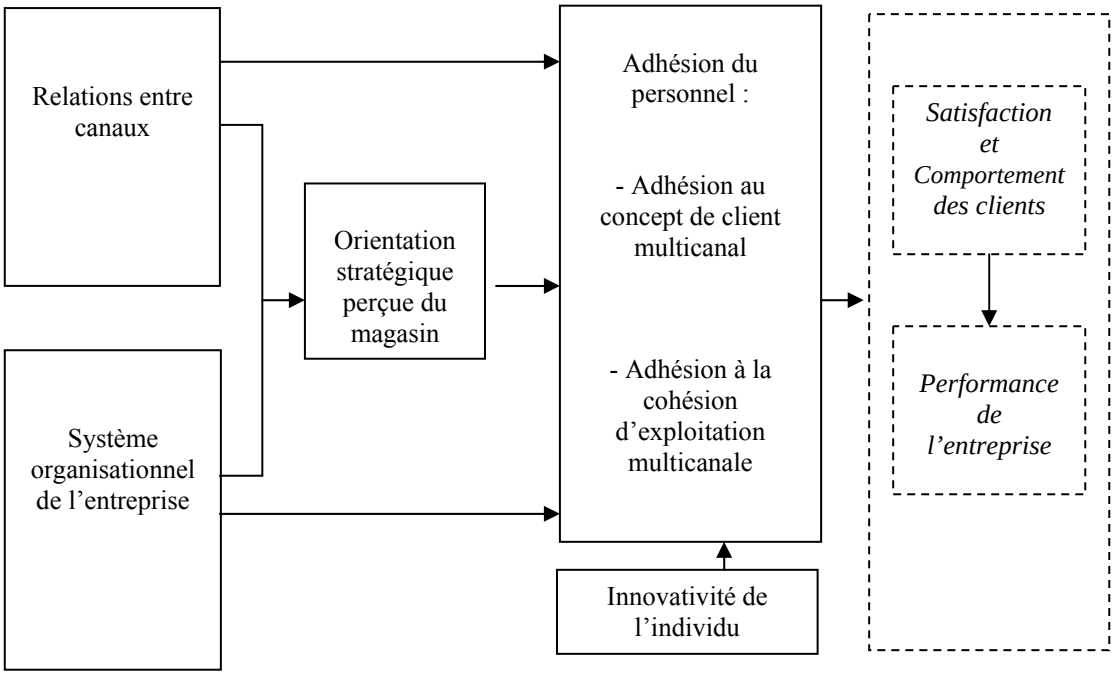
L'orientation production est fondée sur la croyance que la poursuite de la production et d'autres opérations efficaces permettra la production de produits et services relativement peu chers, disponibles et qui seront attractifs pour les clients. Si l'entreprise retient l'orientation production, sa réussite repose sur l'efficacité de son système de production et sur la qualité de sa politique de distribution.
L'orientation marché est l'orientation stratégique retenue dans cette recherche car elle peut être considérée comme un déterminant important de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à la cohésion l'exploitation multicanale. Cette notion d'orientation marché est réajusté au contexte multicanal et est alors redéfini. Ce concept est alors nommé orientation marché coopétitive ; il est composé de trois dimensions : l'orientation client, l'orientation concurrence et la coopétition interne (compétition et coopération entre canaux). L'orientation marché coopétitive perçue par le personnel de vente et de service en magasin est aussi considérée comme médiateur dans les relations d'influence du système organisationnel sur l'adhésion du personnel de vente et de service au système multicanal et dans les relations des facteurs d'auto-concurrence sur l'adhésion du personnel au multicanal.

Dans le contexte de la recherche, plusieurs variables individuelles semblent pertinentes comme la personnalité de l'individu, l'origine sociale, la propension à innover (etc). Seule une variable individuelle est intégrée au modèle : l'innovativité de l'individu. Elle correspond à la propension à innover de l'individu, à rechercher ou à accepter la nouveauté (Cestre, 1996). L'innovativité a dans un premier temps été considérée comme une tendance comportementale (Rogers, 1995) mais est perçue aujourd'hui comme un trait individuel ou une prédisposition (Midgley et Dowling, 1978 ; Roehrich et *alii.*, 2002). Cette caractéristique individuelle est donc intégrée au modèle de recherche.

Le modèle conceptuel préliminaire est présenté en figure 6.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Figure 6 : Les déterminants de l'adhésion du personnel de vente et de service au système de distribution multicanal : Modèle conceptuel préliminaire *



* La partie du modèle en pointillée n'est pas étudiée dans cette recherche car de nombreuses recherches portent déjà sur ces éléments (Stone et *alii*., 2002 ; Geyskens et *alii*., 2003, (etc)).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

II. Etude exploratoire de l'adhésion du personnel au système de distribution multicanal

Une étude exploratoire est réalisée en vue de conforter et d'enrichir le modèle de recherche. Les objectifs de cette étude sont présentés dans une première partie, puis la méthodologie et ensuite les résultats sont exposés, enfin la conclusion de cette étude exploratoire.

1. Objectifs de la phase qualitative

Notre ambition était d'analyser le fonctionnement d'un système de distribution multicanal en interne. La littérature sur la gestion de canaux multiples souligne l'importance de l'intégration des canaux dans une gestion commune ; néanmoins, la mise en place de ce type de système dans une entreprise n'est que peu étudiée.
Une démarche qualitative semble plus appropriée pour répondre à l'objectif d'exploration du fonctionnement de la stratégie de distribution multicanale en interne. L'étude qualitative répond à trois objectifs :

(1) Comment est perçu ce système de distribution de canaux multiple en interne ? Analyse la mise en place d'un système de distribution de canaux multiples en interne.

(2) Quelles sont les relations existantes entre les canaux ?
Identification des relations existantes (ou non) entre les canaux de distribution.

(3) Où le client se situe-t-il dans ce système ? Identification de la place et du rôle du client.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Cette phase qualitative se voit donc assignée deux fonctions :

- La première fonction, de nature confirmatoire, a trait à la vérification de la pertinence des éléments de la littérature. Il s'agit généralement de s'assurer que les principaux concepts mentionnés par la littérature se retrouvent dans le discours des répondants. Cette dimension confirmatoire de l'enquête qualitative sera utilisée pour vérifier et consolider notre modèle de recherche.

- La seconde fonction, de nature exploratoire, se rapporte à l'enrichissement des conclusions de la littérature. En effet, la fonction première de l'étude qualitative est de mettre en évidence et de comprendre les motivations et les comportements des individus. Son apport se situe principalement dans la production d'informations nouvelles. L'étude des relations internes entre canaux de distribution multiples est nouvelle et relève de la nature exploratoire de la phase quantitative. Notre objectif est en effet de mieux cerner ce phénomène et de confirmer certaines intuitions.

2. Recueil d'information et analyse des données

2.1. Les entretiens individuels semi-directifs

Les entretiens consistent à sortir les personnes interrogées du cadre restreint des réponses ou des justifications de façade. Cette étude qualitative vise à recueillir des perceptions du fonctionnement interne de l'entreprise, par conséquent, le questionnement semi-directif est le plus approprié (Andréani et Conchon, 2005). Dans cette recherche, il s'agit d'une démarche d'identification et de compréhension des relations existantes entre les canaux et du rôle du client.

Nous avons opté pour la réalisation d'entretien semi-directif individuel. L'étude vise à recueillir des perceptions, le questionnement direct semi-directif est le plus approprié (Andréani et Conchon, 2005). Dans cette recherche, il s'agit d'une

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

démarche d'identification et de compréhension des relations existantes entre les canaux et du rôle du client.

D'après Quivy et Van Campenhoudt (1995) : « *l'entretien semi-directif n'est pas entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose de questions-guides, relativement ouvertes, à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé […]. Autant que possible, il « laissera venir » l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible* ».

Le guide d'entretien

Pour interroger nos répondants, nous avons utilisé un guide d'entretien[26] (Evrard et *alii*., 2003). Le guide d'entretien est un document écrit par l'interviewer qui rassemble l'ensemble des thèmes que celui-ci veut aborder. Ce « fil conducteur » est rédigé sous forme de questions. Les thèmes abordés proviennent de la littérature, de la problématique de recherche, de l'intuition du chercheur (Romelaer, 2002). Trois grands thèmes ont été abordés au cours des entretiens :

(1) Le fonctionnement de la distribution dans l'entreprise,
(2) L'identification des relations existantes (ou non) entre les canaux de distribution,
(3) L'identification de la place du client dans la démarche commerciale.

La construction de l'échantillon s'est faite dans le souci de différencier les cas pour tirer le maximum de bénéfices de cette diversité. La procédure d'échantillonnage vise à regrouper des personnes ayant des caractéristiques semblables de façon à être représentative des idées exprimées, des cibles visées et des explications données (Andréani et Conchon, 2005).

[26] Ce guide d'entretien est présenté dans l'annexe 3.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Au total, vingt et une personnes ont été interrogées. Ces entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des responsables de canal, des responsables commerciaux (responsable d'agences), des conseillers de vente et des téléopérateurs et responsables régionaux de vente.

Nous avons réalisé ces entretiens au sein de plusieurs entreprises multicanales dans le but d'étudier le fonctionnement de plusieurs entreprises distinctes afin d'être le plus exhaustif possible. Le tableau 9 présente les entreprises étudiées (secteur d'activité, canaux de vente de l'entreprise et le poste du répondant). L'objectif était d'analyser le fonctionnement interne d'une distribution multicanale, ainsi la variété des entreprises étudiées nous permet un regard plus objectif sur la problématique. Sept personnes ont été interrogées dans une entreprise présente sur le secteur de l'assurance, cinq personnes d'une entreprise de sport et loisir, quatre personnes d'une entreprise présente sur le secteur de l'accessoire automobile, et cinq personnes dans une entreprise présente sur le marché du bricolage.

Tableau 9 : Présentation des entreprises étudiées pour l'étude exploratoire

Entreprises	**Secteur d'activité**	**Nombre de canaux de vente**	**Profil du répondant**
Entreprise A	Assurance	Trois canaux : - Agences - Plateforme téléphonique - Site e-commerce	Responsables de canal Conseillers de vente Téléopérateurs Responsable commercial
Entreprise B	Sport et Loisir	Deux canaux : - Magasin - Site e-commerce	Responsables de canal Conseillers de vente
Entreprise C	Bricolage et jardinage	Deux canaux : - Magasin - Site e-commerce	Responsable Internet Responsables de magasins Vendeurs magasin
Entreprise D	Automobile	Deux canaux : - Magasin - Site e-commerce	Responsables de canal Conseillers de vente

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Nous avons limité le nombre d'entretiens à vingt et un car nous avions atteint la saturation sémantique, tant que l'étude découvre des éléments nouveaux, le recueil de l'information continue. Lorsqu'il y a saturation, l'étude s'arrête et la taille est considérée comme optimale (Andréani et Conchon, 2005).

Déroulement des entretiens semi-directifs

En moyenne les entretiens ont duré 53 minutes. Ils se sont déroulés dans les entreprises étudiées. Chaque entretien a été enregistré et intégralement retranscrit. Les règles recommandées pour la conduite d'un entretien semi-directif ont été suivies. Ainsi, au cours de l'entretien, l'interviewer a développé :

- Une attitude positive en écoutant avec intérêt et attention tous les propos de l'interviewé,

- Une attitude empathique ayant pour objectif d'être le plus proche possible du cadre de référence de l'interviewé.

2.2. Analyse de contenu thématique

L'analyse des données repose sur une procédure de catégorisation et de théorisation à partir des faits. Les données sont analysées manuellement, utilisant un processus itératif pour repérer les thèmes récurrents (Miles et Huberman, 1994).

Une analyse de contenu thématique des entretiens semi-directifs est réalisée en intégrant les recommandations de Bardin (2003) et de Miles et Huberman (1994), en se focalisant sur la perception des salariés quant au fonctionnement de la nouvelle distribution. Selon Bardin (2003), cette analyse se déroule en trois phases :

- La préanalyse : à partir d'une « lecture flottante » effectuée sur la retranscription intégrale des entretiens, on sélectionne les thèmes qui

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

apparaissent, les indicateurs (façon de les comptabiliser) et on définit les règles de codage du corpus.

- L'exploitation du matériel : on met en œuvre les règles opératoires définies lors de la préanalyse (règles de découpage, de regroupement, de codage, de comptage).

- Le traitement des résultats et l'interprétation : on procède à des analyses descriptives simples, pourcentage d'accord, indice de convergence.

Miles et Huberman (1994) définissent le codage comme une réduction (provisoire) via un processus de sélection, de simplification, d'abstraction et de transformation des données. Ils renvoient donc à plusieurs opérations. Allart –Poesi (2003) désigne une première opération qui consiste à découper les données (observation directe, discours, textes, image) en unités d'analyse, puis à définir les catégories regroupant les données et enfin à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans les catégories.

Dans ce travail de recherche, le texte est découpé en unités d'analyse de base (thèmes ou « unités de signification»), puis est regroupé en catégories homogènes (thèmes de même nature), exhaustives (catégories classant toutes les réponses), exclusives (catégories classant une réponse dans une seule catégorie), objectives (réponses classées dans la même catégorie par deux codeurs différents) et pertinentes (catégories permettant de répondre aux objectifs de la recherche).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3. Les résultats de l'analyse de contenu

Deux catégories émergent de l'analyse de contenu : d'une part les situations conflictuelles et d'autre part, l'orientation stratégique « mixte », « coopétitive ». Ces thèmes permettent d'appréhender le fonctionnement perçu d'une distribution composée de canaux multiples.

3.1. Les situations conflictuelles

Les systèmes de distribution multicanaux engendrent de multiples situations conflictuelles notamment liées aux problèmes de gestion de la relation client (source attitudinale de conflit) mais aussi à la mise en concurrence des canaux entre eux (source structurelle de conflit). Ces deux éléments sont des sources de conflit entre canaux de sorte que, dans ce contexte, l'orientation client voulue par l'entreprise est difficile à mettre en œuvre.

a. Gestion de la relation client et les causes attitudinales de conflit

Le système d'information disponible dans l'entreprise ne fait aucun lien entre les canaux. Si l'historique du client n'est pas commun aux différents canaux, le client peut se retrouver dans des situations non appropriées :

> *« le commercial appelle par téléphone un client, il lui propose une offre spéciale super bien le client refuse. L'après midi même il se peut qu'un commercial d'une agence cette fois ci le contacte pour lui proposer la même offre. Du coup le client en a ras le bol de nous pour lui ça n'est pas logique qu'on lui repropose s'il a refusé le matin même*[27] ».

[27] Les expressions entre guillemets correspondent aux propos tenus par les personnes interrogées.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

De la même manière, pour beaucoup d'entreprises étudiées la gestion des contrats n'est pas davantage commune. Ainsi, chaque canal dispose de son propre système de gestion de contrats, de sorte que si un membre du canal a proposé une offre au client, un second canal peut lui proposer à nouveau la même offre. Chaque canal dispose de sa propre base de données, ainsi l'interaction entre canaux est impossible :

« *on n'a pas une base de données commune »,*
« on a un outil par chaque canal mais ils ne sont pas reliés ».

Cette situation a des répercussions négatives au niveau du client mais aussi dans l'entreprise.

Pour le client, cette situation peut entraîner une incompréhension voire une insatisfaction. Le non partage d'information et la non communication entre les canaux a des répercussions sur les clients. Ce manque de gestion commune des canaux entraîne un ressentiment de la part des clients mais aussi une confusion. En effet, la confiance du client peut être très rapidement détériorée pourtant on sait qu'elle est essentielle pour construire une relation à long terme. Ces situations révèlent un manque de vision globale dans l'entreprise et peuvent entraîner une insatisfaction du client.

Au niveau de l'entreprise, l'absence de traçabilité dans la gestion des clients entraîne des tensions qui conduisent à des conflits :

« *le problème est de savoir à qui revient la vente* ».

Cette absence de traçabilité entraîne une démotivation des membres des canaux qui conduit à la création d'une atmosphère de défense. Cette situation conflictuelle liée à ce manque de traçabilité est ressentie tant au niveau des responsables de canaux que des conseillères en agence. On retrouve les causes attitudinales de conflit exposées par Etgar (1979). Les sources attitudinales de conflit sont associées au désaccord sur les rôles, attentes, perceptions et

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

communication des membres du canal. La divergence des attentes et le manque de clarté dans les rôles respectifs deviennent des sources majeures de conflit manifeste.

b. Concurrence inter-canaux et les causes structurelles de conflit

L'analyse des entretiens réalisés met clairement en évidence la concurrence existante entre les canaux de distribution :

> « *les différents canaux : c'est de la concurrence ou en tous cas vécue comme telle* », « *les canaux sont clairement en concurrence l'un par rapport à l'autre* ».

L'analyse de contenu des entretiens permet d'identifier deux raisons expliquant la concurrence entre les canaux : d'une part l'absence de nouvelles cibles mais aussi le système de rémunération mis en place par l'entreprise.

Le premier élément entraînant la concurrence directe entre canaux est **l'absence de nouvelle cible** :

> « *on se bat à plusieurs sur cette même population, ça peut pas marcher* ».

L'introduction du canal correspond simplement à une juxtaposition avec les canaux existants et non à une complémentarité. Dans cette optique, l'ajout d'un nouveau canal conduit inévitablement à une mise en concurrence directe. Chaque canal va démarcher la même cible :

> « *on vend sur la même cible donc on est concurrent* »,
> « *chacun essaye de vendre à la même personne* »,
> « *on est la même entreprise, et on vend sur la même cible donc on est concurrent* ».

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La mise en place d'un nouveau canal de distribution est perçue de manière négative dès lors qu'il n'y a pas de nouvelle cible. Vinhas et Anderson (2005) définissent cette notion de concurrence comme la situation dans laquelle plusieurs canaux se concurrencent pour le même client. Si les canaux proposent la même offre, le client ne peut pas les différencier. Il reste alors possible pour les canaux de proposer des services après vente différents pour permettre une différenciation.

Le second élément entraînant la concurrence des canaux mis en évidence dans les entretiens renvoie au **mode de rémunération** mis en place dans l'entreprise :

> « *au même titre que les autres canaux : on a nos propres objectifs à réaliser. Ils sont adaptés évidemment à notre support « Internet » (…) donc évidemment nous aussi on souhaite remplir nos objectifs* »,
> « *chaque réseau une fois qu'il a atteint ses propres objectifs : peu importe pour lui que les autres canaux aient atteint leur objectif. Chacun veut faire son propre objectif et on fera tout pour les atteindre* ».

Ce système de rémunération ne pousse pas les salariés de l'entreprise à avoir une réflexion collective. Par ailleurs, chaque canal a des objectifs spécifiques. Les individus veulent avant tout atteindre leurs objectifs personnels et ne privilégient que dans un second temps l'objectif global de l'entreprise. Dans ce mode de fonctionnement les relations entre individus restent peu élaborées, l'individualisme reste prépondérant :

> « *chacun veut vendre son beefsteak. Voilà comment ça se passe donc quelque part oui il y a une concurrence qui existe entre chaque canal* ».

Ce système peut entraîner dans le pire des cas, des comportements destructeurs en refusant de transmettre des informations clients par exemple (Vinhas et Anderson, 2005). Webb et Lambe (2007) considèrent cette incompatibilité des buts comme un antécédent majeur de conflit interne. Ces divergences d'objectifs représentent une

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

cause structurelle de conflit pour Etgar (1979). Ces sources structurelles de conflit résultent d'une divergence d'objectifs, d'un désir d'autonomie et de contrôle, et enfin d'un combat pour des ressources rares. Dans la pratique, si un employé perçoit une compensation plus importante liée à la performance de son canal que la compensation liée à la performance de l'entreprise, l'individu privilégie son objectif individuel et non l'objectif commun.

Dans cette démarche, il parait difficile d'envisager une collaboration entre les canaux :

> « *Il faut savoir que les objectifs sont fixés par réseau donc chaque réseau a ses objectifs, ce qui fait qu'on ne peut pas parler d'entraide* ».

Cet individualisme est perçu par les responsables de canaux de distribution mais aussi par le responsable commercial ou encore par les conseillères en agence :

> « *chaque réseau une fois qu'il a atteint ses propres objectifs, peu importe pour lui que les autres canaux aient atteint leurs objectifs. Chacun veut faire ses propres objectifs et on fera tout pour les atteindre* »

3.2. L'orientation stratégique mixte, « coopétitive »

L'analyse des entretiens met clairement en évidence cette stratégie « coopétitive » : l'entreprise communique régulièrement les chiffres de vente des canaux au cours de réunions où tous les collaborateurs sont présents : (l'objectif de la réunion) :

> *« c'est pour dire que l'entreprise a atteint son objectif et que c'est l'essentiel et quelque part chaque réseau est content de voir que c'est lui qui marche le mieux mais bon ils sont contents aussi de voir les résultats de l'entreprise ».*

La mise en place de ce type de réunion illustre parfaitement cette stratégie « coopétitive » ; ainsi, son objectif est double : d'une part créer un sentiment de collaboration entre les canaux de l'entreprise et d'autre part de mettre en compétition

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

les canaux entre eux. Ainsi, on intègre les membres de l'entreprise dans une dynamique commune (la réussite de l'entreprise) mais on crée une compétition entre les canaux (comparaison des résultats par canal). Luo, Slotegraaf et Pan (2006) définissent la coopétition comme la présence de collaboration et de compétition dans les domaines fonctionnels au sein d'une même entreprise.

Le concept de « coopétition » est une notion abordée depuis quelques années en stratégie. La plupart des chercheurs abordent ce concept au niveau inter-organisationnel : les entreprises se concurrencent sur certains points et coopèrent entre elles sur d'autres (Bengtsson et Kock, 1999). Trois contributions majeures sont considérées comme les fondements de la théorie de la coopétition[28] (Nalebuff et Brandenburger, 1996 ; Lado et *alii.*, 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999).
L'analyse des entretiens semi-directifs met en évidence cette stratégie mixte appelée stratégie « coopétitive ». Ainsi, la compétition existante entre canaux de distribution et les coopérations sont exposés successivement.

a. Compétition entre canaux

L'analyse des entretiens met en évidence la compétition existante entre les canaux. Les différents responsables des canaux des trois entreprises étudiées s'accordent sur la compétition existante entre les canaux :

> *« les différents canaux : c'est de la concurrence ou en tous cas vécue comme telle* »,
> « *il est clair que les canaux se concurrencent directement, il n'y a rien à faire, c'est inévitable* ».

[28] Nalebuff et Brandengurger (1996) popularisent ce concept et utilisent la théorie des jeux pour proposer une première théorie de la coopétition. Lado et *alii.* (1997) mettent en évidence l'utilisation par les entreprises de stratégies agressives et coopératives, les concepts de compétition et de coopération sont deux dimensions indépendantes. Enfin, selon Bengtsson et Kock (1999), une entreprise a le choix entre quatre modes de relations (la coexistence, la compétition, la coopération et la coopétition). La coopétition est une forme de relation entre concurrents qui combine des échanges économiques et non économiques. Ce concept sera développé dans la suite de ce chapitre.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Luo, Slotegraaf et Pan (2006) rappellent que la compétition peut résulter de comparaisons directes entre les unités de l'entreprise, de luttes pour des ressources tangibles limitées (par exemple le personnel), de ressources intangibles limitées (par exemple l'attention des supérieurs), ou la divergence des buts ainsi que les priorités stratégiques. Ainsi, la concurrence se produit quand un canal membre de l'entreprise peut espérer des gains que les autres canaux ne peuvent pas percevoir :

> « *on est plutôt en concurrence interne de vente, chacun a ses objectifs »,*
> *« on a chacun des objectifs qui sont fixés par canal alors on est en concurrence les uns avec les autres »,*
> *« tant que chaque canal veut avant tout atteindre ses objectif, ça ne changera pas* ».

L'analyse des entretiens met en évidence l'intérêt individuel qui entraîne une compétition entre les canaux de distribution.

Au cours des entretiens, certains responsables de canaux perçoivent cette mise en concurrence directe des canaux comme une volonté de l'entreprise :

> « *concurrence qui est peut-être une volonté du responsable commercial de travailler comme ça. C'est peut être aussi … pour cette concurrence, c'est peut-être une petite façon de diviser les gens pour qu'ils se dépassent…* »,
> « *c'est aussi une manière de nous pousser à être plus performants que le voisin* ».

Ainsi, cette compétition entre canaux serait à l'initiative de l'entreprise dans le but de provoquer chez les salariés un dépassement de soi. Cependant, cette compétition perçue comme étant à l'initiative de l'entreprise est majoritairement perçue de manière très négative et engendre un ambiance de travail difficile :

> « *concernant la relation entre canaux : je ne parlerais pas d'entre aide j'utiliserais franchement pas ce mot là… on ne peut pas parler d'entre aide, on est en compétition entre nous* ».

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

b. Relations de collaboration

Parallèlement à cette auto-concurrence, des relations de collaboration existent. Ces relations entre les unités de l'entreprise facilitent le transfert de la connaissance du marché pour permettre l'amélioration de l'intérêt commun de l'entreprise :

> « *il ne faut pas oublier que sans la réussite globale de l'entreprise on ne serait rien », « mon objectif m'intéresse mais (…) c'est surtout les résultats de (nom de l'entreprise) qui comptent, on doit tous travailler dans ce sens* ».

Vargo et Lusch (2004) montrent l'importance de la collaboration non seulement entre les partenaires inter-organisationnels de l'entreprise mais aussi entre les fonctions intra-organisationnelles de l'entreprise notamment pour la viabilité de l'entreprise à long terme.
Les canaux membres déclarent tous viser le même objectif : la réussite de l'entreprise, qui passe par la satisfaction et la fidélisation des clients. Le client reste au centre des préoccupations :

> « *ce qui prime c'est l'intérêt du client* ».

On reconnaît que l'image de l'entreprise dans l'esprit du client ne doit pas être embrouillée et qu'il ne doit pas percevoir les tensions existantes dans l'entreprise :

> *« l'intérêt du client en fait c'est-à-dire que en effet, si pour le client c'est plus simple pour lui de déposer la feuille parce qu'il habite à coté et ben on lui conseille de déposer, maintenant s'il préfère l'envoyer et ben il l'envoie, que c'est pas pour faire plaisir aux personnes qui répondent au téléphone ou qui accueillent en agence c'est vraiment toujours … orientation client, ce que ça va apporter au client* ».

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Cette démarche est donc considérée primordiale et reste prioritaire. Ainsi, le responsable commercial rappelle aux membres cette orientation fondamentale :

> « *le plus important c'est que le client soit satisfait qu'il reste avec nous quel que soit le canal, on doit répondre à ses besoins de notre mieux* ».

L'orientation client mise en place par l'entreprise et surtout la coordination inter-fonctionnelle est étudiée. Les recherches relatives à ce concept se sont beaucoup développées depuis les travaux fondateurs de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990). L'orientation marché renvoie à un ensemble spécifique de comportements organisationnels pour Kohli et Jaworski (1990) alors que Narver et Slater (1990) privilégient une approche culturelle. De plus, sans vision managériale et sans une intention organisée pour satisfaire les clients, les employés peuvent travailler consciencieusement, mais individuellement ils ne peuvent transformer une organisation (Day, 1994).

Cette volonté d'orientation client de la part de l'entreprise n'est pas clairement appliquée par l'ensemble des employés des entreprises étudiées. Différents éléments empêchent la mise en place de l'orientation client à tous les niveaux de l'entreprise.

III. Conclusion de l'étude exploratoire et conséquences sur le modèle préliminaire

L'étude exploratoire réalisée auprès de diverses enseignes multicanales permet de mieux comprendre la perception de ce système par le personnel.

Les résultats rappellent la place centrale qu'occupe le client pour les salariés ; ainsi l'orientation client est donc une préoccupation première des salariés, elle passe par l'écoute du besoin des clients par tous les canaux de l'enseigne. De plus, les résultats soulignent l'importance de la communication entre les canaux toujours pour l'intérêt du client. L'intégration et la coordination inter-canaux sont nécessaires pour

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

répondre au mieux aux demandes des clients. Les divers entretiens mettent en exergues ce manque de communication et d'échanges entre canaux.

Par ailleurs, les résultats soulignent l'importance des mécanismes de gestion pour le bon fonctionnement du système multicanal. En effet, le système de rémunération et le degré d'autonomie dans la prise de décision sont des facteurs influençant la coordination ou la compétition entre canaux. Ces éléments renvoient au climat psychologique de l'entreprise.

Singh (1993) a montré que le climat de l'entreprise influence significativement les attitudes et les comportements de la force de vente d'une entreprise. Le climat psychologique a été défini par Martin et Bush (2006) comme un construit multidimensionnel. Diverses dimensions composent cette notion comme la reconnaissance, le soutien, l'équité, l'innovation, l'autonomie, la cohésion, la confiance et la pression. Certaines caractéristiques du climat psychologique présentées par Martin et Bush (2006) sont communes aux résultats mis en évidence dans l'étude exploratoire présentés précédemment tels que la reconnaissance, l'autonomie et la cohésion. Pour Martin et Bush (2006), la cohésion renvoie à la perception des salariés de la camaraderie ou du partage au sein de l'entreprise, l'autonomie désigne le degré par lequel les salariés peuvent déterminer leurs propres procédures de travail. Ces caractéristiques du climat psychologique de l'entreprise retrouvées dans l'étude exploratoire sont donc intégrées dans cette recherche. Il convient de mettre en évidence les conséquences de cette étude exploratoire sur le modèle préliminaire.

Les résultats de l'étude exploratoire permettent de faire évoluer le modèle de recherche. Dans un premier temps, les répercussions sur les variables explicatives du modèle sont exposées, dans un second temps l'orientation marché perçue du magasin est analysée.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1. Les mécanismes de gestion et les facteurs d'auto-concurrence

1.1. Les mécanismes de gestion

L'étude qualitative permet de confirmer certains éléments mis en évidence dans la littérature relative à la gestion de canaux multiples. Ainsi les éléments liés aux systèmes organisationnels tels que le système de rémunération ou encore la centralisation de la prise de décision sont confortés. Cependant le degré de formalisation et encore la départementalisation ne sont pas retrouvés dans la phase exploratoire réalisée sur le terrain. Les quatre entreprises étudiées n'ont pas considéré ces éléments comme fondamentaux pour le bon fonctionnement de la gestion des divers canaux.

Les résultats de l'étude exploratoire sont en accord avec le travail de Fournier (2009) qui soulignait l'importance d'analyser le système de rémunération dans un contexte multicanal. Le système de rémunération classique peut être défini de la manière suivante pour Darmon (1998, p.140) : « *un plan de rémunération, pour être motivant, doit lier la rémunération aux résultats obtenus par le vendeur - et aux seuls résultats dont il peut être tenu responsable* ». Ce type de rémunération est dangereux dans un contexte multicanal car il met en concurrence les canaux entre eux et va engendrer une forte démotivation des vendeurs et commerciaux. Vanheems (2009a) et Fournier (2009) ont recommandé la modification du système de rémunération au contexte multicanal. Le système de rémunération doit donc être repensé entièrement.

Par conséquent, seulement deux mécanismes de gestion interne sont étudiés et intégrés dans le modèle conceptuel : d'une part la centralisation de la prise de décision, et d'autre part le système de rémunération mis en place dans l'entreprise.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1.2. Les facteurs d'auto-concurrence

La littérature relative à la concurrence entre canaux met en exergue multiples sources de concurrence (Etgar, 1979 ; Coelho et Easingwood, 2003, 2004 ; Tsay et Agrawal, 2004a, 2004b ; Webb et Lamb, 2007 ; Eliashberg et Michie, 1984). L'incompatibilité entre les objectifs des agents, la non-congruence de rôle d'un agent, le manque de communication, la divergence du niveau de perceptions de l'environnement ou encore la différence de culture entre institutions sont autant de sources de conflit (Bowersox et *alii.*, 1980). Pour Stern et *alii*. (1996) le conflit prend sa source dans l'interdépendance naturelle des membres des canaux. Chaque canal se spécialise dans certaines fonctions de manière à amplifier cette interdépendance. Rosenberg et Stern (1971) et Etgar (1979) rappellent les sources potentielles de conflit[29]. La compétition sur les ressources rares représente une cause de conflit perceptuelle.

La confrontation de la littérature avec le terrain met en évidence des éléments communs. Ces éléments sont alors intégrés au modèle. Ainsi, la concurrence pour des ressources internes rares et les situations d'intersection de marché sont intégrées au modèle comme facteurs d'auto-concurrence.

[29] Synthèse des causes perceptuelles et structurelles de conflits d'après les travaux de Rosenberg et Stern (1971) et Etgar (1979) :
Causes perceptuelles de conflit :
- divergence des objectifs
- conduite d'autonomie
- compétition sur les ressources du canal

Causes structurelles de conflit :
- clarté des rôles
- divergence de perceptions
- divergence d'attentes
- insuffisance de communication

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2. De l'orientation marché à l'orientation marché coopétitive

L'orientation marché est un concept relativement récent abordé en 1950, mais ce n'est qu'au cours des années 1990 que ce construit est clairement appréhendé. Depuis les travaux fondateurs de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990) de nombreuses recherches ont été réalisées sur ce concept. Day (1994) définit l'orientation marché comme « *une aptitude à comprendre et satisfaire les besoins des clients* ». Selon lui, les entreprises qui sont orientées vers le marché doivent développer des aptitudes particulières pour ressentir le marché, anticiper ses évolutions et répondre à ses changements.

Trois approches peuvent être mises en évidence : l'approche comportementale (Kohli et Jaworski, 1990 ; Kohli et *alii.*, 1993), l'approche culturelle (Day, 1994 ; Narver et Slater, 1990, Slater et Narver, 1994 ; Deshpandé et *alii*., 1993) et enfin l'approche systémique[30] de Becker et Homburg (1999). Seule l'approche comportementale et culturelle seront exposées plus précisément dans ce travail.

2.1. L'approche comportementale

Kohli et Jaworski (1990) définissent le concept d'orientation marché comme (p.6) :

> *" Market orientaion is the organizatiowide of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it."*

[30] Becker et Homburg (1999) ont proposé une troisième approche, une perspective « systémique ». Cette optique est très peu utilisée. Les auteurs définissent l'orientation marché comme « des systèmes de management configurés pour favoriser l'orientation de l'organisation vers ses clients et ses concurrents ». Les auteurs distinguent cinq systèmes : le système organisationnel, le système d'information, le système de planification, le système de contrôle et le système de gestion des ressources humaines. Chaque système contribue au degré d'orientation marché de l'entreprise.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

A partir de l'analyse de la littérature marketing des trente dernières années ainsi que de l'analyse d'une étude qualitative[31] mise en place, ces auteurs considèrent l'orientation marché comme un ensemble spécifique de **comportements** organisationnels. Ils adoptent une approche comportementale, accordant plus d'importance aux actions de l'entreprise plutôt qu'à sa philosophie (Denis et *alii.,* 2000).

L'orientation marché désigne donc « *la production par l'organisation d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation, et la réaction de l'organisation à ces informations* » (p.6, Kohli et Jaworski, 1990). Etre orienté marché signifie pour l'entreprise donc trois comportements :

(1) La production d'information désigne l'ensemble des *« activités qui visent à développer la compréhension des besoins actuels et futurs des clients, ainsi que des facteurs qui les affectent* ». Cela correspond à la situation où un client verbalise ses besoins et ses attentes, cela inclut l'analyse des facteurs exogènes qui influencent leurs besoins et leurs préférences. Selon Kohli et Jaworski (1990), l'information du marché ne correspond pas uniquement aux besoins actuels mais aussi aux besoins futurs. Houston (1986) met en évidence l'importance d'anticiper les besoins des clients et ainsi, de proposer un nouveau produit ou une nouvelle offre adaptée. L'information générée peut être exprimée de manière formelle ou informelle (par exemple les discussions informelles avec des partenaires d'affaires), elle peut être collectée à partir de données primaires ou à partir de sources secondaires[32].

(2) La diffusion d'information « *le partage des informations entre les différents départements de l'entreprise* » (p.3). Pour répondre aux attentes du marché, il est clair que la participation de tous les

[31] Etude qualitative 62 entretiens semi-directifs auprès de cadres nord américains

[32] Les mécanismes incluent les rendez vous et discussions avec les clients et les partenaires d'affaires (exemple les distributeurs), les analyses des rapports de vente, les analyses des bases de données clients, les études marketing formelles comme les études relatives à l'attitude des clients.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

départements d'une entreprise est nécessaire : recherche et développement pour créer et développer de nouveaux produits, la production pour les préparer et produire, les achats.... Ce partage d'information peut être réalisé de manière formelle (mails, réunions…) ou informelle[33].

(3) La réaction aux informations désigne l'ensemble « *des actions menées en réponse à l'information produite et partagée* » (p. 6). L'entreprise doit élaborer une réponse en cohérence avec le marché, cette démarche ne présente pas d'intérêt. La réponse correspond à l'action prise en réponse à l'information qui a été précédemment générée et disséminée[34].

2.2. L'approche culturelle

Parallèlement à cette vision comportementale du concept, Narver et Slater (1990) considérèrent l'orientation marché comme une **culture** organisationnelle. D'une manière générale, la perspective culturelle met l'accent sur les valeurs et les croyances au sein d'une entreprise. Selon cette approche, le concept désigne « *la culture organisationnelle qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients de manière continue* » (p.21). De nombreux auteurs se réfèrent à cette perspective culturelle du concept comme Deshpandé, Farley et Webster (1993), Day (1994), Pelham et Wilson (1996),

[33] Kohli et Jaworski (1990) rappellent qu'une procédure formelle de dissémination d'information est importante, cependant ils soulignent le pouvoir considérable des discussions informelles qui représentent un outil fondamental permettant aux employés d'intégrer les clients et leurs besoins. La dissémination de l'information renvoie à la communication horizontale (Zeithaml, Berry et Parasuraman, 1988).
La communication horizontale est le flux latéral qui se produit tant dans qu'entre les départements et qui sert à coordonner les individus et les départements pour faciliter la réussite de buts globaux de l'entreprise. La communication horizontale de l'information du marché est une forme de dissémination de l'information au sein de l'entreprise.

[34] Les résultats indiquent que la réponse peut prendre la forme de ciblage des marché, de création de nouveaux produits/ services qui intègrent les besoins actuels et futurs, et de production, distribution et promotion des produits afin d'obtenir une réponse finale favorable du client. Virtuellement, tous les départements, et non uniquement le département marketing, participent au fait de répondre aux tendances du marché, dans une entreprise orientée marché.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Han, Kim et Srivastava (1998), Harris (2001) et encore Langerak, Hultink et Robben (2004).

L'orientation marché dans cette approche est définie de manière plus précise par Deshpandé, Falrey et Webster (1993) et par Day (1994). Ainsi selon Deshpandé, Falrey et Webster (1993), l'orientation marché correspond à « *un ensemble de croyances qui pose les intérêts du consommateur en premier (…) de façon à développer une entreprise profitable à long terme*» (Deshpandé et *alii*., 1993). Ces auteurs ont une approche plus culturelle en privilégiant la philosophie d'entreprise qui sous entend les actions de l'organisation[35].

Pour Narver et Slater (1990) cette approche culturelle implique trois comportements organisationnels :

- Une composante dite « d'orientation vers les clients », appelée aussi « orientation consommateurs », définie comme « *la volonté et la capacité d'une organisation de comprendre suffisamment les consommateurs cibles afin d'être capable de leur offrir une valeur supérieure de manière continue, et d'intégrer leurs préférences dans les processus marketing* » (p. 21).

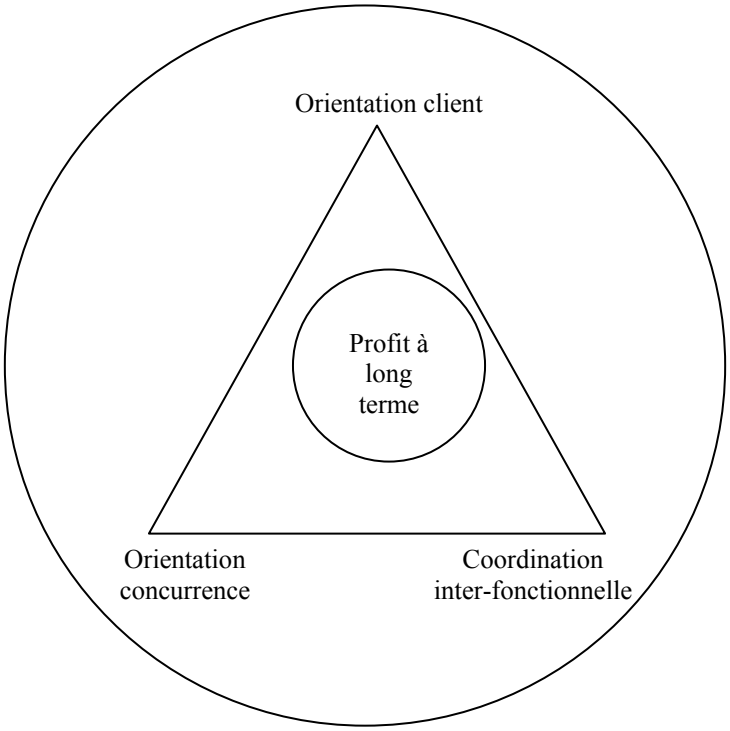
- Une composante dite « d'orientation vers les concurrents », appelée aussi « orientation concurrence », définie comme « *la volonté et la capacité d'une organisation d'identifier, d'analyser et de répondre aux actions des concurrents* » (p. 21)

- Une composante dite de « coordination inter- fonctionnelle », qui désigne « *l'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise de proposer une valeur supérieure aux clients cibles* » p.22.

[35] Ces auteurs soulignent l'importance des croyances et des valeurs au sein de la culture organisationnelle d'une organisation. Cette dernière fixe un cadre de références aux individus ainsi que la compréhension du fonctionnement de l'entreprise.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Figure 7 : Le concept d'orientation marché selon Narver et Slater (1990)



Notre recherche se positionne dans l'approche culturelle de l'orientation marché.

2.3. Intégration du concept de « coopétition » interne : coopération et compétition

L'étude qualitative met en évidence l'existence de deux types distincts de relations se déroulant au même moment au sein de l'entreprise : des relations de compétition et de coopération entre canaux. La littérature relative à la gestion de canaux multiples souligne l'importance d'une gestion commune des canaux. Cette intégration passe par la juxtaposition de relations de compétition et de coopération entre canaux.

La coopération représente la relation dans laquelle les organisations ou entités ont des capacités et des ressources complémentaires, elles les partagent pour atteindre des buts communs (Makkonen, 2008 ; Smith et *alii*., 1995). La compétition

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

est définie comme une situation dynamique qui se produit quand plusieurs acteurs d'un domaine spécifique (marché) luttent pour des ressources rares, et / ou qui ont des produits et services ainsi qu'un marketing assez similaires (Hunt et Morgan, 1995 ; Chen, 1996 ; Bengtsson et Kock, 1999 ; Luo, 2005, 2007 ; Hunt, 2007). La compétition peut se produire au niveau inter-entreprise mais aussi intra-entreprise, ainsi elle peut se produire entre individus d'une même organisation (Birkinshaw et Lingblad, 2005 ; Münster, 2004). La juxtaposition de ces deux types de relations (de coopération et de compétition) au même moment est appelée coopétition.

Le concept de « coopétition » est une notion abordée depuis quelques années en stratégie. Les plupart des chercheurs abordent ce concept au niveau inter-organisationnel : les entreprises se concurrencent entre elles sur certains points et coopèrent sur d'autres (Bengtsson et Kock, 1999). Ce phénomène combinant compétition et coopération est qualifié de « coopétition » par Ray Noorda, le fondateur de Novell (Le Roy et Yami, 2007). La coopétition[36] renvoie à la situation où deux ou de multiples acteurs coopèrent et se concurrencent

[36] La littérature en stratégie établit trois contributions majeures considérées comme les fondements de la théorie de la coopétition.

Une contribution majeure est apportée par Nalebuff et Brandengurger (1996) qui popularisent ce concept : « *on peut coopérer sans pour autant négliger ses propres intérêts* » (p. 5). Ces deux auteurs utilisent la théorie des jeux pour proposer une première théorie de la coopétition à partir du réseau de valeur.

Une seconde contribution fondamentale pour définir la coopétition est proposée par Lado et *alii*. (1997). Ces auteurs mettent en évidence l'utilisation par les entreprises de plus en plus de stratégie agressive et de stratégie coopérative. Les entreprises mettent en place des stratégies agressives car elles évoluent dans un univers hyper competitif mais en même temps, elles doivent mener des stratégies coopératives soit pour contrer leurs concurrents, soit pour mutualiser leurs ressources et échanger du savoir (Lado et *alii*., 1997). Pour ces auteurs les concepts de compétition et de coopération doivent être appréhendés comme deux dimensions indépendantes. Dans cette optique, une entreprise peut avoir quatre types de « comportements de rente » : (1) un comportement monopolistique (l'entreprise évite des relations de compétition et de coopération), comportement coopératif (l'entreprise privilégie les relations de coopération au détriment des relations de compétitions), comportement compétitif (l'entreprise choisit prioritairement un comportement agressif vis-à-vis de ses concurrents) et un comportement syncrétique (l'entreprise développe à la fois des relations agressives et des relations coopératives).

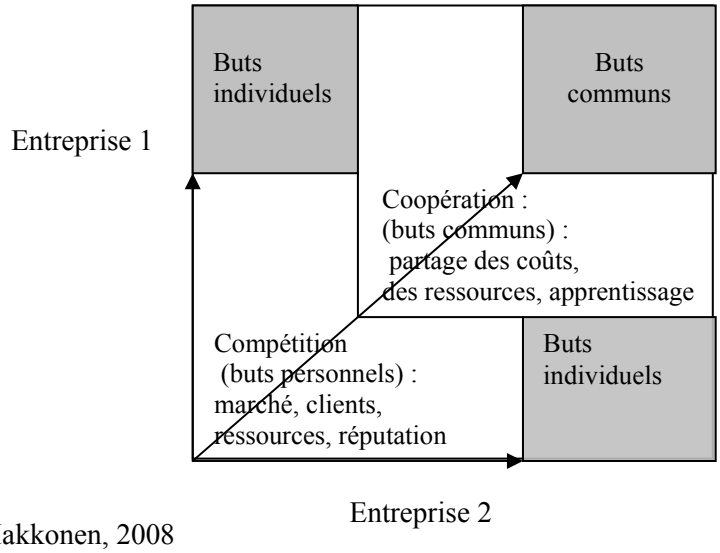
Enfin, une autre contribution majeure à la théorie de la coopétition est apportée par Bengtsson et Kock (1999). Selon ces auteurs, une entreprise a le choix entre quatre modes de relations en fonction de sa position relative sur le secteur et de son besoin en ressources extérieures. Ces quatre modes de relations sont la coexistence, la compétition, la coopération et la coopétition. Dans ce cadre, la coopétition est une forme de relation entre concurrents qui combinent des échanges économiques et non économiques.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

simultanément entre eux, et où la relation constitue à des interactions répétées au lieu d'une seule (Nalebuff et Brandenburger, 1996 ; Lado et *alii.*, 1997). Le paradoxe de la coopétition vient selon Bengtsson et Kock (2000) de la tentative d'agir réciproquement directement en coopérant en vue de buts mutuels, mais essayant au même moment d'éviter les interactions directes ou la communication en rivalisant de l'intérêt personnel.

De nombreuses recherches ont étudié cette relation de coopétition inter-entreprise (Bengtsson, et Kock , 2000 ; Dagnino et Padula, 2002 ; Quintana-Carcia et Benavides-Velasco, 2004 ; Depeyre et Dumez, 2007 ; Battista, 2007 ; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Prévot, 2007, Blanchot et Fort, 2007 ; Puthod et Thévénard-Puthod, 2006 ; Salvetat et Le Roy, 2007 ; Neysen, 2006).

Figure 8: Illustration de la coopétition entre entreprises



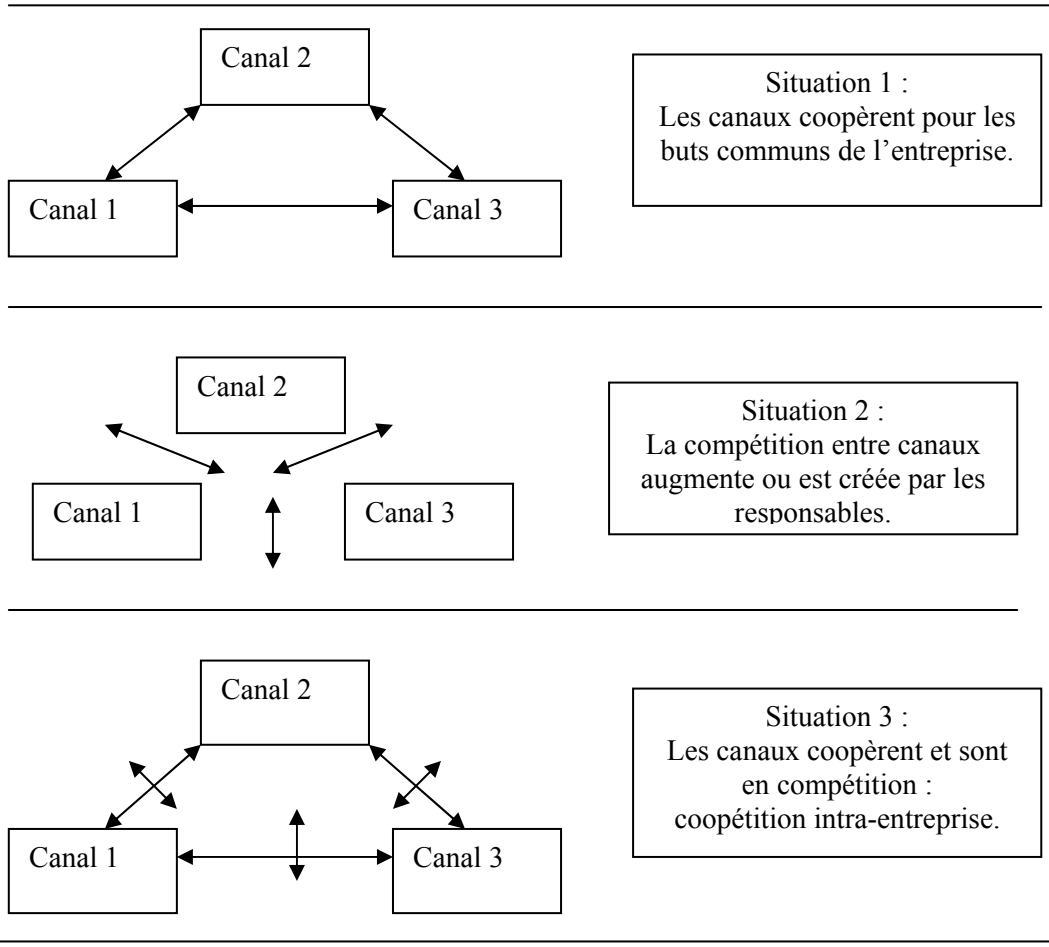
Source : Makkonen, 2008

Les études traitant de la coopétition au sein même d'une entreprise sont beaucoup moins nombreuses (Tsai, 2002 ; Välimäki et Blomqvist, 2004 ; Luo, 2005 ; Luo et *alii.*, 2006 ; Walley, 2007). Ainsi, il n'existe que peu de recherches empiriques concernant la perception des entreprises quant à la mise en place et au

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

développement des stratégies de coopétition. La figure 9 est une illustration de la coopétition intra-entreprise.

Figure 9: Illustration de la coopétition intra-entreprise



Source : D'après Makkonen (2008)

Dans le cadre d'une coopétition intra-organisationnelle, la coopération et la compétition peuvent être analysées selon Luo (2005) comme axes différents où le degré de coopération et de compétition définit la position de l'unité et le rôle coopératif, alors que Välimäki et Blomqvist (2004) considèrent la coopétition comme les phases d'un processus où la coopération est créative, phase chaotique de production des choix, et la compétition la phase d'organisation de la sélection des solutions parmi les multiples choix.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La coopétition intra-entreprise apparaît pour le transfert des connaissances et l'apprentissage organisationnel entre les unités, services de l'entreprise en vue d'un bénéfice commun (la coopération) et dans l'obtention de ressources internes et-ou des marchés externes pour les bénéfices propres des unités (la compétition). La compétition interne peut se créer afin d'atteindre une position interne particulière dans l'entreprise ou encore pour obtenir ou conserver la réputation d'une équipe (Tsai, 2002 ; Luo, 2005 ; Luo et *alii.,* 2006). Selon Luo (2005) les services ou canaux coopèrent technologiquement, opérationnellement, organisationnellement et financièrement pour le partage des ressources, l'expertise, la connaissance et les pratiques. Luo suggère que les services se concurrencent pour les ressources internes rares, une position interne et le statut.

La coordination inter-organisationnelle est donc constituée de deux types de relations distincts : des relations de coopération et au même moment des relations de compétition. Le modèle conceptuel intègre ce concept de coopétition qui définit les relations existantes entre les canaux d'une entreprise.

L'étude exploratoire met en exergue l'ambiguïté des relations existantes entre les canaux. Par ailleurs, l'analyse souligne la place centrale qu'occupe le client dans les entreprises étudiées. La multiplication des canaux composant la distribution implique des modifications notamment au niveau de la coordination inter-fonctionnelle. L'analyse des entreprises met en exergue l'orientation stratégique coopétitive existante. L'orientation marché traditionnelle définie par Narver et Slater (1990) et Kohli et Jaworski (1990) doit évoluer afin d'être mieux adapté à ce contexte de distribution multicanale. La re-définition du concept d'orientation marché doit intégrer cette notion de coopétition interne. L'orientation marché coopétitive est alors définie.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3. L'orientation marché coopétitive

La notion d'orientation marché traditionnelle est réajustée afin de mieux s'adapter au contexte multicanal, elle correspond alors à l'orientation marché coopétitive, composée de trois dimensions : l'orientation client, l'orientation concurrence et la coopétition interne.

3.1. L'orientation client

La première composante de l'orientation marché correspond à l'orientation client définie par Narver et Slater (1990) comme :

> « *La volonté et la capacité d'une organisation à comprendre suffisamment les consommateurs cibles afin d'être capable de leur offrir une valeur supérieure de manière continue, et d'intégrer leurs préférences dans les processus marketing* ».

Les auteurs intègrent dans cette définition tous les éléments contribuant à la connaissance des clients et par conséquent, à l'amélioration de la satisfaction des clients.

3.2. L'orientation concurrence

La seconde composante de l'orientation client correspond à l'orientation concurrence. Elle est définie par Narver et Slater (1990) comme :

> « *La volonté et la capacité d'une organisation d'identifier et d'analyser les actions des concurrents, et d'intégrer les informations sur ces concurrents dans les processus marketing ».*

L'entreprise cherche à connaître ses concurrents ainsi que leurs actions afin de s'adapter au mieux au marché tout en considérant les acteurs concurrents. Dans ce

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

travail de recherche, nous intégrons l'orientation concurrence telle que définie par Narver et Slater (1990).

3.3. La coopétition interne

Dans cette nouvelle définition, la coopétition interne est la dernière composante de l'orientation marché coopétitive. Identifiée dans l'étude exploratoire réalisée auprès de plusieurs entreprises multicanales (présentée dans la section 1 de ce chapitre), la coopétition désigne l'existence au même moment de relations de compétition et de coopération entre les canaux d'une même enseigne (Makkonen, 2008 ; Jeanpert, 2008).

L'article fondateur de Narver et Slater (1990) considère la coordination inter-fonctionnelle comme troisième composante de l'orientation marché traditionnelle. L'évolution de cette composante au contexte multicanal fait place à la coopétition.
Divers auteurs ont travaillé sur la coopétition intra-entreprise (Tsai, 2002 ; Luo, 2005 ; Luo et *alii*., 2006) mais ce concept a dans la majorité des cas été étudié au niveau inter-entreprises[37] (Bengtsson et Kock, 2000 ; Dagnino et Padula , 2002 ; Battista, 2007 ; Blanchot et Ford, 2007 ; Salvetat et Leroy, 2007 ; Pellegrin-Bouchet et Fenneteau, 2007 ; Prévot, 2007 ; Puthod et Thévenard – Puthod, 2006 ; Neysen, 2006).

Ainsi, la notion de coordination inter-fonctionnelle établit par Narver et Slater (1990) est modifiée dans ce travail de recherche et est remplacée par la coopétition. Il convient de présenter plus précisément le concept de coopétition et d'exposer successivement les concepts de compétition et de coopération séparément.

[37] Les résultats et conclusions de ces travaux ne sont pas explosés puisque cette recherche considère la coopétition au niveau intra-entreprise.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

a. Fondement théorique de la coopération

La coopération est par nature un processus volontaire et réciproque où les acteurs partagent leurs connaissances, leurs idées et leurs expériences avec les autres ressources afin d'atteindre des buts privés et communs (Khanna et *alii.*, 1998).

Les services ou canaux d'une entreprise peuvent coopérer ensemble afin d'atteindre des buts communs, de partager des ressources ou encore y avoir accès (Makkonen, 2008). Dans un contexte multicanal, la coopération représente la relation où les canaux ont des capacités et des ressources complémentaires, et les partagent pour atteindre des buts communs (Makkonen, 2008). Ces ressources peuvent être financières, humaines ou encore relationnelles.

La coopération peut être mise en place en vue d'un partage d'information ou encore pour la distribution de produit et de process (Bengtsson et Kock, 2000). Une des raisons de la coopération peut être l'apprentissage et le partage de l'expertise organisationnelle (Khanna et *alii.,* 1998 ; Luo et *alii*., 2006). La coopération peut porter sur différents domaines tels que le partage de ressource (Makkonen, 2008 ; Luo et *alii.*, 2006) l'apprentissage (Teece, 2007) ou encore le partage des coûts (Willliamson, 1996, 1998 ; Blomquist et *alii.*, 2002).

b. Fondement théorique de la compétition

Cet aspect a été beaucoup étudié depuis les années 1990. Barney (1986) décrit les différents types de compétition : (1) compétition des organisations industrielles, (2) la compétition Chamberlienne et (3) la compétition Schumpétérienne.

A l'inverse de la coopération, la compétition n'est pas un phénomène réciproque. Une entreprise peut déterminer ses concurrents sur son environnement ou dans son entreprise mais cette entreprise concurrente peut ou non considérer à son tour l'entreprise comme concurrente. Les entreprises se concurrencent pour un

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

développement stratégique, des avantages à long terme, améliorer ses propres opérations mais aussi pour conserver ou gagner une position sur le marché (Hunt et Morgan, 1995 ; Porter, 1987; Bengtsson et Kock, 2000; Tsai, 2002; Luo, 2005 ; Hunt, 2007). La compétition peut être de variétés différentes : compétition interne[38] et compétition verticale et horizontale[39] .

c. La coopétition intra-entreprise

La coopétition intra-entreprise renvoie donc à la situation où existent à la fois des relations de coopération et de compétition entre les membres de l'entreprise.

Coopération et compétition peuvent être analysées selon Luo (2005) comme différents axes où les degrés de coopération et de compétition définissent la position de l'unité et le rôle coopératif, alors que Välimäki et Blomqvist (2004) le considèrent comme les phases d'un processus où la coopération est créative, phase chaotique de production des choix, et la compétition la phase d'organisation de la sélection des solutions parmi les multiples choix.

[38] Il est naturel qu'il existe de la compétition au sein d'une entreprise : tous les salariés sont supposés suivre un but commun (Fernandez-Bonet, 1999). Selon les chercheurs, la compétition interne augmente entre les unités organisationnelles quand l'entreprise fabrique des produits similaires ou cible les mêmes groupes de clients, mais aussi pour certains positions internes et à l'appui interne (Birkinshaw, 2001 ; Luo, 2005).
Dès lors que les ressources de l'entreprise sont limitées, les unités se concurrencent pour ces ressources financières, physiques ou humaines. La position interne signifie une position stratégique importante dans l'entreprise ainsi que le pouvoir associé à ce statut. L'appui interne renvoie à l'intérêt des responsables de l'entreprise, à l'appui et l'allocation des ressources. La liberté des unités a un effet sur la compétition interne qui peut être gérée et encouragée (ou limitée) pour atteindre les bénéfices que la compétition peut apporter (Birkinshaw et Lingblad, 2005; Luo, 2005.)

[39] La compétition peut être perçue sous une perspective verticale (de manière indirecte) ou horizontale (de manière directe).
Dans la compétition verticale, les relations indirectes renvoient aux relations acheteur-vendeur sur lesquelles les concurrents sont liés à l'autre via un autre acheteur.
Dans la compétition horizontale, les parties essayent de maintenir une interaction ainsi que la communication en vue d'un intérêt commun. Au lieu de cela, les concurrents directs évitent les interactions et toute forme de communication. La relation est informelle et invisible, et les parties obtiennent l'information relative à l'autre grâce à une troisième partie (par exemple des clients, des salons, des publicité ou la bourse). Dans une compétition horizontale, de compétition directe, il n'y a pas de transactions entre les entreprises (Bengtsson et Kock, 2000).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La coopétition intra-entreprise apparaît pour le transfert des connaissances et l'apprentissage organisationnel entre les unités, services de l'entreprise en vue d'un bénéfice commun (la coopération) et dans l'obtention de ressources internes et-ou des marchés externes pour les bénéfices propres des unités (la compétition). Cela peut aussi augmenter la compétition interne pour une position interne dans l'entreprise et pour la réputation d'une équipe (Tsai, 2002 ; Luo, 2005 ; Luo et *alii.,* 2006).

Selon Luo (2005) les services, unités coopèrent technologiquement, opérationnellement, organisationnellement et financièrement pour le partage des ressources, l'expertise, la connaissance et les pratiques. Luo suggère que les services, unités se concurrencent pour les ressources internes rares, une position interne et le statut et aussi pour les marchés externes.

La coordination inter-fonctionnelle représentant le troisième comportement issu de l'orientation marché dans l'approche culturelle de Narver et Slater (1990) peut donc être remplacée par la coopétition. Le concept d'orientation marché coopétitive est donc composé de trois éléments : l'orientation client, l'orientation concurrence et la coopétition.

Figure 10 : Redéfinition du concept de l'orientation marché coopétitive et ses indicateurs

Orientation marché coopétitive
- Orientation client
- Orientation concurrence
- Coopétition (coopération et compétition)

L'orientation marché traditionnelle intègre la dimension de coordination inter–fonctionnelle dans sa définition. Ce construit traditionnel n'est pas adaptable au contexte multicanal. L'étude exploratoire précédente souligne l'existence de relations complexes entre les canaux composant la distribution.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les résultats de l'étude exploratoire soulignent aussi la nécessité d'aménager le concept d'orientation marché dans un contexte multicanal, ainsi la notion d'orientation marché coopétitive est créée.

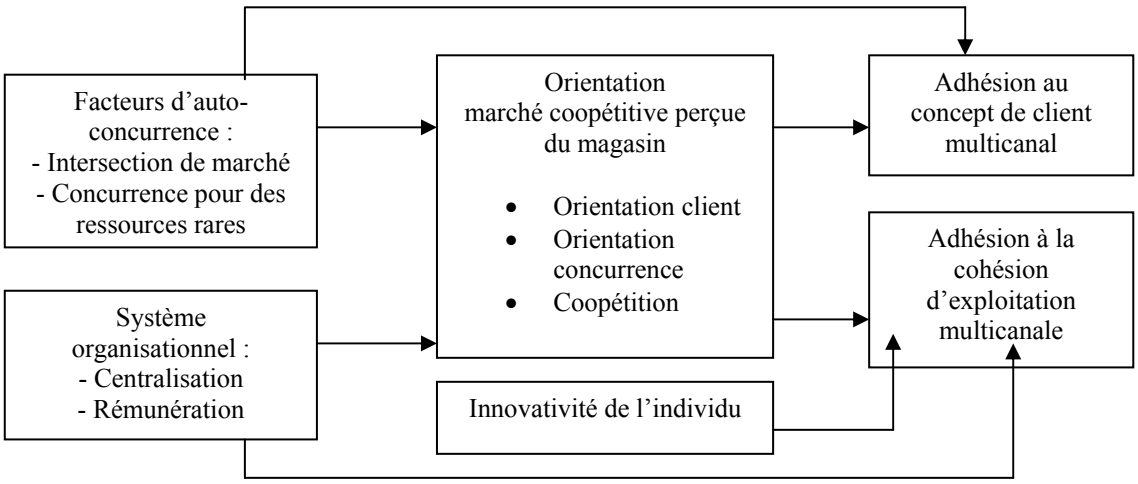
SECTION 2 : LES DETERMINANTS DE L'ADHESION DU PERSONNEL AU MULTICANAL

L'objet de cette section est de présenter les hypothèses d'influence directe sur l'adhésion du personnel au multicanal. Dans un premier temps, les variables dépendantes de la recherche seront présentées et définies. Dans un second temps le rôle des facteurs d'auto-concurrence perçus (intersection de marché et concurrence entre canaux pour des ressources rares) et du système organisationnel perçu (centralisation et rémunération) sur l'adhésion du personnel au système multicanal sera présenté. L'influence de l'orientation marché coopétition sur l'adhésion du personnel au multicanal sera examinée.

Dans une dernière partie, l'influence médiatrice de l'orientation marché coopétitive dans les relations entre le système organisationnel et l'adhésion du personnel au multicanal ainsi que dans les relations entre les facteurs d'auto - concurrence sur l'adhésion du personnel au multicanal sera présentée. La figure 11 rappelle le modèle de recherche.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Figure 11 : Les déterminants de l'adhésion du personnel de vente et de service au multicanal : présentation du modèle



I. L'adhésion du personnel au multicanal

L'émergence et le développement des systèmes de distribution multicanaux représentent une innovation au sein de l'entreprise. L'innovation résulte d'actions collectives, par conséquent elle dépend de l'organisation (Boldrini, 2005). Comme le souligne Rogers (1995), il serait simple de penser que l'innovation au sein des organisations est rare car l'incertitude y est limitée, une certaine stabilité est nécessaire, de plus on constate un certain nombre de barrières et de résistances au changement. En réalité, l'innovation est un processus fondamental présenté dans toutes les organisations.

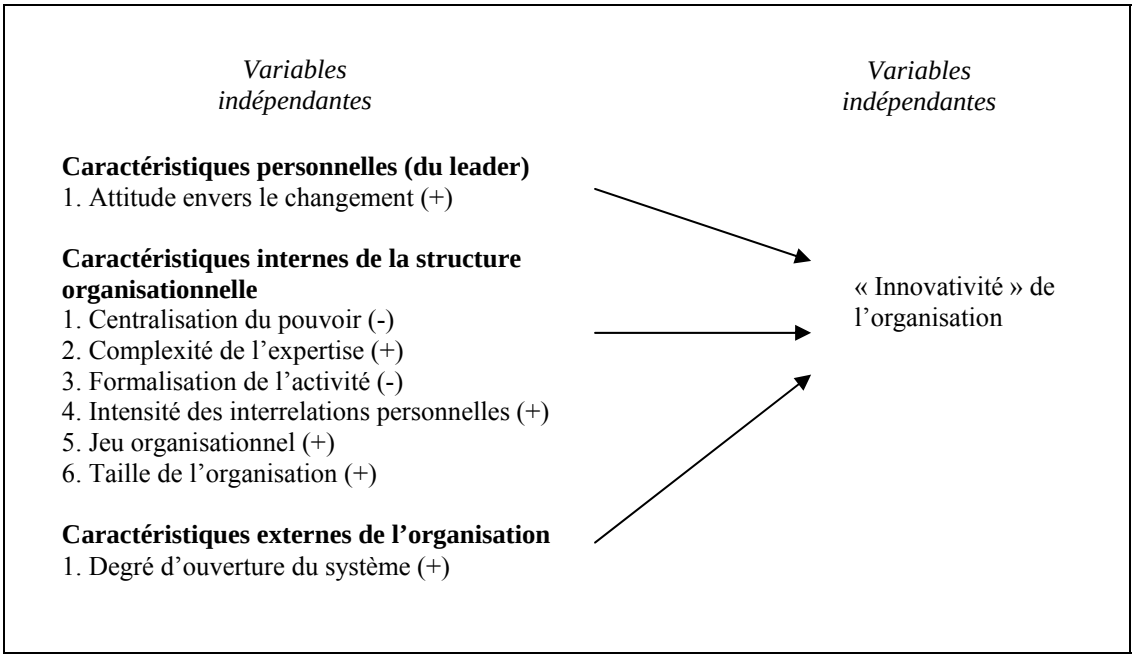
Cependant, certaines organisations ne sont pas structurées de manière à permettre et à optimiser l'innovation. Ainsi, la bureaucratie, les structures rigides aux processus stabilisés, aux actions répétitives et au centre opérationnel isolé de l'extérieur sont adaptées à la production standardisée. Elles n'offrent néanmoins pas de terrain

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

favorable à l'innovation, une structure adhacratique conviendrait davantage (Mintzberg, 1995).

Trois types de variables influencent la capacité d'innovation d'une entreprise : (1) les caractéristiques personnelles du leader, (2) les caractéristiques de la structure organisationnelle et (3) les caractéristiques externes de l'organisation (Rogers, 1995, p.379).

Figure 12 : Variables liées à l' « innovativité » et l'organisation



Les signes entre parenthèses indiquent si la variable est corrélée positivement ou négativement à l'« innovativité » (*Innovativeness*) de l'organisation.
Source : Rogers, 1995, p.380.

Brown et Eisenhardt (1997) ont identifié deux caractéristiques organisationnelles dans les entreprises innovantes :

- Ce sont des « semi-structures » : certaines caractéristiques de l'entreprise sont déterminées telles que les responsabilités, la périodicité de lancement de projets alors que d'autres ne le sont pas, de sorte que les acteurs de l'organisation ont une grande liberté d'action.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Il existe des liens dans le temps : passé, présent et futur sont liés. Les entreprises envisagent le futur à travers des sondages.

Les notions d'exploration et d'exploitation permettent de mieux comprendre ces caractéristiques.

Les concepts d'innovation d'exploration et d'exploitation (March, 1991) ont émergé dans les recherches relatives à l'apprentissage organisationnel et la stratégie (Vera et Crossan, 2004), sur l'innovation (Dannels, 2002 ; Lee et *alii.* 2003, Rothaermel et Deeds, 2004) et l'entreprenariat (Shane et Venkataraman, 2000).

Les organisations doivent développer des innovations d'exploration et d'exploitation à la fois dans les divers unités ou services de l'entreprise (Mothe et Brion, 2008 ; Benner et Thushman, 2003 ; Thushman et O'Reilly, 1996). La combinaison de l'efficacité opérationnelle et de la flexibilité pousse les entreprises à développer une capacité d'innovation duale puisque d'exploration et d'exploitation. La capacité à combiner innovation d'exploration et d'exploitation ne se limite pas au seul développement de compétences technologiques et marketing. Elle dépend aussi des compétences relationnelles, à différents niveaux de l'entreprise (Chanal et Mothe, 2005). Par conséquent, la perception du personnel de l'entreprise multicanale à l'exploitation d'actions marketing ou merchandising communes aux divers canaux de l'entreprise.

L'article de March (1991) traite de l'apprentissage organisationnel. L'auteur analyse les différentes manières de rechercher des solutions aux problèmes rencontrés dans les entreprises et opposent deux démarches : l'exploration et l'exploitation. March (1991) souligne l'importance pour une entreprise de travailler sur l'exploitation et l'exploration simultanément. Il considère qu'il faut trouver un équilibre entre les ressources consacrées à chaque type d'apprentissage.

Les entreprises se focalisant principalement sur l'innovation d'exploitation auront la capacité d'améliorer la performance à court terme de l'entreprise cependant ce focus d'exploitation limite l'entreprise à ses compétences existantes et par conséquent nuit

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

à une vision à long terme de l'entreprise. A l'inverse, une entreprise axée sur l'exploration conduit à la sous performance. Ainsi, ces deux approches induisent des stratégies, des caractéristiques et des comportements différents ; elles influencent chacune à leur manière la performance de l'entreprise.

Les entreprises capables de combiner simultanément exploration et exploitation sont nommées « organisations ambidextres ». Chanal et Mothe (2005) ont repéré dans le littérature les termes de structure hybride ou encore structure « spaghetti ». Cette appellation désigne les entreprises qui sont positionnées à la fois sur des marchés matures (exploitation) et qui développent de nouveaux produits et services pour des marchés émergents (exploration).

Ces concepts d'innovation d'exploration et d'exploitation ont été repris dans d'autres domaines dont l'innovation de produits (Danneels, 2002 ; Chanal et Mothe, 2005 ; He et Wong, 2004). Dannels (2002) identifie deux catégories de compétences nécessaires à l'innovation de nouveaux produits : les compétences relatives à la technologie et celles relatives aux clients (cf figure 12).

Figure 13 : Typologie des innovations de produits nouveaux fondées sur les compétences

		Technologie	
		Compétence maîtrisée	*Compétence nouvelle*
Clients	*Compétence maîtrisée*	**Innovation d'exploitation**	Valorisation des connaissances clients
	Compétence nouvelle	Valorisation des connaissances technologiques	**Innovation d'exploration**

Source : D'après Dannels, 2002, p.1105

Selon cet auteur, quatre situations sont possibles. Dans l'exploitation pure l'entreprise mobilise les compétences technologiques et clients. Dans l'exploration pure, le nouveau produit est un moyen de développer de nouvelles compétences, technologiques ou clients. Deux autres cas intermédiaires existent. La valorisation

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

des compétences technologiques consiste à exploiter celles existantes à travers un produit nouveau qui s'adressera à de nouveaux clients. La valorisation de compétences clients implique de mieux exploiter celles présentes en bâtissant de nouvelles compétences technologiques afin de mieux répondre aux besoins des clients.

1. L'adhésion au concept de client multicanal

L'innovation d'exploration consiste à renouveler les compétences centrales de l'entreprise sur les axes technologiques ou marketing et à baser l'avantage concurrentiel sur la variété des compétences pour faire face à la complexité de l'environnement (Chanal et Mothe, 2005). Les innovations d'exploration correspondent aux innovations radicales et sont désignées pour rencontrer les besoins des consommateurs et des marchés émergents (Benner et Tushman, 2003 ; Dannels, 2002).
De plus, une entreprise est flexible quand elle peut développer de nouvelles configurations en termes de produit, marché, technologie pour permettre la satisfaction des futurs clients (March, 1991). L'innovation d'exploration se focalise sur les compétences de l'entreprise et donc sur sa capacité à innover. Elle peut alors être définie comme un type d'innovation qui engage des compétences nouvelles pour l'entreprise sur l'axe technologique mais aussi sur l'axe client.

La définition de Benner et Tushman (2003) est moins restrictive puisqu'elle intègre la nécessité de connaissances ou de compétences nouvelles pour l'entreprise qu'il s'agisse des compétences technologiques ou marketing.
Avec ces divers éléments, Chanal et Mothe (2005) définissent l'innovation d'exploration comme une forme qui s'éloigne de manière significative des compétences centrales existantes de l'entreprise sur l'axe client ou sur l'axe technologique. Elle contribue à renouveler certains des processus clés de l'entreprise comme la gestion de la relation client (axe marketing) ou les procédés de conception ou de fabrication (axe technologique).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les innovations d'exploration offrent de nouveaux designs, créent de nouveaux produits et développent de nouveaux canaux de distribution (Abernathy et Clark, 1985). Les services de l'entreprise engagent une innovation d'exploration pour rechercher des nouvelles connaissances et développer de nouveaux produits et services. Pour ce faire, cela requiert de nouvelles connaissances, par conséquent, il faut inventer et explorer une réalité à venir (Garel et Rosier, 2008). Les activités d'exploration requièrent une forte adaptabilité de l'entreprise.

Selon Danneels (2002), l'exploration se définit comme « *une activité l'apprentissage de la firme qui conduit à l'addition de nouvelles ressources ou compétences* ». La « pure exploration » correspond aux situations où l'entreprise doit renouveler à la fois ses compétences sur la technologie et sur les marchés (Garel et Rosier, 2008). Pour Chanal et Mothe (2005), ce type d'innovation permet l'accroissement de la variété des compétences maîtrisées par l'entreprise.

Sanchez et Elola (1991) considèrent l'exploration comme un processus organisationnel de construction de compétences (*competence building)* dont le but est la création d'options stratégiques, applicables dans le futur par une entreprise pour atteindre ses objectifs. La mobilisation des compétences pour atteindre ses objectifs relève de l'exploitation (*competence leverage)*, elle se fonde sur le développement préalable des compétences.

Dans le cadre de ce travail, l'innovation d'exploration correspond à l'émergence du système de distribution multicanal. Un système de distribution composé de canaux multiples va entraîner des modifications et la création d'un nouveau comportement d'achat des clients. Dans la section 1 du chapitre précédent traitant des travaux relatifs à la distribution multicanale, différents auteurs ont signalé de nouveaux comportements d'achat des clients. Ainsi face à une enseigne multicanale, certains clients peuvent continuer d'acheter dans le canal de départ, d'autres vont orienter leur achat vers le nouveau canal, certains vont migrer d'un canal à un autre tout au long du processus d'achat ; ce type de comportement désigne des clients

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

multicanaux. Les auteurs nomment ce phénomène de comportement '*Click and Mortar'*. Par conséquent, la création de canaux multiples entraîne le développement de clients multicanaux. Dans notre modèle de recherche, il est essentiel d'intégrer la perception et l'adhésion du personnel de l'entreprise face à ces nouveaux clients multicanaux. L'adhésion (ou le rejet) du concept de ces nouveaux clients renvoie indirectement à l'acceptation du système de distribution multicanal de l'entreprise.

2. L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

Parallèlement aux innovations d'exploration, des innovations d'exploitation s'opèrent (Mothe et Brion, 2008 ; Benner et Thushman, 2003 ; Thushman et O'Reilly, 1996). Elles consistent à concevoir de nouveaux produits ou services en s'appuyant principalement sur des compétences existantes de l'entreprise. Pour être efficace, une entreprise doit satisfaire les clients actuels en termes de prix, de produit, de quantité, de qualité, de distribution. Ces aspects opérationnels s'appuient sur des capacités d'exploitation (March, 1991).

Par conséquent, les innovations d'exploitation consistent à mobiliser les compétences centrales de l'entreprise sur les dimensions technologiques et marketing et à fonder l'avantage concurrentiel sur la rapidité de développement et de mise sur le marché de nouveaux produits (Chanal et Mothe, 2005). Les services de l'entreprise engagent une innovation d'exploitation reposant sur la connaissance existante et étendue de produits et services existants (Benner et Tushman, 2003). Synthétiquement, l'innovation d'exploitation consiste en l'opérationnalisation d'actions visant une rentabilité à court terme.

Elles correspondent aux innovations incrémentales et sont désignées pour rencontrer les besoins des clients ou les marchés existants (Benner et Tushman, 2003 ; Dannels, 2002). Ce type d'innovation permet d'élargir la connaissance et les compétences existantes, améliore les designs existants, les produits et services existants et améliore l'efficacité des canaux de distribution existants (Abernathy et

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Clark, 1985). Chanal et Mothe (2005) proposent la définition suivante pour qualifier l'innovation d'exploitation : « *les stratégies d'innovation basées sur l'accélération des processus d'innovation à partir des compétences technologiques et marketing de l'entreprise* ».

Le succès de l'exploitation requiert une entreprise stable garantissant la réalisation récurrente des opérations. L'apprentissage en exploitation garantit des gains à court terme. Cette rentabilité à court terme explique l'accent mis sur l'innovation d'exploitation par les entreprises. Dans un environnement hyper compétitif, les stratégies d'innovation d'exploitation se fondent sur la rapidité des processus de conception, de développement et de mise sur le marché.

Dans un contexte multicanal, la synchronisation des canaux en terme d'offres passe par une concomitante des événements commerciaux indépendamment du lieu de vente (Vanheems, 2009a, 2009b). Dans le cadre de cette recherche, l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale renvoie à l'importance accordée à l'opérationnalisation de la stratégie de distribution multicanale. Toutes les actions opérationnelles de marketing et de merchandising doivent être mises en place dans le réseau c'est-à-dire en intégrant tous les canaux. Cette variable est nommée « *adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale* » et désigne l'importance relative accordée aux actions opérationnelles communes aux divers canaux de l'entreprise.

II. L'influence des facteurs d'auto-concurrence et du système organisationnel sur l'adhésion du personnel au multicanal (H1 à H4)

Divers éléments influencent l'adhésion du personnel au concept de client multicanal d'une part et à la cohésion d'exploitation multicanale d'autre part.
Dans une première partie l'influence des facteurs d'auto-concurrence sur l'adhésion du personnel au système multicanal est présentée, dans une seconde partie le rôle du système organisationnel est abordé. Dans une troisième partie l'impact de

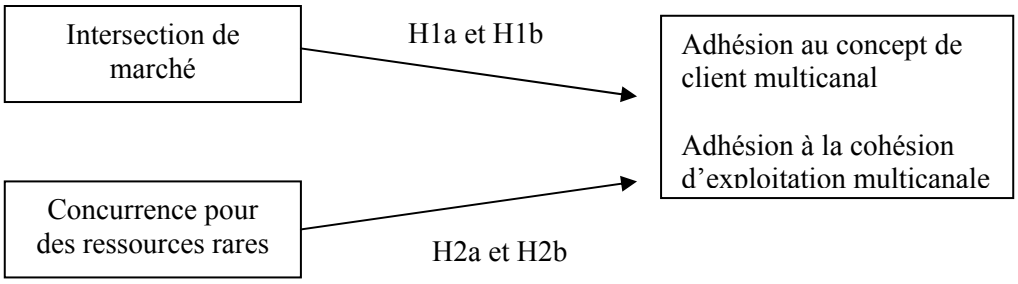
© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'orientation marché coopétitive sur l'adhésion du personnel au multicanal est étudié. Enfin, dans une dernière partie le rôle de l'innovativité de l'individu est abordé.

1. L'influence des facteurs d'auto-concurrence sur l'adhésion du personnel au multicanal (H1 et H2)

Les facteurs d'auto-concurrence entre canaux influencent directement la performance de l'entreprise (Jaworski et Kohli, 1993). La littérature ainsi que l'étude exploratoire ont permis de sélectionner deux facteurs d'auto-concurrence : d'une part l'intersection de marché et d'autre part la concurrence entre canaux pour des ressources internes limitées.

Figure 14 : Présentation des hypothèses d'influence directe des facteurs d'auto-concurrence sur l'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale



© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1.1. Influence de l'intersection de marché sur l'adhésion du personnel au multicanal (H1a et H1b)

Les systèmes de distribution multicanaux reposent, par définition, sur le principe de complémentarité des canaux (Helfer et Michel, 2006) ; toutefois dans la pratique, en devenant multicanale, la plupart des entreprises vont simplement ajouter un nouveau canal à leur distribution existante, de sorte que des situations d'intersection de marché se développent (Makkonen, 2008 ; Jeanpert, 2008).

Le chevauchement de marché renvoie à la situation où les canaux sont présents sur les mêmes marchés. Les canaux sont alors en confrontation et se concurrencent pour la même cible (Vinhas et Anderson, 2005 ; Brown et Fern, 1992 ; Tsay et Agrawal, 2004 a, 2004b ; Luo, 2005).

Ainsi, par exemple, une plateforme téléphonique va contacter des clients afin de leur proposer une nouvelle offre alors que le canal Internet leur aura déjà envoyé un e-mailing. Il convient de spécifier que cette démarche peut être volontaire, le canal téléphonique ayant alors une vocation de relance ; pourtant dans l'entreprise étudiée, les deux canaux n'étaient pas au courant de leur action respective.

L'intersection de marché correspond donc à la situation où plusieurs canaux de la même entreprise agissent sur le même marché, la même cible (Makkonen, 2008). Ce type de situation se crée dès lors que l'utilisation des différents canaux est décidée sans vision globale. Cette situation induit des relations de compétition entre les membres de l'entreprise (Chen, 1996) ; au niveau intra-entreprise et notamment avec les réseaux de distribution multicanaux, cette situation est ressentie par l'ensemble du personnel des canaux (Jeanpert, 2008). Ainsi, cette situation d'intersection de marché peut avoir une incidence directe sur l'acceptation du personnel au concept de client multicanal ainsi que sur la cohésion à l'exploitation du système multicanal. Ainsi, les hypothèses suivantes peuvent être formulées :

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

H1a : L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par le niveau d'intersection de marché.

H1b : L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par le niveau d'intersection de marché.

1.2. Influence de la concurrence pour des ressources internes limitées sur l'adhésion du personnel au multicanal (H2a et H2b)

Un autre facteur de concurrence entre canaux considéré dans cette recherche correspond à la compétition pour des ressources internes rares.

Les travaux relatifs à la compétition entre canaux soulignent l'importance de la concurrence pour les ressources rares comme création de compétition et de conflit (Gaski, 1984 ; Etgar, 1977, 1979 ; Eliashberg et Michie, 1984 ; Brown et Fern, 1992). Rosenberg et Stern (1971) et Etgar (1979) ont mis en évidence des sources perceptuelles et structurelles de conflit[40].

Bowersox et *alii.* (1980) ont établi cinq causes de conflits : l'incompatibilité entre les objectifs et les agents, la non congruence de rôle d'un agent, la rupture du processus de communication dans le canal, la divergence du niveau des perceptions de l'environnement ou des forces et des faiblesses des agents en présence et enfin la différence de culture entre les institutions.

[40] Ces auteurs établissent les causes perceptuelles et structurelles de conflit :
Causes perceptuelles :
- la divergence des objectifs
- la conduite d'autonomie
- la compétition sur les ressources du canal

Causes structurelles :
- Clarté des rôles
- Divergence de perceptions
- Divergence d'attentes
- Insuffisance de communication

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Dans les entreprises composées de canaux multiples, la concurrence pour des ressources internes rares est une source directe de conflit (Münster, 2004 ; Jeanpert, 2008). Les ressources peuvent être divisées en caractéristiques tangibles ou intangibles (Makkonen, 2008). Les canaux se concurrencent pour réduire au maximum leur dépendance relative au siège de l'enseigne (Luo, 2003). Les situations de dépendances augmentent quand les services dépendent de ressources irremplaçables contrôlées par des autres services locaux (Luo, 2005). Pour Stern et *alii.* (1996), le conflit prend sa source dans l'interdépendance naturelle des membres du canal. Chaque canal se spécialise dans une fonction précise de sorte que cette spécialisation conduit à une interdépendance. La coordination entre les canaux de l'entreprise passe donc obligatoire par l'accomplissement des tâches. Cependant, dans le même temps les membres cherchent à accroître leur autonomie de sorte que le conflit naît de cette opposition.

Les compétences d'un canal peuvent constituer une ressource stratégique importante tout comme les ressources humaines, physiques, financières, relationnelles (Barney, 1991 ; Hunt et Morgan, 1995[41]). Les ressources pour lesquelles les services sont en compétition peuvent être diverses comme par exemple de la technologie, l'équipement, le savoir-faire. La compétition entre canaux augmente dès lors que ces ressources sont en quantité limitée, de sorte que l'allocation de ces ressources est vécue comme une mise en concurrence directe des canaux entre eux (Luo, 2005).

Cette concurrence perçue par les membres des canaux influence directement l'adhésion au concept du client multicanal dans un premier mais aussi à la cohésion d'exploitation multicanale. Par conséquent, les hypothèses suivantes peuvent être formulées :

[41] Hunt et Morgan (1995) donnent des exemples de ressources telles que :
- les ressources financières (liquidités),
- physiques (usine, équipement),
- légales (marque, licences),
- humaines (compétences, savoir faire des employés),
- organisationnelles (compétences, contrôle, politiques),
- informationnelles (savoir faire issus des clients et des concurrents),
- relationnelles (relation avec les fournisseurs et les clients).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

H2a : L'adhésion au concept de client multicanal est influencée négativement par la concurrence entre canaux pour des ressources rares.

H2b : L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par la concurrence pour des ressources rares.

2. L'influence du système organisationnel sur l'adhésion du personnel au multicanal (H3 et H4)

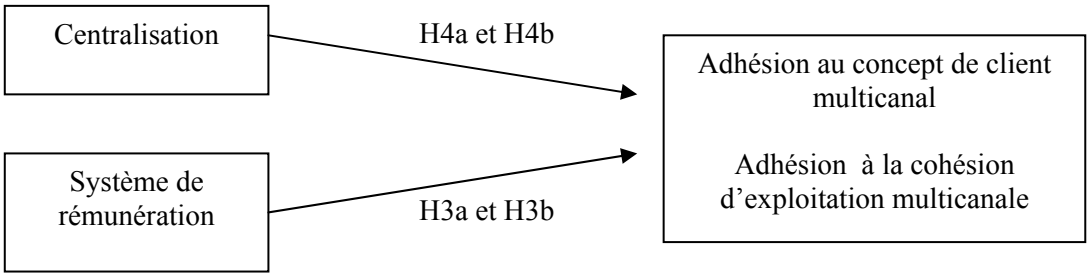
Des mécanismes de coordination sont mises en place au sein des entreprises afin d'optimiser le système de gestion et de permettre l'intégration de tous les services et canaux de l'entreprise (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Van de Ven, 1986). Les mécanismes de coordination permettent de regrouper les services autour de ressources communes, de projets communs, ils conduisent au développement d'innovations (Van de Ven, 1986). Ils influencent la capacité des services, ou canaux de l'entreprise, à atteindre des innovations d'exploitation ou d'exploration (Jansen et *alii.,* 2006 ; 2009).

Le système organisationnel de l'entreprise désigne tous les leviers d'actions organisationnels disponibles au sein de l'entreprise. Van de Ven (1986) rappelle que la structure hiérarchique formelle au sein d'une entreprise est nécessaire et influence le développement d'innovation.

La littérature existante sur le domaine intègre plusieurs éléments liés à l'organisation interne tels que la formalisation, la centralisation, le système de rémunération, la départementalisation, la formation du personnel (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990 ; Lin et Germain, 2003 ; Aiken et Hage, 1968 ; Jansen et *alii*., 2006). La confrontation de la littérature avec la phase exploratoire réalisée au sien d'entreprises multicanales a permis de conserver deux éléments au modèle : le degré de centralisation et le système de rémunération.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Figure 15 : Présentation des hypothèses de liens directs de système organisationnel (centralisation et rémunération) sur l'adhésion du personnel au système multicanal



2.1. Influence du système de rémunération sur l'adhésion du personnel au multicanal (H3a et H3b)

La littérature existante sur le système de récompense suggère que les mesures et systèmes de récompense contribuent à la formation des comportements des employés (Anderson et Chambers, 1985 ; Jaworski, 1988). Webster (1988, p.38) :

> «*the key to developing a market-driven, customer-oriented business lies in how managers are evaluated and rewarded* ».

Webster montre que si les managers évaluent uniquement les employés sur la base de la rentabilité à court terme et des ventes, ils risquent de négliger des facteurs du marché, comme la satisfaction des clients qui assure la survie à long terme de l'entreprise. Ainsi, Jaworski et Kohli (1990, 1993) posent l'hypothèse que le système de récompense a un impact sur la réussite et le résultat de l'entreprise. Les entreprises qui récompensent leurs employés sur la base de facteurs comme la satisfaction client, la construction de relation avec le client seront davantage orientées vers le marché. Le « bon » système de récompense qui vise la pérennité de l'entreprise sur le long terme donc la satisfaction client, favorise la génération d'information, la dissémination de celle-ci et enfin la réactivité de l'entreprise[42].

[42] Les trois comportements induits par l'orientation marché dans l'approche comportementale de Jaworski et Kohli (1990).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Shipton et *alii*. (2005) travaillent sur l'influence du système de gestion de ressources humaines sur la performance de l'entreprise. Les auteurs mettent en évidence l'influence du système de gestion de ressources humaines sur l'innovation organisationnelle de l'entreprise. Ils intègrent plusieurs indicateurs du système de ressource humaine tels que la sélection du personnel, le recrutement, la formation, l'évaluation et la rémunération. Cette étude longitudinale a été réalisée auprès d'entreprises du Royaume-Uni. Les auteurs montrent qu'une rémunération individualisée révèle une approche individuelle de l'activité de l'entreprise (Shipton et *alii*., 2005). Les résultats soulignent l'existence d'une association négative entre l'évaluation liée à la rémunération et l'innovation en terme de process. Les auteurs rappellent qu'un système de rémunération très individualisé ne favorise pas le travail collaboratif et la participation commune des salariés de l'entreprise. Ainsi, les hypothèses suivantes peuvent être formulées :

H3a : Une rémunération du personnel magasin indépendante des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal.

H3b : Une rémunération du personnel magasin indépendante des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2.2. Influence de la centralisation sur l'adhésion du personnel au multicanal (H4a et H4b)

La centralisation est un élément essentiel à la coordination organisationnelle (Miller et Droge, 1986 ; Tsai, 2002). Les mécanismes de coordination sont les instruments permettant la gestion des interdépendances afin de générer de la coordination dans une organisation (Cheng, 1984).
Diverses recherches ont mis en évidence des mécanismes de coordinations (March et Simon, 1958 ; Thompson, 1967 ; Van de Ven, 1976 ; Mintzberg, 1990 ; Ching et *alii.,* 1992). Martinez et Jarillo (1989) identifient des mécanismes structurels, formels et des mécanismes informels. Les auteurs citent quatre mécanismes structurels et formels de coordination intra-organisationnelle à savoir :

(1) la départementalisation,
(2) la centralisation (ou décentralisation),
(3) la formalisation et standardisation,
(4) le contrôle du résultat et du comportement

et trois mécanismes informels :

(1) les relations latérales,
(2) la communication informelle,
(3) la culture organisationnelle.

D'après Martinez et Jarillon (1989), la centralisation est un mécanisme structurel, formel de coordination intra - organisationnelle. La centralisation renvoie degré de délégation de l'autorité de prise de décision dans l'entreprise (Damanpour, 1991), et au degré de participation des membres dans les prises de décision (Aiken et Hage, 1968) :

> « *Centralization refers to the inverse of the amount of delegation of decision-making authority throughout and organization and the extent of participation by organizational members in decision-making*. »

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

D'une manière générale en théorie des organisations, la littérature considère que les structures organisationnelles de type *centralisées* présentent des risques d'inhibition aux échanges d'idées inter-services (Woodman *et alii.*, 1993) du fait d'une concentration du pouvoir limitant l'autonomie inhérente à la créativité. Les communications et l'échange d'informations nécessaire à la création de connaissance semblent davantage fonctionner dans des structures plus décentralisées où les acteurs ont une liberté suffisante pour pouvoir participer plus spontanément et par conséquent sans avoir à en référer systématiquement à leur hiérarchie (Hopper, 1990).

Des travaux étudiant l'influence de la centralisation sur le partage d'information ont mis en évidence l'impact négatif de celle-ci ; par conséquent un niveau élevé de centralisation peut avoir un influence négativement le partage de connaissances (Kohli et Jaworski, 1990). Par ailleurs, la centralisation diminue le sens de contrôle ainsi que la probabilité d'obtenir des idées novatrices de la part des membres des services (Damanpour, 1991).

Comme l'acceptation du système multicanal, et par conséquent du concept de clients multicanaux, requiert une forte adaptabilité pour la résolution et la création de nouveauté, la centralisation va réduire l'innovation d'exploration (Jansen et *alii*., 2006). Par ailleurs, Jansen et *alii*. (2006) ont posé l'hypothèse qu'un niveau de centralisation élevé influence négativement l'innovation d'exploitation. Les résultats de l'étude n'ont pas confirmé l'hypothèse ; cependant les auteurs expliquent ce résultat par le contexte de recherche (entreprise de produits financiers). En accord avec la discussion de Jansen et *alii.* (2006) ainsi que les autres recherches (Kohli et Jaworski, 1990 ; Damanpour, 1991), les hypothèses suivantes sont formulées :

H4a : L'adhésion du personnel au concept de client multicanal est influencée négativement par le niveau de centralisation de prise de décision.

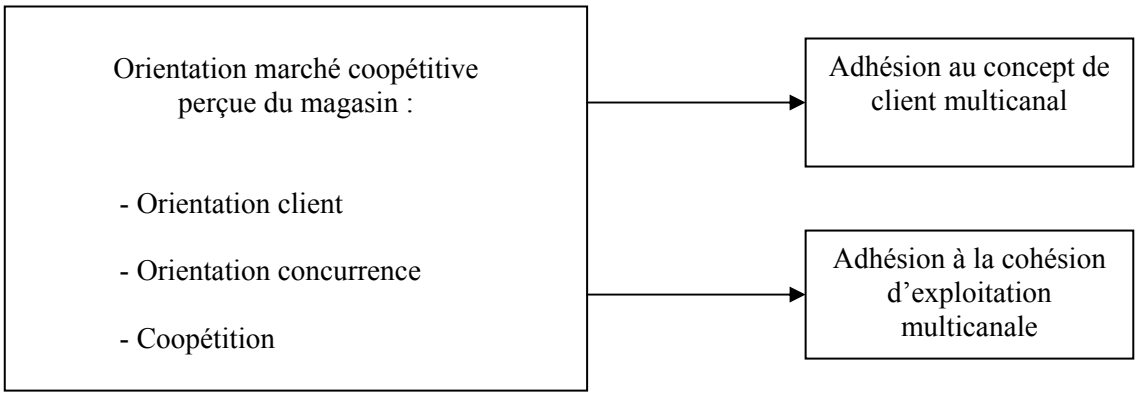
H4b : L'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par le niveau de centralisation de prise de décision.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

III. Influence de l'orientation marché coopétitive sur l'adhésion du personnel au multicanal (H5 à H8)

L'adhésion du personnel au concept de client multicanal ainsi qu'à la cohésion d'exploitation multicanale peut être influencée par les composantes de l'orientation marché coopétitive. L'orientation marché coopétitive a été précédemment définie dans ce chapitre.

Figure 16 : Proposition d'un modèle de recherche de l'influence de l'orientation marché coopétitive perçue sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et sur l'exploitation multicanale



Une des hypothèses majeure des recherches sur l'orientation marché, quelque soit l'approche considérée, est son influence sur les performances de l'entreprise[43]

[43] Les performances de l'entreprise peuvent être considérées de diverses façons par exemple selon le volume de vente, le chiffre d'affaires, le retour sur investissement, croissance des bénéfices (etc).
La performance de l'entreprise est appréciée de manière objective ou subjective selon les recherches.
Recherches mesurant la performance de l'entreprise de manière subjective :

- Deshpandé et *al*. (1993) : les répondants évaluent la performance par rapport à leurs principaux concurrents leur taux de croissance, leur part de marché et leur profitabilité,
- Slater et Narver (1994) : les répondants evaluent par rapport à leurs principaux concurrents sur les trois dernières années leur retour sur investissement et leur taux de croissance des ventes
- Fritz (1996) : les répondants evaluent la capacité de l'entreprise à atteindre au cours des trois années dernières les objectifs fixés.

Recherches mesurant la performance de l'entreprise de manière objective la performance de l'entreprise :

- Liu (1995), Gray et *alii*. (1998) : mesure par le retour sur investissement et la croissance des bénéfices
- Jaworski et Kohli (1993) : part de marché en valeur
- Pelham (1997) : volume des ventes, taux de croissances des ventes et la part de marché.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

(Jaworski et Kohli, 1993 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990; Ruekert, 1992, Deshpandé et *alii.*, 1993 ; Slater et Narver, 1993 , 1994, 1996, 2000; Greenley, 1995 ; Lui, 1995 ; Pitt et *alii.*, 1996 ; Caruana et *alii.*, 1999 ; Chan Hung Ngai, 1998 ; Chang et Chen, 1998 ; Doyle et Wong, 1997 ; Gray et *alii.*, 1998 ; Pelham, 2000 ; Zheng Zou et *alii.*, 2005).

Concernant l'influence de l'orientation marché sur la performance de l'entreprise, diverses études soulignent l'influence positive de l'orientation marché sur la performance de l'entreprise. La synthèse de divers travaux[44] (Ruekert, 1992 ; Cano et *alii.*, 2004 ; Deshpandé et *alii*, 1993 ; Jaworski et Kohli, 1993 ; Slater et Narver, 1994 , 1996 ; Liu, 1995 ; Pitt et *alii* ., 1996) met en évidence l'existence d'un impact positif de l'orientation marché sur la performance de l'entreprise.

Il a par ailleurs été montré dans divers travaux que l'orientation marché a des conséquences en interne sur la satisfaction au travail et sur l'implication des salariés (Ruekert, 1992 ; Jaworski et Kohli, 1993, Siguaw et *alii.,* 1994), sur la perception des managers de la qualité relatives des produits (Pelham et Wilson, 1996), sur la fidélité (Gray et *alii.,* 1998) ; sur la satisfaction (Gray et *alii.*, 1998, Webb et *alii.*, 2000) et sur la qualité de service (Webb et *alii.*, 2000).

Les résultats de Tajeddini et *alii*. (2006) indiquent que l'orientation marché (dans sa définition traditionnelle alors composée de l'orientation client, l'orientation concurrence et de la coordination inter-fonctionnelle) sont des antécédents à l'innovation de l'entreprise.

[44] Les recherches se sont principalement focalisées sur la performance commerciale ou financière des entreprises.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1. Influence de l'orientation client perçue sur l'adhésion du personnel au multicanal (H5a et H5b)

L'orientation client a pour objectif de comprendre les consommateurs cibles afin de leur proposer des offres adaptées et de valeur supérieure (Gotteland, 2005). Tajeddini et *alii.* (2006) ont montré que l'orientation client et l'innovation de l'entreprise sont associées. Ainsi, un niveau élevé d'orientation client est associé positivement à un niveau élevé d'innovation. Ainsi, les hypothèses suivantes sont formulées :

H5a : L'adhésion du personnel au concept du client multicanal est influencée positivement par l'orientation client perçue.

H5b : L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'orientation client perçue.

2. Influence de l'orientation concurrence perçue sur l'adhésion du personnel au multicanal (H6a et H6b)

Narver et Slater (1990) estiment que l'orientation concurrence renvoie à la compréhension des forces et faiblesses, des capacités et des stratégies des concurrences, alors que Lafferty et Hult (2001) considèrent que l'orientation concurrence est similaire à l'orientation client en terme de collecte d'informations. Ainsi ces deux orientations, l'une relative aux clients et l'autre aux concurrents, s'organisent de manière à analyser les capacités et les compétences en vue de la satisfaction du marché. Selon Zahra (1993, 324) :

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *" When rivalry is fierce, companies must innovate in both products and processes, explore new markets, find novel ways to compete, and examine how they will differentiate themselves fro competitors"*

Dans une autre perspective, Olsen et *alii.* (2005) signalent que pour combattre la concurrence, les entreprises doivent cibler et analyser en profondeur leurs concurrents selon leurs buts, leurs stratégies, leurs produits, leurs ressources et encore leurs compétences. Tajeddini et *alii.* (2006) ont mis en évidence un lien positif entre l'orientation concurrence et l'innovativité d'une entreprise. Les hypothèses suivantes peuvent être formulées :

H6a : L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par l'orientation concurrence perçue.

H6b : L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'orientation concurrence perçue.

3. Influence de la coopétition interne perçue sur l'adhésion du personnel au multicanal (H7a, H7b, H8a et H8b)

Tajeddini et *alii.* (2006) testent l'influence de la coordination inter-fonctionnelle sur l'innovation d'une organisation. La notion d'orientation marché traditionnelle est utilisée dans leur recherche. Par conséquent, la coordination inter-fonctionnelle correspond à la troisième dimension de l'orientation marchételle que définie par Narver et Slater (1990). Ces auteurs, tout comme Wooldridge et Minsky (2002), considèrent que l'utilisation coordonnée des ressources internes de l'entreprise permet de créer de la valeur pour les clients. Par ailleurs, concernant les relations entre canaux de distribution, des travaux ont montré l'importance de ces interactions pour le bon fonctionnement de l'entreprise (Jansen et *alii.*, 2006).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Jansen et *alii*. (2006) ont mis en évidence l'effet positif de la connexion entre canaux sur l'innovation d'exploration et d'exploitation. Leurs résultats soulignent l'importance des relations d'échanges entre les services d'une entreprise à la fois pour favoriser l'innovation d'exploration et l'innovation d'exploitation.

Par conséquent, afin de mettre en place des actions marketing communes aux différents canaux de l'entreprise, tous les membres des canaux de l'entreprise doivent travailler ensemble et définir les connaissances respectives (Subramanian et Youndt, 2005). Les connexions entre les départements ou canaux de distribution permettent le développement de confiance et de coopération entre les membres des canaux (Adler et Kwon, 2002 ; Walker et *alii.,* 1997).

De plus, la connectivité au sein d'une organisation incite l'amélioration de la connaissance des ressources internes et améliore l'innovation d'exploitation. Selon Jansen et *alii.* (2006) et Subramanian et Youndt (2005) la compétition entre canaux, qui par définition limite les relations et interactions entre canaux, ne va pas permettre l'adhésion du personnel au concept de clients multicanaux ni la cohésion d'exploitation multicanale. La coopération entre les canaux peut être établit par la mise en place d'interactions fréquentes des canaux pour découvrir le savoir faire des autres (Tsai, 2002). Les hypothèses suivantes peuvent être formulées :

H7a : L'adhésion au concept de client multicanal est influencée négativement par la compétition perçue.

H7b : L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par la compétition perçue.

H8a : L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par la coopération perçue.

H8b : L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par la coopération perçue.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

IV. Le rôle de l'innovativité de l'individu (H9a et H9b)

L'innovativité a été dans un premier temps considéré comme une tendance comportementale (Rogers, 1995), cependant il est aujourd'hui perçu comme un trait individuel ou une pré disposition individuelle (Midgley et Dowling, 1978; Roehrich, Valette-Florence et Ferrandi, 2002).

Roehrich (1994, 2004) définit l'innovativité comme la tendance à acheter des produits nouveaux, comme une attitude générale de la personne qui la rend sensible à la nouveauté. Cet auteur met en évidence deux dimensions au concept : une dimension hédonique (besoin de stimulation) et une dimension sociale (qui répond à un besoin d'unicité). Les innovateurs sont les consommateurs qui adoptent les premiers les nouveaux produits (Rogers, 1995).

Midgley et Dowling (1978) définissent l'innovativité du répondant comme une sensibilité générale à la nouveauté. Ainsi, l'innovativité ne renvoie pas uniquement à l'achat ou à l'intérêt du consommateur pour un nouveau produit, mais est considéré comme un trait personnel. Ces auteurs parlent d'« *innovativité innée* » pour désigner cette tendance des individus à s'intéresser aux nouveautés, et à adopter les nouveaux produits indépendamment de l'expérience communiquée par les autres, et d'« *innovativité actualisée* », c'est-à-dire l'acte d'achat. Cette nouvelle approche considère l'innovativité comme la propension à innover. Certains auteurs suggèrent que cette propension peut être liée à la catégorie de produits (Golsmith et Hofacker, 1991) ou reste un trait général (Le Louarn, 1997).

Dans le cadre de cette recherche l'innovativité du répondant désigne la propension de l'individu à innover, à utiliser des nouvelles technologies. L'individu innovant est avant tout curieux, à l'affût d'informations nouvelles en recherche permanente d'amélioration et d'innovation dans la manière d'appréhender le monde ou les choses qui l'environnent (Roehrich, 1994, 2004 ; Midgley et Dowling, 1978). Par conséquent le degré d'innovativité du répondant va influencer son adhésion au concept de client multicanal. En outre, dès lors que le projet est mis en pace, l'individu va participer à la mise en place d'actions communes entres les canaux.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Une personne peu innovante s'impliquera moins dans la découverte des synergies éventuelles entre les canaux ; à l'inverse une personne très innovante s'impliquera fortement dans la mise en place d'actions communes entre canaux. Ainsi, les hypothèses suivantes sont formulées :

H9a : L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par l'innovativité de l'individu.

H9b : L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'innovativité de l'individu.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

SECTION 3 : LE ROLE MEDIATEUR DE L'ORIENTATION MARCHE COOPETITIVE DU MAGASIN

Dans une première partie le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive (orientation client, orientation concurrence, coopétition à savoir compétition et coopération) dans les relations facteurs d'auto-concurrence ou du système organisationnel sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sera présenté, dans un second temps le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive dans les relations facteurs d'auto-concurrence ou du système organisationnel sur l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale sera exposé.

I. Le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive dans les relations avec l'adhésion du personnel au concept de client multicanal (H12 à H14)

Le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive dans les relations facteurs d'auto-concurrence - adhésion du personnel au concept de client multicanal est examiné dans un premier point, puis le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive dans les relations système organisationnel - adhésion du personnel au concept de client multicanal est abordé.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1. Le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive dans la relation facteurs d'auto-concurrence - adhésion du personnel au concept de client multicanal (H10 à H12)

1.1. Le rôle médiateur de l'orientation concurrence dans la relation intersection de marché – adhésion au concept de client multicanal (H10)

L'intersection de marché renvoie à la situation où les canaux sont présents sur les mêmes marchés de sorte à être en concurrence directe (Makkonen, 2008). Cette concurrence engendre des risques de cannibalisation entre canaux (Geyskens et *alii.,* 2002 *;* Alba et *alii.,* 1997 ; Deleernyder et *alii.*, 2002 ; Luo, 2005), et va influencer positivement l'adhésion du personnel en magasin au concept de client multicanal. Cette relation a été justifiée précédemment et correspond à l'hypothèse H1a. Cette influence peut être diminuée par l'introduction de l'orientation concurrence dans la relation initiale.

Tajeddini et *alii.* (2006) ont mis en évidence l'influence positive de l'orientation concurrence sur l'innovativité d'une entreprise. Par ailleurs, les situations de chevauchement de marché (construit défini dans la section 2 de ce chapitre) peuvent avoir des conséquences sur l'orientation marché coopétitive. Ainsi, quand les membres des canaux perçoivent une forte concurrence avec les autres canaux, la perception de l'attention accordée aux concurrents est plus importante. Le personnel en magasin considérant les autres canaux comme des concurrents va accorder plus d'importance aux acteurs du marché.

L'effet direct de l'intersection de marché perçue sur l'adhésion perçue du personnel au concept de client multicanal peut être médiatisé par l'orientation concurrence perçue. Selon cette hypothèse, l'influence directe de l'intersection de marché sur l'adhésion du personnel de vente au concept de client multicanal est diminuée par l'insertion de l'orientation concurrence. Ainsi, l'hypothèse qui teste cette médiation peut être formulée comme suit :

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

H10 : L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation intersection de marché – adhésion au concept de client multicanal.

1.2. Le rôle médiateur de l'orientation concurrence dans la relation concurrence pour des ressources rares– adhésion au concept de client multicanal (H11)

Les ressources limitées d'une entreprise constitue une source majeur de conflit (Gaski, 1984 ; Etgar, 1977,1979 ; Eliashberg et Michie, 1984 ; Brown et Fern, 1992). Force est de constater que les membres des canaux souhaitent conserver leur autonomie de manière à réduire au maximum leur dépendance avec le siège de l'entreprise (Luo, 2003 ; Stern et *alii.,* 1996). L'influence de la concurrence entre canaux perçue pour des ressources internes limitées sur l'adhésion perçue du personnel au concept de client multicanal a été précédemment justifiée et correspond à l'hypothèse H2a. Cette influence peut être diminuée par l'introduction de l'orientation concurrence dans la relation initiale. L'influence de l'orientation concurrence perçue sur l'adhésion au concept de client multicanal a été justifiée et présentée précédemment, elle correspond à l'hypothèse H6a.

De la même manière que pour les situations de chevauchement de marché, quand une entreprise est confrontée à des situations conflictuelles en interne, elle perçoit une veille concurrentielle beaucoup moins forte. Ainsi l'évolution des concurrents n'est plus une priorité de sorte que l'entreprise accorde moins d'importance aux actions des concurrents.

L'effet médiateur de l'orientation concurrence dans la relation concurrence pour des ressources rares et l'adhésion au concept de client multicanal est posée et correspond à l'hypothèse H11. Selon cette hypothèse, l'effet direct de la concurrence pour des ressources rares sur l'adhésion au concept de client multicanal est

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

diminué par l'insertion de l'orientation concurrence. Ainsi, l'hypothèse qui teste la médiation peut être formulée comme suit :

H11 : L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal.

1.3. Le rôle médiateur de la coopétition interne dans la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal

La concurrence perçue entre canaux pour les ressources rares de l'entreprise engendre des situations conflictuelles au sein de l'entreprise (Etgar, 1977, 1979 ; Eliashberg et Michie, 1984 ; Brown et Fern., 1992 ; Vinhas et Anderson, 2005 ; Smith et *alii.*, 1995 ; Tsay, 2004 ; Münster, 2004). De plus, l'étude exploratoire présentée dans la première section de ce chapitre met en évidence la concurrence entre canaux comme source de compétition entre canaux (Jeanpert, 2008). L'influence de la concurrence perçue entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal a été précédemment posée et correspond à l'hypothèse H2a. Cette influence peut être diminuée par l'introduction de la coopétition entre canaux dans la relation initiale. La coopétition renvoie à l'existence de relations de compétition et de coopération entre les canaux au même moment. Ainsi cette médiation de la coopétition est déclinée en deux hypothèses distinctes : l'une relative à la compétition perçue inter-canaux et la seconde sur la coopération perçue.

Kohli et Jaworki (1990), Jaworski et Kohli (1993) soulignent l'influence positive des relations de coopération et de collaboration au sein de l'entreprise sur la mise en place de l'orientation marché[45]. Ainsi, plus les conflits entre canaux sont importants,

[45] Ces auteurs utilisent l'approche comportementale de l'orientation marché. Certaines de leurs hypothèses de recherche ont été seulement partiellement validées.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

moins l'orientation marché peut être mis en place. Selon les diverses recherches relatives à la compétition ainsi que l'étude exploratoire, la concurrence pour des ressources rares représente une source potentielle de compétition entre canaux et limite la coopération en interne.

L'influence de la concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal peut être diminuée par l'introduction de la compétition perçue entre canaux. Ainsi, l'effet direct de la concurrence pour les ressources rares sur l'adhésion au concept de client multicanal est diminué par l'insertion de la compétition entre canaux dans la relation. Cette dernière hypothèse se formule de la façon suivante :

H12a : La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal.

L'influence de la concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal peut être diminuée par l'introduction de la coopération perçue entre canaux. Ainsi, l'effet direct de la concurrence pour les ressources rares sur l'adhésion au concept de client multicanal est diminué par l'insertion de la coopération entre canaux dans la relation. Cette hypothèse se formule de la manière suivante :

H12b : La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2. Le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive dans la relation système organisationnel - adhésion au concept de client multicanal (H13 et H14)

2.1. Rôle médiateur de l'orientation concurrence dans la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal (H13)

La centralisation perçue par le personnel en magasin influence l'adhésion du personnel au concept de clients multicanaux. Ce lien est justifié précédemment et correspond à l'hypothèse H4a. Cette influence peut être diminuée par l'introduction de l'orientation concurrence dans la relation initiale.

La littérature suggère que les caractéristiques structurelles de l'entreprise influencent l'orientation marché. Kohli et Jaworski (1990), Jaworski et Kohli (1993) et Narver et Slater (1990) ont montré que les éléments structurels de l'entreprise influencent l'orientation marché. La centralisation est inversement liée à l'utilisation et la diffusion d'information dans l'entreprise (Deshpandé et Zaltman, 1982 ; Hage et Aiken, 1967 ; Zaltman et *alii.*, 1973).

L'influence de la centralisation sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal peut être diminuée par l'introduction de l'orientation concurrence dans la relation. Il convient de rappeler l'influence de l'orientation concurrence perçue sur l'adhésion du personnel au concept de clients multicanaux. Tajeddini et *alii.* (2006) ont mis en évidence le lien positif entre l'orientation concurrence et l'innovativité d'une entreprise. Cette influence a été justifiée précédemment et correspond à l'hypothèse H6a.

Selon l'hypothèse, l'effet direct de la centralisation sur l'adhésion au concept de client multicanal doit être nul ou diminué par l'insertion du médiateur (l'orientation

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

concurrence). Ainsi, selon ce qui vient d'être écrit, l'hypothèse suivante teste la médiation :

H13 : L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal.

2.2. Rôle médiateur de la coopétition interne dans la relation centralisation - adhésion au concept de client multicanal (H14)

Selon Jansen et *alii. (*2006), la centralisation perçue influence l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Ce lien a été justifié précédemment et correspond à l'hypothèse H4a. Cette influence peut être diminuée par l'introduction de la coopétition interne.

La coopétition est un construit composé de deux dimensions : la compétition entre canaux et la coopération. Par conséquent, deux hypothèses distinctes sont établies.

Zaltman et *alii.* (1973) mettent en évidence dans plusieurs recherches que les dimensions organisationnelles telles que la formalisation ou la centralisation ont des effets divers sur le comportement innovant. Les auteurs distinguent deux étapes au comportement innovant : d'une part une étape d'initiation (prise de conscience de la prise de décision) et d'autre part une étape d'amélioration (exécution de la décision). Jaworski et Kolhi (1993) ont montré que la centralisation a une influence sur l'orientation marché[46]. Le niveau de centralisation a une influence positive sur la coopétition interne. Ainsi, plus le degré de centralisation perçue est important, plus les niveaux de compétition perçue entre canaux et de coopération perçue sont élevés.

Selon Jansen et *alii.* (2006) et Subramanian et Youndt (2005), la compétition entre canaux limite l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Cette influence correspond à l'hypothèse H7a. Par conséquent, l'effet direct de la

[46] Jaworski et Kohli (1993) adoptent une vision comportementale de l'orientation marché. Cette perspective est plus détaillée précédemment dans ce chapitre.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

centralisation sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal peut être diminué par l'insertion de la compétition perçue entre canaux. Cette hypothèse se formule de la façon suivante :

H14a : La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal.

Jansen et *alii.* (2006) ainsi que Woolbridge et Minsky (2002) ont rappelé l'importance des interactions au sein de l'entreprise pour créer de la valeur pour les clients. L'influence de la coopération entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal correspond à l'hypothèse H8a.
Par conséquent, l'effet direct de la centralisation sur l'adhésion au concept de client multicanal peut être diminué par l'insertion de la coopération perçue entre canaux dans la relation. Cette dernière hypothèse se formule de la façon suivante :

H14b : La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal.

II. Le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive dans les relations avec l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale (H15 et H16)

Deux hypothèses de médiation sont formulées. La coopétition perçue entre canaux est considérée comme médiateur dans la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale et comme médiateur dans la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation mutlicanale.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1. Le rôle médiateur de la coopétition perçue entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H15)

La concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares influence l'adhésion du personnel à l'exploitation multicanale. Ce lien a été justifié précédemment et correspond à l'hypothèse H2b. Cette influence peut être diminuée par l'introduction de la coopétition perçue entre canaux dans la relation initiale. La coopétition interne renvoie à l'existence de relation de compétition et de coopération de sorte que deux hypothèses sont posées.

La concurrence perçue entre canaux pour des ressource limitées est une source de conflit mis en évidence dans la littérature (Eliashberg et Michie, 1984 ; Fern et *alii.*, 1992 ; Vinhas, 2005 ; Smith, 1995 ; Tsay, 2004 ; Munster, 2004). L'étude exploratoire réalisée auprès d'enseignes multicanales a conforté ce lien. A l'inverse, cette concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares limite la collaboration et la coopération entre canaux.

En outre, Jansen et *alii*. (2006) et Subramanian et Youndt (2005) ont mis en évidence que les relations de compétition limitaient l'innovation d'exploitation. En considérant les travaux d'Adler et Kwon (2002) et de Walker et *alii.* (1997), la coopération doit favoriser l'innovation d'exploitation et ainsi permettre une plus grande adhésion du personnel à la mise en place d'actions marketing ou merchandising dans l'entreprise. Ces influences ont été justifiées précédemment et correspondent aux hypothèses H7b et H8b.

Enfin, l'influence de la concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale peut être diminuée par l'insertion de la compétition perçue entre canaux dans la relation. Cette dernière hypothèse se formule de la façon suivante :

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

H15a : La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

L'influence de la concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale peut être diminuée par l'insertion de la coopération perçue entre canaux dans la relation. Cette dernière hypothèse se formule de la façon suivante :

H15b : La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

2. Le rôle médiateur de la coopétition perçue entre canaux dans la relation système organisationnel - adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H16)

Jansen et *alii.* (2006) ont montré qu'un niveau élevé de centralisation au sein d'une entreprise limitait l'innovation d'exploitation. L'hypothèse H4b teste ce lien. Cette influence peut être diminuée par l'introduction de la coopétition perçue entre canaux dans la relation initiale. La coopétition interne désigne l'existence de relation de compétition et de coopération entre les canaux au même moment. Ainsi, deux hypothèses distinctes peuvent être posées.

En effet, la compétition perçue entre canaux influence négativement l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Par ailleurs, la centralisation perçue peut être considérée comme une source de compétition. Les travaux relatifs aux conflits en entreprise (Etgar, 1977, 1799 ; Eliashberg et Michie, 1984) mettent en évidence la centralisation comme antécédent de conflit. Par ailleurs, Jaworski et Kohli (1993) ont mis en évidence l'influence positive de la centralisation sur le niveau de compétition entre service de l'entreprise. Ces relations permettent de poser l'hypothèse de médiation suivante :

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

H16a : La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

La coopération perçue entre canaux influence positivement l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale (Subramanian et Youndt, 2005 ; Jansen et *alii.*, 2006). La centralisation est une dimension fondamentale du design organisationnel de l'entreprise (Miller et Droge, 1986). Elle correspond au degré d'autorité de prise de décision dans les relations hiérarchiques. La centralisation limite le transfert d'informations dans l'entreprise et le partage de données (Tsai, 2002). Par conséquent, la coopération entre canaux est influencée négativement par la centralisation. Ces relations permettent de poser l'hypothèse de médiation suivante :

H16b : La coopération entre canaux est un médiateur de la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

✧ ✧ ✧

En adoptant le point de vue des recherches citées dans le chapitre 2 et dans le but d'une meilleure compréhension de la mise en place et du développement d'une distribution composée de canaux multiples, les effets du système organisationnel de l'entreprise (centralisation et système de rémunération) sur l'adhésion du personnel au multicanal ont été étudiés.

Les influences des facteurs de concurrence entre les canaux de distribution tels que les situations de chevauchement de marché ainsi que les ressources limitées de l'entreprise sur l'adhésion du personnel au multicanal ont aussi été examinées.

Les effets de l'orientation marché coopétitive, composée de l'orientation client, de l'orientation concurrence et de la coopétition, sur l'adhésion du personnel au multicanal ont été abordés, ainsi que l'influence de l'innovativité de l'individu. Ceci nous a permis de dégager seize hypothèses.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Quatre hypothèses concernent l'influence du système organisationnel perçu, des facteurs d'auto-concurrence perçus sur l'adhésion du personnel au multicanal (tableau 10).

Tableau 10 : Récapitulatif des hypothèses de liens directs des facteurs d'auto-concurrence, du système organisation sur l'adhésion du personnel multicanal

FACTEURS AUTO - CONCURRENCE – ADHESION DU PERSONNEL AU MULTICANAL	
H1a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par le niveau d'intersection de marché.
H1b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par le niveau d'intersection de marché.
H2a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée négativement par la concurrence entre canaux pour des ressources rares.
H2b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par la concurrence pour des ressources rares.
SYSTEME ORGANISATIONNEL – ADHESION DU PERSONNEL AU MULTICANAL	
H3a	Une rémunération du personnel magasin indépendante des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal.
H3b	Une rémunération du personnel magasin indépendante des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.
H4a	L'adhésion du personnel au concept de client multicanal est influencée négativement par le niveau de centralisation de prise de décision.
H4b	L'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par le niveau de centralisation de prise de décision.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Huit hypothèses posent l'influence directe des composantes de l'orientation marché coopétitive (orientation client, orientation concurrence et coopetition interne) sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale (tableau 11).

Tableau 11 : Récapitulatif des hypothèses de liens directs des composantes de l'orientation marché coopétitive (orientation client, orientation concurrence et coopétition interne) sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale

ORIENTATION CLIENT – ADHESION DU PERSONNEL AU MULTICANAL	
H5a	L'adhésion du personnel au concept de client multicanal est influencée positivement par l'orientation client perçue.
H5b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'orientation client perçue.
ORENTATION CONCURRENCE – ADHESION DU PERSONNEL AU MULTICANAL	
H6a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par l'orientation concurrence perçue.
H6b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'orientation concurrence perçue.
COOPETITION ENTRE CANAUX – ADHESION DU PERSONNEL AU MULTICANAL	
H7a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée négativement par la compétition perçue entre canaux.
H7b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par la compétition perçue entre canaux.
H8a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par la coopération perçue.
H8b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par la coopération perçue.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les deux hypothèses suivantes sont relatives à l'influence de l'innovativité du répondant sur l'adhésion au concept de client multicanal et d'exploitation multicanale (Tableau 12).

Tableau 12 : Récapitulatif des hypothèses de liens directs de l'innovativité du répondant sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à l'exploitation multicanale

INNOVATIVITE DE L INDIVIDU – ADHESION DE L INDIVIDU AU MULTICANAL	
H9a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par l'innovativité de l'individu.
H9b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'innovativité de l'individu.

Les trois hypothèses suivantes sont relatives à la médiation des composantes de l'orientation marché coopétitive dans les relations facteurs d'auto-concurrence – adhésion au concept de client multicanal (tableau 13).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 13 : Récapitulatif des hypothèses de médiation des composantes de l'orientation marché coopétitive dans la relation facteurs d'auto-concurrence – adhésion au concept de client multicanal

MEDIATION DE L'ORIENTATION CONCURRENCE DANS LA RELATION INTERSECTION DE MARCHE – ADHESION AU CONCEPT DE CLIENT MULTICANAL	
H10	L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation intersection de marché – adhésion au concept de client multicanal.

MEDIATION DE L'ORIENATION CONCURRENCE DANS LA RELATION CONCURRENCE POUR DES RESSOUCES RARES - ADHESION AU CONCEPT DE CLIENT MULTICANAL	
H11	L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal.

MEDIATION DE LA COOPETITION ENTRE CANAUX DANS LA RELATION CONCURRENCE POUR DES RESSOURCES RARES - ADHESION AU CONCEPT DE CLIENT MULTCANAL	
H12a	La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal.
H12b	La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal.

Les deux hypothèses suivantes sont relatives à la médiation des composantes de l'orientation marché coopétitive dans la relation système organisationnel – adhésion au concept de client multicanal (tableau 14).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 14 : Récapitulatif des hypothèses de médiation des composantes de l'orientation marché coopétitive dans la relation système organisationnel – adhésion au concept de client multicanal

MEDIATION DE L'ORIENTATION CONCURRENCE DANS LA RELATION LA CENTRALISATION – ADHESION AU CONCEPT DE CLIENT MULTICANAL	
H13	L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation centralisation – l'adhésion au concept de client multicanal.
MEDIATION DE LA COOPETITION ENTRE CANAUX DANS LA RELATION CENTRALISATION – ADHESION AU CONCEPT DE CLIENT MUTLICANAL	
H14a	La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal.
H14b	La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal.

L'hypothèse suivante est relative à la médiation des composantes de la coopétition interne dans la relation facteurs d'auto-concurrence – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (tableau 15).

Tableau 15 : Récapitulatif de l'hypothèse de médiation de la coopétition interne dans la relation concurrence pour des ressources rares - adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

H15a	La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.
H15b	La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'hypothèse suivante est relative à la médiation de la coopétition perçue entre canaux dans la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (tableau 16).

Tableau 16 : Récapitulatif des hypothèses de médiation de la coopétition interne entre canaux dans la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

H16a	La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.
H16b	La coopération entre canaux est un médiateur de la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 4

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La démarche méthodologique adaptée aux objectifs de la recherche est établie de manière à contrôler la qualité des données destinées à tester les hypothèses. Les aspects méthodologiques sont développés dans ce chapitre.

La première section est destinée à une présentation générale de la méthodologie de la recherche, aux études préliminaires et aux instruments de mesure. La seconde section porte sur l'étude finale et présente la collecte des données, la constitution de l'échantillon et les méthodes d'analyses et de tests. Enfin la dernière section vérifie la fiabilité et la validité des instruments de mesure utilisés.

SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE ET MESURES DES VARIABLES

La méthodologie de recherche est exposée dans une première partie puis les instruments de mesures sont présentés dans une seconde partie.

I. Présentation générale de la méthodologie

Le cadre conceptuel élaboré dans le chapitre 3 a permis de poser le modèle de cette recherche. Etabli à partir de la littérature et d'une étude exploratoire, ce modèle intègre des construits déjà existants et utilisés fréquemment dans les recherches comme par exemple la centralisation ou le système de rémunération, des concepts moins fréquents tels que l'intersection de marché et encore l'orientation marché coopétitive, construit qui a été clarifié et défini dans le chapitre précédent.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Plusieurs études préliminaires ont été nécessaires pour développer et valider les mesures des construits utilisés dans le questionnaire final. La méthodologie utilisée pour tester les hypothèses est la suivante :

(1) La première étape correspond à la validation des instruments de mesure par des experts du domaine de l'étude.

(2) La deuxième étape correspond au prétest de l'ensemble des mesures des variables et du questionnaire. Ce prétest a été réalisé auprès des salariés d'une entreprise dotée d'un système de distribution composée de multiples canaux.

(3) L'étude finale a été réalisée dans une troisième étape.

Les deux phases préliminaires ont eu pour objectif de valider les instruments de mesures des construits du modèle.
La première phase consiste en la consultation de cinq experts[47] du domaine. L'objectif était d'effectuer une première épuration et validation des instruments de mesure. Ces experts avaient pour objectifs :

- De contrôler la compréhension des items,
- De regrouper les items les plus proches (au niveau du sens),
- D'éliminer les items peu intéressants ou incompréhensibles,
- De supprimer les items incohérents,
- D'épurer les échelles en vue d'un prétest

Le recours aux experts a pour objectif de vérifier la compréhension des items, la traduction et l'adaptation de chaque échelle. Les experts ont aussi pour vocation de supprimer les items indésirables, confus ou peu intéressants. L'analyse des tableaux de convergence de l'avis de ces experts a permis une première sélection des items.

[47] Ces experts étaient quatre enseignants de marketing et un praticien.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

A la suite de la consultation des experts, le prétest a porté sur l'ensemble des mesures du questionnaire et a été réalisé auprès d'un échantillon composé de salariés d'une entreprise multicanale.

Cette seconde étude préliminaire visait à vérifier la multi-dimensionnalité des mesures. L'analyse factorielle exploratoire a été réalisée à partir d'un échantillon prétest composé de magasins de l'entreprise étudiée. L'échantillon était composé des directeurs de magasin, des responsables univers et des chefs de rayons. Le prétest portait sur sept magasins (soit une région). Au total 104 questionnaires ont été envoyés aux magasins. Le questionnaire était auto-administré et se déroulait pendant environ une dizaine de minutes. Le taux de retour du prétest s'élevait à 28,8% (n=30). Les analyses statistiques ont été réalisées pour vérifier la validité des échelles de mesures utilisées. Les valeurs de fiabilité interne (alpha de Cronbach) ont été mesurées pour l'ensemble des mesures. Ce prétest a permis de supprimer, d'ajouter ou de modifier certains items.

II. Instruments de mesures des variables

Les mesures de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sont présentées dans une première partie. Les mesures des facteurs d'auto-concurrence ainsi que l'évaluation du système organisationnel sont ensuite traitées. La mesure de l'orientation marché coopétitive est exposée dans un troisième temps et enfin la dernière partie présente la mesure de l'innovativité de l'individu.

Chacune des variables introduites dans le modèle est mesurée de façon continue, sur des échelles de Likert en 7 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » exceptée pour la mesure de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Cette variable mesure l'importance accordée aux actions multicanales proposées. Par conséquent, cette échelle de 7 postes s'échelonne de « très grande importance » à « très faible importance ».

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1. Mesures de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale

Les deux variables à expliquer du modèle se rapportent d'une part à l'acceptation du personnel du concept de client multicanal et d'autre part à l'importance accordée par le personnel en magasin aux différentes actions marketing et merchandising multicanales. La recherche recente de Jansen et *alii*. (2009) reprend les échelles de Jansen et *alii.* (2006). En effet, Jansen et *alii*. (2006) ont proposé des échelles de mesures de l'innovation d'exploration et d'exploitation. Ces échelles ont été reprises, traduites et adaptées à notre contexte d'étude.

Ainsi, concernant la mesure de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, le paradigme du système multicanal est présenté succinctement au répondant, puis le degré d'accord du répondant est mesuré sur une échelle de likert en 7 postes.

On constate le développement de clients dit « multicanaux », qui recherchent des informations sur le site Internet [nom de l'entreprise] et se rendent en magasin pour acheter le produit, ou alors se renseignent en Magasin et achètent sur le site Internet.

Tableau 17 : échelle de mesure de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

ADHESION AU CONCEPT DE CLIENT MULTICANAl	
Par rapport à cette évolution :	
Q6_innovation_explo_1	Je trouve que cette évolution est une bonne chose
Q6_innovation_explo_2	Mon Magasin doit favoriser cette évolution
Q6_innovation_explo_3	Cela complique les choses *
Q6_innovation_explo_4	Cela comporte des risques pour mon Magasin *

* : item inversé

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Concernant la mesure de la cohésion d'exploitation multicanale, l'échelle de Jansen et a*lii*. (2006) est aussi retenue. Cette échelle a aussi été utilisée dans l'étude de Jansen et *alii*. (2009). Les items de l'échelle ont été traduits et adaptés à notre contexte. Le répondant évalue chaque item selon l'importance attribuée à chaque action proposée. Le degré d'importance est évalué sur une échelle de Likert en 7 postes de « très grande importance » à « très faible importance ».

Tableau 18 : échelle de mesure de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

ADHESION A LA COHESION D EXPLOITATION MULTICANALE	
Voici différentes actions liées à l'organisation Internet / Magasin, évaluez- les suivant leur importance :	
Q7_Iexploitation _3	S'efforcer d'avoir les mêmes structures de gammes de produits (largeur et profondeur) sur Internet et en Magasin *.
Q7_Iexploitation_4	Mettre en place des actions promotionnelles cohérentes sur Internet et en Magasin.
Q7_IExploitation_5	Proposer des prix cohérents sur Internet et en Magasin.
Q7_Iexploitation_6	Synchroniser les communications autour des événements (soldes, anniversaire de l'enseigne) sur Internet et en Magasin.

* item éliminé par les experts

2. Mesures du système organisationnel et des facteurs d'auto-concurrence

2.1. Mesure du système organisationnel perçu

Deux éléments relatifs au système organisationnel sont intégrés au modèle : d'une part la centralisation et d'autre part la rémunération des membres des canaux.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

a. Mesure de la centralisation

Concernant la mesure de la centralisation de la prise de décision, Jaworski et Kohli (1993) mesurent le degré de centralisation dans leur recherche. Hage et Aiken (1967) développent un instrument de mesure de la centralisation dans la prise de décision, cette échelle de mesure est retrouvée dans divers travaux de recherche et est notamment utilisée par Jansen et *alii*. (2006). Dans ce travail de recherche, une échelle *ad hoc* est mise en place. L'échelle intègre des items des travaux de Jansen et *alii*. (2006) et de Jaworski et Kohli (1993), les items sont adaptés à notre contexte d'étude.

Tableau 19 : échelles de mesure du degré de centralisation de la prise de décision

CENTRALISATION
Je prends peu de décisions sans l'accord de mon supérieur.
Même pour de petits problèmes, on doit se référer à son supérieur hiérarchique pour obtenir une réponse finale.*
Je dois presque toujours demander à mon patron avant d'entreprendre quelque chose.*
Pour n'importe quelle décision que je prends, je dois avoir l'accord de mon patron.
Une personne qui veut prendre sa propre décision sera rapidement découragée

* items éliminés lors du prétest par les experts

b. Mesure du système de rémunération

Concernant la mesure de la rémunération des équipes, dans un premier temps nous avons voulu utiliser l'échelle de Jaworski et Kohli (1993). Néanmoins, avec l'avis de collaborateurs de l'entreprise étudiée, cette échelle s'est avérée être inadaptée à notre contexte d'étude. Par conséquent, une échelle *ad hoc* a été développée afin qu'elle soit adaptée au mieux à la présence de canaux multiples. Ainsi une liste d'items a été générée à partir de la littérature existante et des entretiens réalisés[48]. Après validation des mesures par des experts, l'échelle a été soumise à un prétest auprès d'un échantillon. Ces différentes

[48] Les entretiens utilisés sont ceux réalisés pour l'étude exploratoire présentée dans le chapitre 3.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

phases de prétest de l'instrument de mesure seront présentées dans la suite du chapitre.

Tableau 20 : échelle de mesure de la rémunération des équipes

REMUNERATION DES EQUIPES
Nous utilisons des études clients pour évaluer notre force de vente. *
Ma prime n'est pas modifiée si un client achète sur Internet.
Lorsqu'un client achète sur Internet, cela diminue les primes de l'équipe Magasin.*
Quand un client achète sur Internet, ça n'a pas d'incidence sur mes primes.
Les primes des équipes Magasins et celles Internet sont totalement indépendantes.

* Items supprimés lors du prétest.

2.2. Mesure des facteurs d'auto-concurrence

La littérature ainsi que l'étude exploratoire présentée dans le chapitre 2 ont permis la sélection de deux facteurs d'auto-concurrence entre canaux : l'intersection de marché et la concurrence pour des ressources internes rares.

a. Mesure de la concurrence pour des ressources rares

La littérature relative au conflit interne entre canaux souligne un antécédent majeur de concurrence : la concurrence pour des ressources rares (Etgar, 1979 ; Rosenberg et Stern, 1971 ; Stern et *alii*., 1996). Luo et *alii*. (2006) intègrent cet élément dans leur modèle de recherche et mesurent cette compétition pour des ressources rares tangibles et intangibles à partir de l'échelle développée par Ruekert et Walker (1987). L'échelle de Ruekert et Walter (1987) n'est pas utilisée dans le même contexte, par conséquent une première adaptation a été réalisée par Luo et *alii*. (2006).

Dans ce travail de recherche, l'échelle de Luo et *alii*. (2006) est adaptée à notre contexte de recherche. Cette instrument de mesure est composé de 11 items évaluant différentes dimensions de compétition au sein d'une entreprise, seuls les items relatifs à la concurrence pour les ressources ont été conservés afin

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

d'être adaptés pour cette recherche. Au final, trois items ont été retenus pour être prétestés.

Tableau 21 : échelle de mesure de la concurrence pour des ressources rares

CONCURRENCE POUR DES RESSOURCES RARES	
Q5_Ccress_1	Les Magasins et le site e-commerce se concurrencent régulièrement pour avoir plus d'attention de la part de la Direction Générale
Q5_Ccress_2	Les Magasins et l'activité e-commerce sont de plus en plus en concurrence budgétaire.
Q5_Ccrss_3	Les Magasins et le site e-commerce se concurrencent régulièrement pour avoir plus de budget de la part de la Direction Générale.

b. Mesure de l'intersection de marché

Des situations de chevauchement de marchés ont été mises en évidence dans l'étude exploratoire qualitative présentée dans le chapitre 3. Une échelle *ad hoc* a été développée pour cette recherche. La littérature ainsi que l'étude qualitative a permis de construire une échelle, qui est présentée dans le tableau 22. Les experts ont épuré cet instrument de mesure, par conséquent trois items ont été testés sur notre échantillon prétest.

Tableau 22 : échelle de mesure de l'intersection de marché

INTERSECTION DE MARCHE	
Q5_IM_1	Le site e-commerce et les Magasins proposent leurs produits aux mêmes personnes.
Q5_IM_2	L'entreprise propose les mêmes produits sur Internet et en Magasin.
Q5_IM_3	Les clients du site e-commerce et ceux du Magasin sont les mêmes.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3. Mesure de l'orientation marché coopétitive

Les principales échelles de mesure du degré d'orientation marché[49] des firmes sont celles de Narver et Slater (1990), Jaworski et Kohli (1993), Deshpandé, Farley et Webster (1993) et la mesure de Pelham (1993) qui concerne plus particulièrement pour les petites et moyennes entreprises. Les échelles de Narver et Slater (199) et de Kohli et Jaworski (1990) sont présentées en annexe 6.

La mesure de l'orientation marché développée par Narver et Slater (1990) est de loin la plus répandue dans les études empiriques (Siguaw, Brown et Widding, 1994 ; Greenley, 1995 ; Gatignon et Xuereb, 1997 ; Han, Kim et Srivastava, 1998). Jaworski et Kohli (1993) ont développé une échelle plus longue évaluant aussi l'orientation marché. Cet instrument a été aussi utilisé par Pitt, Caruana et Berthon (1996) ou encore Siguaw, Simpson et Baker (1998).

Deshpandé, Farley et Webster (1993) ont aussi construit un instrument de mesure de l'orientation marché composé de neuf critères mesurés avec une échelle de Likert à 5 points. Leur mesure coïncide avec celle de Narver et Slater (1990) et Jaworski et Kohli (1993). La fiabilité de l'échelle de mesure est acceptable, mais une analyse plus systématique de la validité du construit fait défaut. Cette échelle n'a encore jamais été utilisée dans des études publiées par d'autres chercheurs.

Deshpandé et Farley (1996) ont comparé ces trois échelles ; après avoir effectué différents tests de fiabilité et de validité de l'échelle de mesure du construit, les auteurs concluent que les trois échelles de mesures présentent un comportement assez similaire. Néanmoins, la comparaison des échelles de Jaworski et Kohli (1993) et de Narver et Slater (1990) sur un échantillon de petites et moyennes entreprises industrielles montre que l'échelle de Narver et Slater (1990) présente une meilleure validité et fiabilité (Pelham, 1993).

[49] Dans ces recherches, il s'agit de l'orientation marché traditionnelle.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Dans notre contexte d'étude, l'échelle développée par Narver et Slater (1990) est la plus adaptée[50]. En outre, l'échelle de Narver et Salter (1990) est la plus fiable et la plus valide (Denis, Czellar et Graber, 2000). Par conséquent, la mesure de l'orientation marché coopétitive se base sur l'échelle de Narver et Slater (1990). Ce construit a été défini dans le chapitre précédent : ainsi trois composantes sont intégrées : l'orientation client, l'orientation concurrence et la coopétition interne (compétition et coopération entre canaux).

3.1. Mesure de l'orientation client

L'orientation client correspond à l'importance accordée à la satisfaction des clients. Narver et Slater (1990) développent l'échelle permettant de mesurer l'orientation client : six items ont été repris et adaptés à notre contexte d'étude. Les études préliminaires (expert + prétest auprès d'un échantillon) réalisées sur cette échelle ont permis d'épurer et de supprimer des items. Le tableau 23 présente tous les items (avant épuration auprès des experts).

Tableau 23 : Echelle de mesure de l'orientation client

ORIENTATION CLIENT
La satisfaction des clients est importante pour mon Magasin.
Mon magasin accorde beaucoup d'attention à la qualité du service après vente.
Nous contrôlons et évaluons étroitement notre niveau d'engagement à répondre aux besoins des clients. *
Notre avantage concurrentiel est basé sur la compréhension des besoins des clients.*
Les stratégies de l'entreprise ont pour but d'augmenter la valeur du client. *
Les objectifs de mon Magasin sont orientés vers la satisfaction client.
Mon magasin cherche toujours à satisfaire ses clients.

* Items éliminés lors du prétest

[50] Cette recherche adopte l'approche culturelle de l'orientation marché.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3.2. Mesure de l'orientation concurrence

L'orientation concurrence est mesurée à partir de l'échelle de Narver et Slater (1993). Les items ont été traduits et adaptés à notre contexte d'étude.

Tableau 24 : échelle de mesure de l'orientation concurrence

ORIENTATION CONCURRENCE
Le personnel partage les informations concernant les concurrents.*
Nous réagissons rapidement aux actions des concurrents.
Les membres du comité de direction du Magasin discutent régulièrement des forces et faiblesses des concurrents.
Nous faisons attention à nos concurrents.

* Items éliminés lors du prétest

3.3. Mesure de la coopétition interne

Luo et *alii*. (2006) ont développé une échelle de mesure de la coopétition. Les mesures de coopération se basent sur les travaux d'Antia et Frazier (2001), Narver et Slater (1990), et de Rindfleisch et Moorman (2001). Dans ce travail, certains items de l'échelle de Luo et *alii.* (2006) sont repris et adaptés à notre contexte d'étude. Le degré de compétition interne est aussi mesuré grâce à l'adaptation de l'échelle de Luo et *alii.* (2006). Ces derniers ont créé cette échelle en se basant sur les travaux de Houston et *alii.* (2001), Maltz et Kohli (1996) et Ruekert et Walker (1987). Les items ont été sélectionnés et adaptés à notre contexte d'étude.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 25 : échelle de mesure de la coopétition interne

COMPETITION MAGASIN - INTERNET
- Il y a peu d'interactions avec les individus du magasin et le personnel du site e-commerce.*
- Les magasins et le site e-commerce se concurrencent régulièrement entre eux pour avoir plus d'attention et de temps de la part des responsables.*
- Les objectifs du Magasin sont difficilement compatibles avec les objectifs du site e-commerce.
- L'activité e-commerce cherche à surpasser l'activité du Magasin.
- Les tensions entre le personnel du Magasin et le personnel du e-commerce sont fréquentes.
- Chaque magasin est comparé et mise en concurrence avec le site e-commerce pour améliorer l'efficacité de l'organisation.*
COOPERATION MAGASIN – INTERNET
- Le personnel du magasin et le personnel du e-commerce sont prêts à s'aider mutuellement*.
- Le personnel du Magasin et celui du e-commerce discutent fréquemment des problèmes communs à leurs activités.
- Le personnel du Magasin et le personnel du e-commerce partagent fréquemment des informations.
- Nous souhaitons que dans le future des relations entre magasins/ e-commerce existent.*
Nos relations avec le personnel du site e commerce sont constructives.
Les individus du magasin sentent que leurs buts sont en harmonie avec ceux du site e-commerce. *

* Items éliminés lors du prétest

4. Mesure de l'innovativité de l'individu

Pour la mesure de l'innovativité de l'individu, l'échelle de Roehrich (1994) a dans un premier temps été retenue. Cependant, l'adaptation de cette échelle dans notre contexte d'étude ne parait pas pertinente. En effet, dans cette recherche le degré d'innovation du répondant dans sa globalité doit être intégré et non dans un contexte particulier (consommation de produits, de services). Par conséquent, l'utilisation de l'échelle de mesure de Hurt et *alii.* (1977) semble plus adaptée. Cestre (1996) présente toutes les échelles de mesure du concept selon les facteurs sous-jacents (tableau 26). L'échelle de Hurt et *alii.* (1997) est un instrument de

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

mesure de l'innovativité dans générale, par conséquent cette échelle a été adaptée dans le cadre de cette recherche. Le tableau 27 présente les items sélectionnés et traduits de l'échelle initiale.

Tableau 26 : Echelle de mesure – innnovativité et facteurs sous – jacents

Nom de l'échelle Auteurs	Facteur(s) mesuré (s)
Short Form Dogmatism Scale Troldahl et Powell; 1965	Dogmatisme
Self-Esteem Scale Rosenberg, 1965	Concept d'estime de soi
Opinion Leadership Scale King et Summers, 1970	Leadership d'opinion
Short Marlowe-Crowne Social Desirability Scale Strahan et Gerbasi, 1972	Conformité sociale
Arousal Seeking Tendency Instrument Mehrabian et Russel, 1974	Recherche de nouveauté Recherché de sensations
Open Processin Scale Leavitt et Walton, 1975	Innovativité dans l'ensemble Style cognitive
Innovation Subscale of the Jackson Personality inventory Jackson, 1976	Innovatvité dans l'ensemble
Kirton Adaptation – Innovation inventory Kirton, 1976	Innovativité dans l'ensemble Style cognitive, créativité
Innovativeness Scale (IS) Hurt et *alii.,* 1977	Innovativité dans l'ensemble
General Sensation Seeking Scale Zuckerman ,1979	Recherche de sensations
Use innovation scale Price et Ridgway, 1983	Recherche de variété d'usage
Echelle d'Innovativités hédoniste et sociale Roehrich, 1994	Hédonisme et dimension sociale

Source : Cestre (1996)

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 27 : échelle de mesure de l'innovativité du répondant (traduction de l'échelle de Hurt et *alii* ,1967)

INNOVATIVITE DU REPONDANT
J'aime mettre en place de nouvelles idées.
Je recherche de nouvelles façons de faire des choses.
Je me considère créatif et original dans mes pensées.
Je suis une personne inventive *.
Je pense que c'est stimulant d'être original dans sa pensée.
Je suis réceptif aux nouvelles idées.
Je me considère créatif et original dans mon comportement *.
Je pense que c'est stimulant d'être original dans son comportement *.

* Items éliminés lors du prétest

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

SECTION 2 : COLLECTE DES DONNEES, COMPOSITION DE L'ECHANTILLON ET TESTS DES HYPOTHESES

Cette section développe dans une première partie les éléments liés au questionnaire de l'étude finale (collecte des données, composition de l'échantillon), puis dans une seconde partie, les méthodes d'analyses et de tests sont présentées et associées aux hypothèses.

I. Collecte des données et composition de l'échantillon

Le recueil des données est réalisé au moyen d'un questionnaire mis en ligne sur intranet de l'entreprise.

1. Questionnaire et recueil des données

Dans un premier temps, le questionnaire est présenté puis dans un second temps les éléments de collecte des données sont exposés.

1.1. Développement du questionnaire

Le questionnaire développé comprend trois grandes parties. La première est consacrée au fonctionnement interne du magasin considéré, la seconde à la participation du répondant au fonctionnement du magasin et enfin la dernière partie à la variable individuelle.

Une introduction générale en début de questionnaire présente le but de l'étude et rassure le répondant quant à l'anonymat des réponses. En début de questionnaire quelques questions relatives au poste occupé dans le magasin ainsi qu'à l'ancienneté dans celui-ci sont intégrées.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Afin de limiter les biais liés à la formulation, les questions ont été rédigées de sorte que le vocabulaire utilisé soit le plus simple possible et le plus familier possible. Chaque partie du questionnaire a été contrôlée et validée par les responsables de l'entreprise étudiée. De plus, l'utilisation de phrases courtes et précises a été privilégiée afin de faciliter la compréhension de l'ensemble des personnes interrogées.

Par ailleurs, lors de la rédaction du questionnaire, une attention particulière a été prise pour alterner les items destinés à mesurer un même construit. De la même manière, les questions formulées de manière positives ou négatives ont été intercalées de manière à éviter le biais d'acquiescements et à limiter les effets de halot dans les réponses. Cette alternance oblige le répondant à réfléchir sur chaque dimension et permet de vérifier ce que dit la personne interrogée (Evrard, Pras et Roux, 2003).

Lors de la rédaction du questionnaire, nous avons privilégié les questions fermées. Tous les items ont été mesurés sur des échelles à sept postes allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Seule une échelle mesure l'importance attribuée aux items et s'échelonne de « très faible importance » à « très grande importance ». Un nombre de poste impair a été choisi afin de permettre au répondant d'avoir une réponse neutre.

Le questionnaire est présenté en annexe 7.

1.2. Procédure de recueil des données

Un questionnaire en ligne a donc été crée pour le recueil des données. Un mail a été rédigé afin de présenter l'objectif de l'étude. Celui-ci contient un lien renvoyant directement au questionnaire. Pour le répondant la procédure consiste à cliquer sur le lien figurant dans le mail. Le répondant suit la procédure de

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

saisie des réponses, les réponses sont alors automatiquement enregistrées dans un document sous format Excel.

Le questionnaire a été réalisé par l'enseigne puisqu'il devait être mis en ligne sur l'intranet de l'entreprise. Certains chefs de rayon ne disposant pas d'un accès à Internet, l'utilisation du réseau intranet s'est imposée.

Le mail présentant le questionnaire ainsi que le lien a été envoyé de la boite professionnel du Directeur multicanal de l'entreprise. Le contenu du mail présente l'objectif de l'étude, incite les répondants à participer à l'étude et rappelle la durée que requiert le questionnaire.

L'envoi des questionnaires a été effectué sur l'ensemble des points de vente répartis sur le territoire français. Seule une région n'a pas participé à l'étude finale : cette région avait déjà été consultée pour le prétest du questionnaire et par conséquent n'a pas été recontactée. Des mails de relance ont été lancés 10 jours après le premier envoi afin d'optimiser le taux de retour.

2. Composition de l'échantillon

L'enseigne étudiée dispose d'un réseau de points de vente physiques de cent magasins répartis sur l'ensemble du territoire français et d'un site Internet commerçant.
Le point de vente Internet est suffisamment reconnu pour générer un trafic de fréquentation significatif, à la fois en termes d'informations mais aussi de vente à distante.
La recherche s'intéresse à la perception du fonctionnement interne et au système organisationnel de l'entreprise. Il convient donc d'interroger les employés d'une entreprise multicanale.

Nous avons souhaité procéder à une enquête auprès des employés présents en magasin car la présence du nouveau canal de vente (ici Internet) a des répercussions

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

sur le fonctionnement de la distribution initiale et par conséquent auprès des employés en magasin. En outre, cette catégorie de personnel est en contact avec les clients (ce contact peut être plus ou moins direct).

Au vue des questionnements relatifs à l'interaction client ou encore au système organisationnel, il nous a semblé pertinent d'intégrer quatre cibles différentes dans la composition de l'échantillon : les directeurs de magasin, les responsables univers, les chefs de rayon et les assistant(e)s commercial(e)s[51]. Après discussion avec les responsables de l'enseigne, les vendeurs ne disposent pas des informations nécessaires (notamment sur les décisions relatives aux produits proposés ainsi que sur la concurrence) de sorte qu'ils ont été exclus de l'échantillon.

La cible de l'étude est composée de quatre catégories de personnes.

(1) Les directeurs de magasin,
(2) Les responsables univers,
(3) Les chefs de rayon,
(4) Les assistant(e)s commerciale(e)s.

Ces quatre catégories de salariés ont été volontairement sélectionnées car elles appartiennent à des niveaux hiérarchiques différents. L'objectif était d'évaluer la perception du fonctionnement interne, la diversité du profil des répondants permet une vision globale de la perception du multicanal.

Au total, 1262 questionnaires ont été envoyés, 327 retours ont été comptés. Sur les 327 questionnaires retournés, 314 ont été exploités, les questionnaires éliminés étaient incomplets. Le taux de retour des questionnaires est de 25,9%.

[51] Les assistant(e)s commercial(e)s ont en charge la gestion des relations avec l'entreprise et les clients ayant passés commandes. Elles représentent l'interface avec le client pour toutes les questions liées à la livraison de produit.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Sur les 314 personnes de l'échantillon définitif, le personnel en contact direct avec les clients, composé des chefs de rayon et des assistant(e)s commercial(e)s, représente 35, 3 % de l'échantillon. La partie encadrante de l'enseigne composée des responsables de secteur et des directeurs de magasin représente 60,2% des répondants. Leur participation plus importante peut s'expliquer par une implication plus importante liée au poste occupé dans l'entreprise. Les 14 répondants cochant « *autres* » ont des emplois de vendeurs ou de caissiers.

Tableau 28 : Composition de l'échantillon de l'étude finale selon le poste occupé

	Effectifs (N)	Pourcentage (%)
Chef de rayon	92	29,3
Assistant(e) commercial(e)	19	6,1
Responsable de secteur	139	44,3
Directeur de magasin	50	15,9
Autres	14	4,1
Total	314	100

La plupart des répondants de l'étude sont des salariés en poste depuis moins de cinq ans (N=198, soit 62,17%).

Tableau 29 : Composition de l'échantillon de l'étude finale selon l'ancienneté dans le poste occupé

	Effectifs (N)	Pourcentage (%)
Moins de 2 ans	102	32,5
De 2 à 5 ans	96	30,6
De 5 à 8 ans	27	8,6
Plus de 8 ans	89	28,3
Total	314	100

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

II. Présentation des méthodes d'analyses et de test

Les analyses utilisées pour valider les échelles de mesure sont d'abord présentées puis les analyses et tests utilisés pour tester les hypothèses sont abordés.

1. Procédures et méthodes de validation des modèles de mesure

Des analyses exploratoires ont été réalisées dans un premier temps auprès d'un échantillon prétest, dans un second temps, des analyses factorielles confirmatoires sur l'échantillon final ont été effectuées pour l'ensemble des variables étudiées à partir du logiciel Amos 16.0 (Arbuckle, 2005 ; Arbuckle et Wothke, 1999).

1.1. Analyse exploratoire

Les échelles du questionnaire ont été épurées et validées par nos experts avant de procéder aux analyses exploratoires.
L'objectif de l'analyse en composantes principales est de résumer le maximum d'information d'origine (variance) en un nombre minimum de facteurs. Par ailleurs, afin de juger de la fiabilité de l'instrument de mesure, nous utilisons l'alpha de Cronbach pour vérifier si les items utilisés mesurent effectivement le même phénomène. Cette démarche repose sur une analyse des covariances entre items. La valeur de ce test sera comprise entre 0 et 1, la cohérence interne s'améliorant en s'approchant de l'unité. Le seuil minimum d'acceptation pour une étude exploratoire est de 0,6, et pour une étude confirmatoire une valeur de 0,8 est recommandée (Nunnaly, 1967 ; Peterson, 1994).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Figure 17 : Formule de l'alpha de Cronbach

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\Sigma\sigma^2}{\Sigma\sigma^2 + 2\,\Sigma\sigma} \right)$$

Avec k= nombre d'items (ou de questions),
σ^2 : la variance de l'item *i* (erreur aléatoire),
$\sigma_{i,j}$: la covariance entre l'item *i* et l'item *j*.

L'analyse des échelles à partir de cet échantillon prétest peut ne pas converger avec les résultats précédents. Pour cette raison, il est indispensable de corriger l'échelle de certains items, pour obtenir une mesure possédant des qualités suffisantes pour tester les hypothèses.

La correction d'une échelle de mesure s'effectue selon les conditions suivantes (Hair et *alii*., 1998) :

- retirer tout item qui contribue le moins à la formation d'un facteur. En général, on retient qu'une contribution inférieure à 0,5 est trop faible ;
- retirer tout item qui ne peut être interprété (quand les contributions sont proches sur plusieurs facteurs) ;
- retirer tout item lorsque sa contribution est significativement inférieure aux autres items du facteur ;
- retirer tout item qui est à l'origine d'un affaiblissement de la fidélité de la dimension (α acceptable à partir de 0,6).

Nous présenterons les résultats des analyses factorielles exploratoires ainsi que les tests de fiabilité pour chaque échelle prétestée (les résultats sont présentés dans la section 3 de ce chapitre). Une rotation Varimax a été privilégiée dans la mesure où les dimensions ne sont pas corrélées théoriquement entre elles.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1.2. Procédure et méthodes de validation des modèles de mesure

Les analyses relatives à la validité des mesures de nos différents construits utilisés ont été effectuées sur l'échantillon total de l'étude (n=314).
Les principaux objectifs de l'analyse confirmatoire seront de vérifier et de valider la structure factorielle de l'échelle déterminée par les travaux précédents et par l'analyse exploratoire. Cette méthode d'analyse des données permet de vérifier la validité des structures factorielles proposées (Roussel et *alii*., 2002). Elle considère donc les relations entre les variables comme définies à priori, au contraire de l'analyse factorielle exploratoire où les relations sont définies à posteriori, en fonction du nombre de facteurs restitués et de leur interprétation (Roussel et *alii*., 2002).

Les construits étudiés étant mesurés de façon indirecte par le biais de plusieurs variables observées (items), *la fiabilité et la validité de ces construits* devront être examinées pour vérifier que les mesures obtenues correspondent bien aux construits :

La *fiabilité des construits* consiste à évaluer si les questions posées partagent suffisamment une notion commune pour que le même instrument puisse être généralisé auprès d'un autre échantillon.
La *validité des construits* consiste à évaluer si les questions permettent d'appréhender l'ensemble du construit, tel qu'il a été défini, et seulement lui.

Différents indicateurs permettent de vérifier la fiabilité et la validité des construits.
Ces indicateurs, utilisés dans cette étude, sont présentés successivement.

Concernant la fiabilité de cohérence interne

- Alpha de Cronbach ou par le cœfficient de rhô de cohérence interne de Jöreskog (1971) qui est davantage adapté aux méthodes d'équations structurelles (analyses factorielles confirmatoires). L'interprétation du rhô est

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

identique à l'alpha de Cronbach, une valeur du rhô supérieure à 0,7 ou 0,8 selon les auteurs indique une bonne fiabilité du construit (Fornell et Larker, 1981).Le cœfficient de rhô est à privilégier car il est moins sensible au nombre d'items que l'alpha de Cronbach (la valeur de l'alpha augmente lors d'ajout d'items). Les deux indices de fiabilité sont présentés dans cette étude.

Concernant la validité des construits, deux critères sont à considérer pour examiner la validité internes des variables : la validité convergente et la validité discriminante.

- La *validité convergente* désigne la capacité d'une mesure à fournir des résultats proches de ceux d'autres mesures du même trait (variables latentes). La bonne validité convergente peut être en premier lieu considérée lorsque toutes les contributions factorielles sont significatives.
  La validité convergente sera vérifiée si le test t associé à chacune des contributions factorielles (lien significatif entre une variable latente et un de ses indicateurs) est significatif (supérieure à 1,96) et, d'autre part, si la variance moyenne extraite (AVE : Average Variance Extracted) est supérieure à 0,5 (Fornell et Larker, 1981).

- La *validité discriminante* correspond à la capacité de l'instrument à fournir des résultats différents de mesures d'autres traits (Roehrich, 1993). Pour mesurer cette validité, l'utilisation de la méthode préconisée par Fornell et Larker (1981) sera privilégiée.
  Afin de contrôler la validité discriminante des construits, nous vérifierons si la variance partagée entre les variables latentes est inférieure à la variance partagée entre elles variables latentes et leurs indicateurs. La variance partagée est déterminée par la corrélation entre deux variables latentes élevée au carrée. Synthétiquement, la validité discriminante sera validée si la racine carrée de la variance moyenne extraite (AVE) est supérieure à la plus forte corrélation identifiée entre les dimensions de l'échelle testée. Si cette méthode présente

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

une validité discriminante trop juste du construit étudié, une autre démarche sera considérée. Elle consiste à vérifier que le modèle testé, en laissant libre les corrélations entre les différentes variables latentes, soit meilleur qu'un modèle où l'on fixerait à 1 les corrélations entre les variables (la différence de Khi-2 des deux modèles doit être significative au regard de la différence de degrés de liberté observée).

Après avoir considéré ces critères, d'autres indicateurs seront examinés pour évaluer la qualité d'ajustement du modèle théorique aux données empiriques. On peut les regrouper en trois familles : les indices absolus, les indices « incrémentaux » et les indices de parcimonie :

- Les indices d'ajustement absolu : permettent d'évaluer dans quelle mesure le modèle posé à priori reproduit correctement les données collectées (Roussel et *alii*., 2002). Cependant, il n'existe pas de référence permettant d'évaluer cet ajustement. Pour cette raison, on se réfère au modèle saturé (modèle qui reproduit exactement la matrice des corrélations observées).

- Les indices « incrémentaux » : mesurent l'amélioration de l'ajustement en comparant le modèle testé à un modèle nul, c'est-à-dire pour lequel aucune relation structurelle entre les variables n'est supposée (Roussel et *alii*., 2002).

- Les indices de parcimonie : sont en pratique des indices d'ajustement absolus ou "incrémentaux", modifiés pour tenir compte de la parcimonie du modèle (Roussel et *alii*., 2002). Ces indices permettent donc de prendre en compte la complexité du modèle à estimer et autorisent la comparaison de plusieurs modèles.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Voici les indicateurs considérés dans l'étude :

- Le ratio du Khi deux sur le degré de liberté[52] (DMIN/DF),
- L'indice d'ajustement (GFI : *goodness of fit)*,
- L'indice d'ajustement ajusté du degré de liberté (AGFI : *adjusted goodness of fit),*
- Le RMSEA (*root mean square error of approximation*)

Des valeurs GFI supérieurs à 0,90 et de l'AGFI supérieure à 0,80 indiquent un bon ajustement du modèle (Medsker, Williams et Holahan, 1994 ; Pedhazur et Schmelkin, 1991). Comparé au GFI (mesures d'ajustement incrémental), les indices AGFI et du Khi-2 (mesures d'ajustement parcimonieux) permettent de vérifier que le modèle d'analyse n'est pas artificiellement « correctement ajusté » aux données grâce à un trop grand nombre de paramètres (Roussel et *alii*., 2002). Browne et Cudek (1993) suggèrent qu'une valeur de RMSEA inférieure ou égale à 0,08 reflète un ajustement raisonnable.

2. Méthodes de test des hypothèses

Les tests relatifs aux hypothèses d'influences des facteurs d'auto-concurrence, du système organisationnel et de l'orientation marché coopétitive sur l'adhésion du personnel au multicanal sont développés dans la premier partie (2.1.), les relations de médiation de l'orientation marché coopétitive dans les relations avec l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sont exposés dans un second temps (2.2). Enfin, les relations de médiation de l'orientation marché coopétitive dans les relations avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sont ensuite présentées (2.3)

[52] Car le khi-deux seul est très fortement biaisé par la taille de l'échantillon et la complexité du modèle.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2.1. Test des hypothèses des influences directes des facteurs d'auto-concurrence, du système organisationnel, de l'orientation marché coopétitive et de l'innovativité de l'individu sur l'adhésion au multicanal

a. L'influence des facteurs d'auto-concurrence sur l'adhésion du personnel au multicanal

Afin d'examiner l'existence de relations entre les facteurs d'auto-concurrence, à savoir les situations d'intersection de marché et la concurrence pour des ressources internes rares, et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal ainsi qu'avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, des corrélations de Pearson sont utilisées. Des régressions linéaires sont ensuite effectuées afin d'évaluer les différentes influences de l'intersection de marché et de la concurrence pour des ressources rares sur l'adhésion du personnel au multicanal (adhésion au concept de client mutlicanal et à l'exploitation multicanale). Les hypothèses et analyses effectuées sont présentées dans le tableau 30.

Tableau 30 : Influence des facteurs d'auto-concurrence sur l'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale : hypothèses et analyses effectuées

Intersection de marché (H1)		
H1a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par le niveau d'intersection de marché.	Régression linéaire univariée
H1b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par le niveau d'intersection de marché.	Régression linéaire univariée
Concurrence entre canaux pour des ressources rares (H2)		
H2a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée négativement par la concurrence entre canaux pour des ressources rares.	Régression linéaire univariée
H2b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par la concurrence pour des ressources rares.	Régression linéaire univariée

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

b. L'influence du système organisationnel sur l'adhésion du personnel au multicanal

Afin d'examiner l'influence du système organisationnel (centralisation et rémunération) sur l'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale, les régressions linéaires ont été examinées. Les hypothèses ainsi que les tests associés sont présentés dans le tableau 31.

Tableau 31 : Influence du système organisationnel sur l'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale : hypothèses et analyses effectuées

Rémunération (H3)		
H3a	Une rémunération du personnel magasin indépendante des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal	Régression linéaire univariée
H3b	Une rémunération du personnel magasin indépendante des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	Régression linéaire univariée
Centralisation (H4)		
H4a	L'adhésion du personnel au concept de client multicanal est influencée négativement par le niveau de centralisation de prise de décision.	Régression linéaire univariée
H4b	L'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par le niveau de centralisation de prise de décision.	Régression linéaire univariée

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

c. L'influence de l'orientation marché coopétitive sur l'adhésion du personnel au multicanal

Afin d'examiner l'existence de relations positives et négatives entre les différentes variables de l'orientation marché coopétitive (orientation client, orientation concurrence et coopétition interne) et l'adhésion au concept de client multicanal et d'exploitation multicanale, des régressions linéaires sont examinées. Les hypothèses ainsi que les tests associés sont présentés dans le tableau 32.

Tableau 32 : Influence de l'orientation marché coopétitive sur l'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale : hypothèses et analyses effectuées

Orientation client (H5)		
H5 a	L'adhésion du personnel au concept de client multicanal est influencée positivement par l'orientation client perçue.	Régression linéaire univariée
H5b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'orientation client perçue.	Régression linéaire univariée
Orientation concurrence (H6)		
H6a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par l'orientation concurrence perçue.	Régression linéaire univariée
H6b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'orientation concurrence perçue.	Régression linéaire univariée
Coopétition (H7 et H8)		
H7a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée négativement par la compétition perçue.	Régression linéaire univariée
H7b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par la compétition perçue.	Régression linéaire univariée
H8a	L'adhésion au concept de client multicanaul est influencée positivement par la coopération perçue.	Régression linéaire univariée
H8b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par la coopération perçue.	Régression linéaire univariée

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

d. L'influence de l'innovativité de l'individu sur du personnel au multicanal

Afin d'examiner l'influence de l'innovativité de l'individu sur son degré d'adhésion au concept de client multicanal et sur son adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, des régressions linéaires entre ces variables sont examinées. Le tableau 33 présente les hypothèses et les tests associés.

Tableau 33 : Influence de l'innovativité de l'individu sur l'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale : hypothèses et analyses effectuées

Innovativité de l'individu (H9)		
H9a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par l'innovativité de l'individu.	Régression linéaire univariée
H9b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'innovativité de l'individu.	Régression linéaire univariée

2.2. Relations de médiation de l'orientation marché coopétitive dans les relations facteurs d'auto-concurrence, système organisationnel – adhésion au concept de client multicanal

a. Relation de médiation de l'orientation marché coopétitive dans les relations facteurs d'auto-concurrence – adhésion au concept de client multicanal

Afin d'examiner l'influence des composantes de l'orientation marché coopétitive (orientation concurrence et coopétition interne) sur l'adhésion du personnel au

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

concept de client multicanal, des corrélations et régressions linéaires ont été examinées.

La procédure de Baron et Kenny (1986)[53] est utilisée pour tester les différentes hypothèses de médiation :

- Médiation de l'orientation concurrence dans la relation intersection de marché – adhésion au concept de client multicanal

D'après les travaux de Baron et Kenny (1986), trois étapes liées à trois hypothèses sont nécessaire pour affirmer l'existence d'un effet médiateur de l'orientation concurrence : (1) l'orientation concurrence influence l'adhésion au concept de client multicanal par le personnel, (2) l'intersection de marché influence l'orientation concurrence et (3) quand l'influence de l'orientation concurrence sur l'adhésion au concept de client multicanal est prise en compte, l'intersection de marché n'a plus (ou moins) d'effet sur l'adhésion au concept de client multicanal.

- Médiation de l'orientation concurrence dans la relation concurrence entre canaux pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal

D'après les travaux de Baron et Kenny[54] (1986), trois étapes liées à trois hypothèses permettent de vérifier l'existence d'un effet médiateur de l'orientation concurrence : (1) l'orientation concurrence influence l'adhésion au concept de client multicanal, (2) la concurrence entre canaux pour des ressources internes rares influence l'orientation concurrence et (3) quand l'influence de l'orientation concurrence sur l'adhésion au concept de client multicanal est prise en compte,

[53] Etape 1 : une régression de la variable médiatrice sur la variable indépendante
Etape 2 : une régression de la variable dépendante sur la variable indépendante
Etape3 : une régression de la variable dépendante sur la variable indépendante et la variable médiatrice
La démarche est plus détaillée dans l'annexe 8.

[54] Cette procédure en trois étapes est exposée dans l'annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

la concurrence pour des ressources rares n'a plus (ou moins) d'effet sur l'adhésion au concept de client multicanal.

- Médiation de la coopétition interne dans la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal

Le rôle médiateur de la coopétition interne repose sur deux hypothèses distinctes relatives aux dimensions de ce concept : la compétition et la coopération entre canaux.

- Médiation de la compétition entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources internes rares – adhésion au concept de client multicanal

D'après les travaux de Baron et Kenny[55] (1986), nous distinguons trois étapes liées à trois hypothèses pour affirmer l'existence d'un effet médiateur de la compétition entre canaux: (1) la compétition entre canaux influence l'adhésion au concept de client multicanal, (2) la concurrence pour des ressources internes rares influence la compétition entre canaux et (3) quand l'influence de la compétition entre canaux sur l'adhésion au concept de client multicanal est prise en compte, la concurrence pour des ressources rares n'a plus (ou moins) d'effet sur l'adhésion au concept de client multicanal.

- Médiation de a coopération entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources internes rares – adhésion au concept de client multicanal

D'après les travaux de Baron et Kenny[56] (1986), nous distinguons trois étapes liées à trois hypothèses pour affirmer l'existence d'un effet médiateur de la

[55] Cette procédure en trois étapes est exposée dans l'annexe 8.

[56] Cette procédure en trois étapes est exposée dans l'annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

coopération entre canaux: (1) la coopération entre canaux influence l'adhésion au concept de client multicanal, (2) la concurrence pour des ressources internes rares influence la coopération entre canaux et (3) quand l'influence de la coopération entre canaux sur l'adhésion au concept de client multicanal est prise en compte, la concurrence pour des ressources internes rares n'a plus (ou moins) d'effet sur l'adhésion au concept de client multicanal.

Ces hypothèses et les tests associés sont présentés dans le tableau 34.

Tableau 34 : Médiation des composantes de l'orientation marché coopétitive dans les relations facteurs d'auto-concurrence – adhésion au concept de client multicanal : hypothèses et analyses effectuées

Intersection de marché – orientation concurrence – adhésion au concept de client multicanal (H10)		
H10	L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation intersection de marché – adhésion au concept de client multicanal.	Régressions linéaires (médiation, Baron et Kenny, 1986).
Concurrence pour des ressources rares – orientation concurrence - adhésion au concept de client multicanal (H11)		
H11	L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – l'adhésion au concept de client multicanal.	Régressions linéaires (médiation, Baron et Kenny, 1986).
Concurrence pour des ressources rares – coopétition interne - adhésion au concept de client multicanal (H12)		
H12a	La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – l'adhésion au concept de client multicanal.	Régressions linéaires (médiation, Baron et Kenny, 1986).
H12b	La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – l'adhésion au concept de client multicanal.	Régressions linéaires (médiation, Baron et Kenny, 1986).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

b. Relations de médiation de l'orientation marché coopétitive dans les relations système organisationnel – adhésion au concept de client multicanal

Afin de tester les relations entre le système organisationnel et l'adhésion au concept de client multicanal, des corrélations de Pearson et des régressions linéaires ont été examinées. La procédure de Baron et Kenny (1986)[57] est utilisée pour tester les différentes hypothèses de médiation.

- Médiation de l'orientation concurrence dans la relation centralisation – adhésion du personnel au concept de client multicanal

D'après les travaux de Baron et Kenny[58] (1986), nous distinguons trois étapes liées à trois hypothèses pour affirmer l'existence d'un effet médiateur de l'orientation concurrence : (1) l'orientation concurrence influence l'adhésion au concept de client multicanal, (2) la centralisation influence l'orientation concurrence et (3) quand l'influence de l'orientation concurrence sur l'adhésion au concept de client multicanal n'est prise en compte, la centralisation n'a plus (ou moins) d'effet sur l'adhésion au concept de client multicanal.

- Médiation de la coopétition interne dans la relation centralisation – adhésion du personnel au concept de client multicanal

Cette relation repose sur deux médiations liées aux dimensions de la coopétition interne : la compétition et la coopération entre canaux.

[57] La procédure de Baron et Kenny (1986) est détaillée en annexe 8.
[58] Cette procédure en trois étapes est exposée dans l'annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Médiation de la compétition entre canaux dans la relation centralisation – adhésion du personnel au concept de client multicanal

D'après les travaux de Baron et Kenny (1986), trois étapes liées à trois hypothèses sont obligatoires pour affirmer l'existence d'un effet médiateur de la compétition entre canaux : (1) la compétition entre canaux influence l'adhésion au concept de client multicanal, (2) le degré de centralisation influence la compétition entre canaux et (3) quand l'influence de la compétition entre canaux sur l'adhésion au concept de client multicanal est prise en compte, la centralisation n'a plus d'effet (ou moins) sur l'adhésion au concept de client multicanal.

- Médiation de la coopération entre canaux dans la relation centralisation– adhésion du personnel au concept de client multicanal

D'après les travaux de Baron et Kenny (1986), trois étapes liées à trois hypothèses sont obligatoires pour affirmer l'existence d'un effet médiateur de la coopération entre canaux : (1) la coopération entre canaux influence l'adhésion au concept de client multicanal, (2) le degré de centralisation influence la coopération entre canaux et (3) quand l'influence de la coopération entre canaux sur l'adhésion au concept de client multicanal est prise en compte, la centralisation n'a plus d'effet (ou moins) sur l'adhésion au concept de client multicanal.

Ces hypothèses et les tests associés sont présentés dans le tableau 35.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 35 : Médiation des composantes de l'orientation marché coopétitive dans les relations système organisationnel – l'adhésion au concept de client multicanal : hypothèses et analyses effectuées

Centralisation – orientation concurrence – adhésion au concept de client multicanal (H13)		
H13	L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation centralisation – l'adhésion au concept de client multicanal.	Régressions linéaires (médiation, Baron et Kenny, 1986).
Centralisation – coopétition interne - adhésion au concept de client multicanal (H14)		
H14a	La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – l'adhésion au concept de client multicanal.	Régressions linéaires (médiation, Baron et Kenny, 1986).
H14b	La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – l'adhésion au concept de client multicanal.	Régressions linéaires (médiation, Baron et Kenny, 1986).

2.3. Relations de médiation de l'orientation marché coopétitive dans les relations facteurs d'auto-concurrence, système organisationnel - adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

a. Relation de médiation de l'orientation marché coopétitive dans les relations facteurs d'auto-concurrence – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

Le rôle médiateur de la coopétition interne repose sur deux médiations distinctes relatives aux dimensions de ce concept : la compétition et la coopération entre canaux.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Médiation de la compétition entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources internes rares –adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

Afin de tester la relation entre la compétition entre canaux et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale ainsi que la concurrence pour des ressources internes rares et la compétition entre canaux, des corrélations et régressions linéaires sont examinées. La procédure de Baron et Kenny (1986)[59] est utilisée pour tester l'hypothèse de médiation de la compétition entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources internes rares – l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

La procédure de Baron et Kenny en trois étapes a été suivie : (1) la compétition entre canaux influence l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, (2) la concurrence pour des ressources internes rares influence la compétition entre canaux et (3) quand l'influence de la compétition entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est prise en compte, la concurrence pour les ressources internes rares n'a plus (ou moins) d'effet sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

- Médiation de la coopération entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources internes rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

Afin de tester la relation entre la coopération entre canaux et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale ainsi que la concurrence pour des ressources internes rares et la coopération entre canaux, des corrélations et régressions linéaires sont examinées. La procédure de Baron et Kenny (1986)[60] est utilisée pour tester l'hypothèse de médiation de la coopération entre

[59] La procédure de Baron et Kenny (1986) est détaillée en annexe 8.
[60] La procédure de Baron et Kenny (1986) est détaillée en annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

canaux dans la relation concurrence pour des ressources internes rares – l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

La procédure de Baron et Kenny en trois étapes a été suivie : (1) la coopération entre canaux influence l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, (2) la concurrence pour des ressources internes rares influence la coopération entre canaux et (3) quand l'influence de la coopération entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est prise en compte, la concurrence pour les ressources internes rares n'a plus (ou moins) d'effet sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

Les hypothèses de médiation et les tests associés sont présentés dans le tableau 36.

Tableau 36 : Médiation de la coopétition interne dans la relation concurrence pour des ressources rares - l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale : hypothèses et analyses effectuées

Concurrence pour des ressources rares – coopétition interne - adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H15)		
H15a	La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	Régressions linéaires (médiation, Baron et Kenny, 1986).
H15b	La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	Régressions linéaires (médiation, Baron et Kenny, 1986).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

b. Relation de médiation de l'orientation marché coopétitive dans les relations système organisationnel – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

Cette relation repose sur deux médiations distinctes relatives aux dimensions de la coopétition interne : la compétition et la coopération entre canaux.

- Médiation de la compétition entre canaux dans la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

Pour tester l'influence de la compétition entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, des corrélations et régressions linéaires ont été examinées. La procédure de Baron et Kenny (1986)[61] est utilisée pour tester l'hypothèse de médiation de la compétition perçue entre canaux dans la relation centralisation perçue – adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale.

D'après les travaux de Baron et Kenny (1986), nous distinguons trois étapes liées à trois hypothèses pour affirmer l'existence d'un effet médiateur de la compétition entre canaux : (1) la compétition entre canaux influence l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, (2) la centralisation influence la compétition entre canaux et (3) quand l'influence de la compétition entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est prise en compte, la centralisation n'a plus (ou moins) d'effet sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

- Médiation de la coopération entre canaux dans la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

Pour tester l'influence de la coopération entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, des corrélations et régressions linéaires ont été

[61] La procédure de Baron et Kenny (1986) est détaillée en annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

examinées. La procédure de Baron et Kenny (1986)[62] est utilisée pour tester l'hypothèse de médiation de la coopération perçue entre canaux dans la relation centralisation perçue – adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale.

D'après les travaux de Baron et Kenny[63] (1986), nous distinguons trois étapes liées à trois hypothèses pour affirmer l'existence d'un effet médiateur de la coopération entre canaux : (1) la coopération entre canaux influence l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, (2) la centralisation influence la coopération entre canaux et (3) quand l'influence de la coopération entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est prise en compte, la centralisation n'a plus (ou moins) d'effet sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

Les hypothèses et les tests associés sont présentés dans le tableau 37.

Tableau 37 : Médiation de la coopétition interne dans la relation centralisation - adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale : hypothèses et analyses effectuées

Centralisation – coopétition interne - adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H16)		
H16b	La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	Régressions linéaires (médiation, Baron et Kenny, 1986)
H16	La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	Régressions linéaires (médiation, Baron et Kenny, 1986)

Enfin, un modèle global est testé à partir de la méthode des pistes causales (*path analysis)* dans le but de confirmer les résultats obtenus et d'analyser simultanément les variables ensembles. Ce modèle ne considère que les relations fortes précédemment testées.

[62] La procédure de Baron et Kenny (1986) est détaillée en annexe 8.
[63] La procédure recommandée par Baron et Kenny (1986) est détaillée dans l'annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Une typologie est aussi réalisée afin d'établir des segments des salariés selon les dimensions de l'orientation marché coopétitive. Des analyses complémentaires (comparaison de moyennes ANOVA) sur ces segments issus de la typologie sont examinées.

SECTION 3 : LES MODELES DE MESURE DES CONSTRUITS

Cette section présente l'ensemble des analyses effectuées afin de vérifier la fiabilité et la validité des instruments de mesure utilisés dans cette recherche. Pour chaque construit, les analyses d'exploratoires et confirmatoires sont présentées.

I. L'adhésion du personnel au multicanal

Les instruments de mesure des deux variables relatives à l'adhésion au personnel au système multicanal sont présentés successivement. Pour chacun de ces construits, dans un premier temps l'analyse exploratoire est présentée puis, dans un second temps l'analyse confirmatoire est exposée.

1. Analyses exploratoires

1.1. L'adhésion au concept de client multicanal

L'étude exploratoire est réalisée sur un échantillon de taille réduite (N= 30). L'analyse factorielle exploratoire présentée en tableau 38 est effectuée sur les mesures de l'adhésion au concept de client multicanal.
Comme attendu un facteur sort de l'analyse factorielle. Le pourcentage de variance expliquée est de 81,175%. La qualité de représentation des items est très satisfaisante (0,812). La valeur de l'indicateur de fiabilité est correcte ($\alpha = 0,768$).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 38 : Matrice des composantes de l'adhésion au concept de client multicanal

	Facteur	Qualité de représentation
Q6_EXPLO8_RECODE	0,901	0,812
Q6_EXPLORATION_6_RECODE	0,901	0,812
Alpha de Cronbach	0,768	
Pourcentage de variance expliquée totale : 81, 175 %		

Les contributions inférieures à 0,3 ont été supprimées.

1.2. L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

L'analyse factorielle exploratoire réalisée sur les items relatifs à d'exploitation multicanale identifie une seule dimension comme supposé. La structure factorielle explique 83,6% de la variance. La qualité des items est correcte avec des valeurs comprises entre 0,818 et 0,845. Les scores factoriels sont très bons puisque compris entre 0,904 et 0,919. L'indicateur de fiabilité a une valeur de 0,9.

Tableau 39 : Matrice des composantes de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

	Facteur	Qualité de représentation
Q7_IExploitation_D2_2	0,919	0,845
Q7_Iexploitation_D2_3	0,918	0,843
Q7_Iexploitation_D2_1	0,904	0,818
Alpha de Cronbach	0,9	
Pourcentage de variance expliquée totale : 83,6%		

2. Analyse confirmatoire

Une analyse factorielle confirmatoire est réalisée sur ces items. La qualité d'ajustement du modèle est satisfaisante comme en témoigne les principaux indicateurs ci-dessous. Les indices GFI, AGFI, TLI CFI sont tous supérieurs à la norme académique à savoir 0,9. Enfin le RMSEA est inférieur au seuil d'acceptabilité de 0,05 donc correct (Browne et Cudeck, 1993).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 40 : Qualité d'ajustement du modèle d'innovation du magasin

Indices d'ajustement	Chi²	CMIN/ddl	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Seuil d'acceptation empirique	chi² non significatif	entre 1 et 2 ou < 3	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9	< 0,05 – 0,08
Modèle testé	Chi² = 6,250 p = 0,181	1,563	0,992	0,971	0,992	0,992	0,997	0,042

Dans l'analyse, l'ensemble des R^2 s'échelonne entre 0,703 et 0,923, excepté pour l'item codé *explo8* avec un R^2 égal à 0,421 qui reste acceptable (tableau 41). L'indice de fiabilité de cohérence interne (rhô de Jöreskog) est de 0,80 pour l'adhésion au concept de client multicanal et de 0,90 pour l'adhésion à l'exploitation multicanale (tableau 42).

Chaque variable latente explique plus de 50% de la variance avec ses items (AVE *: Average Variance Extracted*, Fornell et Larker, 1981). Toutes les contributions factorielles standardisées sont supérieures à 0,6 avec des valeurs de t significatives à $p < 0,01$, ce qui représente une très bonne validité convergente (Anderson et Gerbing, 1988 ; Steenkamp et Van Trijp, 1991).

La valeur la plus faible de la racine carrée de la variance moyenne extraite par chaque facteur (AVE) est supérieure à la corrélation entre ces deux variables (r=-0,08), ce qui confirme la validité discriminante des mesures d'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 41: Analyse factorielle confirmatoire de l'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale

	Items	Contributions standardisées*	R^2	AVE
Adhésion à l'exploitation multicanale	Q7_IExploitation_D2_2	0,88	0,779	0,75
	Q7_Iexploitation_D2_1	0,84	0,708	
	Q7_Iexploitation_D2_3	0,88	0,774	
Adhésion au concept client multicanal	Q6_explo8_recode	0,65	0,421	0,67
	Q6_explo_6_recode	0,96	0,923	
Chi2 = 6,250, p= 0,118 GFI = 0,992 AGFI = 0,971 RMSEA = 0, 042 PNFI = 0,397				

** Significatif à p=0,01*

Tableau 42 : Rhô de Jöreskog pour l'adhésion du personnel au multicanal : adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale

Degré d'adhésion	Rhô de Jöreskog
Adhésion au concept de client multicanal	0,80
Adhésion à l'exploitation multicanale	0,90

II. Le système organisationnel et les facteurs d'auto-concurrence

1. Le système organisationnel

1.1. Analyse exploratoire

Une analyse factorielle avec rotation Varimax est réalisée sur les items des deux variables (centralisation et rémunération). Le tableau 43 présente la matrice des composantes issue de l'analyse factorielle. La structure factorielle permet d'obtenir

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

un pourcentage de variance expliquée de l'ordre de 69,892 %. Deux facteurs sont issus de l'analyse factorielle comme supposé. La première dimension regroupe trois items relatifs à la rémunération, la seconde concerne la centralisation. Les items sont bien représentés avec des scores factoriels entre 0,679 et 0,883. La qualité de représentation des items est corrects, excepté pour l'item codé *cent_2* qui a la valeur la plus faible.

L'analyse de l'indicateur de fiabilité pour la dimension rémunération est correcte avec une valeur de 0,797. Concernant la dimension centralisation l'alpha a une valeur de 0,74. Afin d'améliorer la fiabilité de l'instrument de mesure une nouvelle analyse factorielle est réalisée en supprimant l'item présentant une qualité de représentation faible (cent_2).

Tableau 43 : Matrice des composantes après rotation Varimax du système organisationnel

Items	FACTEURS		Qualité de représentation
	1	2	
Q4_rem_2	0,883		0,782
Q4_rem_4	0,828		0,689
Q4_rem_3	0,810		0,663
Q4_cent_3		0,881	0,779
Q4_cent_1		0,864	0,749
Q4_cent_2		0,679	0,466
Alpha de Cronbach	0,797	0,74	
Pourcentage de variance expliquée totale : 69, 89 %			

Le résultat de l'analyse factorielle exploratoire sans l'item cent_2 est présenté dans le tableau 44. La structure factorielle est améliorée et explique 76, 50% de variance. Les scores factoriels sont corrects, la qualité de représentation de l'ensemble des items est acceptable, avec des valeurs comprises entre 0,690 et 0,845. L'indice de fiabilité pour la dimension rémunération reste la même. Cependant, l'alpha de Cronbach pour la dimension centralisation est meilleur avec le retrait de l'item cent_2, l'indice est égal à 0, 81.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 44 : Matrice des composantes avec rotation Varimax sur le système organisationnel (sans l'item cent_2)

Items	FACTEURS		Qualité de représentation
	1	2	
Q4_rem_2	0,883		0,782
Q4_rem_4	0,827		0,690
Q4_rem_3	0,812		0,663
Q4_cent_3		0,917	0,845
Q4_cent_1		0,917	0,844
Alpha de Cronbach	0,797	0,816	
Pourcentage de variance expliquée totale : 76,50 %			

1.2. Analyse confirmatoire

Une analyse factorielle confirmatoire est réalisée sur ce modèle (soit trois items liés à la rémunération et deux items sur la centralisation). Comme l'indique le tableau suivant, le modèle testé présente un bon ajustement des mesures conformément à la valeur des indicateurs de mesure (Chi 2 = 2,631, p= 0,621; GFI = 0, 997 ; AGFI = 0, 988 ; RMSEA = 0, 01; PNFI = 0, 398).

Tableau 45 : Qualité d'ajustement du modèle système organisationnel

Indices d'ajustement	Chi²	CMIN/ddl	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Seuil d'acceptation empirique	chi² non significatif	entre 1 et 2 ou < 3	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9	< 0,05 – 0,08
Modèle testé	Chi² = 2,631 p=0,621	0,658	0 ,997	0,988	0,995	0,997	0,998	0,01

Dans l'analyse toutes les valeurs de R^2 s'échelonnent entre 0, 460 et 0,763. Les indicateurs de fiabilité de cohérence interne sont corrects avec des valeurs égales ou supérieures à 0,8 (tableau 46).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Chaque variable explique plus de 50 % de la variance avec ses items (AVE : *Average Variance Extracted*_ Fornell et Larker, 1981). Toutes les contributions factorielles standardisées sont supérieures à 0,67 avec des valeurs de t significatives à p=0,01, ce qui représente une très bonne validité convergente (Anderson et Gerbing, 1988 ; Steenkamp et Van Trijp, 1991).

La valeur la plus faible de la racine carrée de la variance moyenne extraite par chaque facteur (AVE) est supérieure à la corrélation entre ces deux variables (r=0,16), ce qui confirme la validité discriminante des mesures de centralisation et de rémunération.

Tableau 46 : Analyse factorielle confirmatoire du système organisationnel (rémunération et centralisation)

	Items	Contributions standardisées*	R^2	AVE
Rémunération	Q4_rem_2	0,874	,763	0,58
	Q4_rem_4	0,714	,509	
	Q4_rem_3	0,678	,460	
Centralisation	Q4_cent_3	0,801**	,641	0,70
	Q4_cent_1	0,861	,741	
Chi 2 = 2,631, p= 0,621; GFI = 0, 997 ; AGFI = 0, 988 ; RMSEA = 0,01 ; PNFI = 0, 398.				

** p= 0, 01 ; ** p=0,008*

Tableau 47 : Fiabilité de cohérence interne : Rhö de Jöreskog pour le système organisationnel

Système organisationnel	Rhô de Jöreskog
Rémunération	0,80
Centralisation	0,81

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2. Les facteurs d'auto-concurrence

Deux facteurs d'auto-concurrence sont mesurés dans la recherche : l'intersection de marché et la concurrence pour des ressources rares.

2.1. Analyse exploratoire

L'analyse factorielle exploratoire permet de retrouver nos deux dimensions. La structure factorielle explique 68,55 % de variance. Le tableau 48 présente le score factoriel de chaque item, la dimension 1 regroupe les items relatifs à la concurrence pour des ressources rares et la composante 2 correspond aux situations d'intersection de marché. Les scores factoriels sont corrects. Les indices de fiabilité de Cronbach présentent des valeurs acceptables : 0,763 pour la concurrence pour des ressources rare et 0,761 pour la variable intersection de marché.

Tableau 48 : Matrice des composantes après rotation Varimax des facteurs de concurrence (intersection de marché et concurrence pour des ressources rares)

Items	FACTEURS		Qualité de représentation
	1	2	
Q5_Ccrss_3	0,869		0,764
Q5_Ccress_1	0,852		0,726
Q5_Ccress_2	0,758		0,577
Q5_IM_3		0,874	0,767
Q5_IM_4		0,852	0,727
Q5_IM_1		0,742	0,551
Alpha de Cronbach	0,763	0,761	
Pourcentage de variance expliquée totale : 68,55 %			

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2.2. Analyse confirmatoire

Une analyse factorielle confirmatoire est réalisée sur les items. Comme indiqué dans le tableau ci dessous, le modèle testé présente un bon ajustement des mesures (Chi² = 11,966 ; p=0,153; CMIN/ddl = 1,496; GFI = 0,988 ; AGFI = 0,967; RMSEA = 0,040. PNFI = 0,522).

Tableau 49 : Qualité d'ajustement du modèle des facteurs d'auto-concurrence

Indices d'ajustement	Chi²	CMIN /ddl	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Seuil d'acceptation empirique	chi² non significatif	entre 1 et 2 ou < 3	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9	< 0,05 – 0,08
Modèle testé	Chi² = 11,966 p=0,153	1,496	0 ,988	0,967	0,978	0,986	0,993	0,040

Dans l'analyse toutes les valeurs de R² s'échelonnent entre 0,323 et 0,742. L'item codé Cress_2 présente la valeur de R² la plus faible, sa contribution factorielle standardisée est de 0,761 et reste donc acceptable.

Les valeurs de cohérence interne sont acceptables (tableau 51) la valeur du cœfficient Rhô de Jöreskog est de 0,75 pour l'intersection de marché et de 0,78 pour la concurrence pour des ressources internes rares.

Chaque variable explique plus de 50% de la variance avec ses items (AVE : *Average Variance Extracted*). Toutes les contributions factorielles sont supérieures à 0,5 avec des valeurs de t significatives à p=0,01, ce qui représente une bonne fiabilité convergente (Anderson et Gerbing, 1988 ; Steenkamp et Van Trijp, 1991).

La valeur la plus faible de la racine carrée de la variance moyenne extraite par chaque facteur (AVE) est supérieure à la corrélation entre ces deux variables

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

(r = 0,16), ce qui confirme la validité discriminante des mesures d'intersection de marché et de concurrence pour des ressources faibles.

Tableau 50 : Analyse factorielle confirmatoire des facteurs d'auto-concurrence

	Items	Contributions standardisées*	R^2	AVE
Intersection de marché	Q5_IM_3	0,771	0,595	0,55
	Q5_IM_4	0,803	0,645	
	Q5_IM_1	0,646	0,420	
Concurrence de ressources rares	Q5_Ccrss_3	0,861	0,742	0,55
	Q5_Ccress_1	0,568	0,579	
	Q5_Ccress_2	0,761	0,323	
CMIN/ddl = 11,966 ;p = 0,153 GFI = 0,988 ; AGFI =0,967 RMSEA = 0,040 ; PNFI = 0,522				

** significatif à p= 0,01*

Tableau 51 : Fiabilité de cohérence interne Rhö de Jöreskog pour les facteurs d'auto-concurrence

Facteurs d'auto-concurrence	Rhô de Jöreskog
Intersection de marché	0,78
Concurrence pour des ressources rares	0,78

III. L'orientation marché coopétitive

L'orientation marché coopétitive[64] est un concept composé de trois dimensions (orientation client, orientation concurrence et la coopétition interne). Compte tenu de la taille de notre échantillon, chaque variable est traitée individuellement. Ainsi, dans un premier temps nous verrons l'analyse factorielle exploratoire relative à la

[64] La notion d'orientation marché coopétitive a été définie dans le chapitre 3.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

dimension orientation client, puis l'orientation concurrence sera analysée et enfin la coopétition interne est présentée.

1. L'orientation client

1.1. Analyse factorielle exploratoire

La structure factorielle issue de l'analyse exploratoire explique 83,34% de variance. Les qualités de représentation des items vont de 0,89 à 0,921. Le tableau 52 indique la qualité de représentation des items et leurs contributions factorielles. L'indice de fiabilité (alpha de Cronbach) est égal à 0,9.

Tableau 52 : Matrice des composantes de l'orientation client

Items	FACTEUR	Qualité de représentation
Q2_OCt_D1_4	0,921	0,849
Q2_OCt_D1_2	0,919	0,845
Q2_OCt_D1_1	0,898	0,807
Alpha de Cronbach : 0,9		
Pourcentage de variance expliquée totale : 83, 34 %		

1.2. Analyse confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire permet d'examiner la fiabilité et la validité de l'orientation client. Le rapport chi²/ddl est égal à 1,46, il est donc compris entre 1 et 2 ce qui est acceptable (le seuil maximum d'acceptation est de 3) (Roussel et *alii*, 2002). Les indices GFI, AGFI, TLI et CFI sont tous supérieurs à la norme académique à savoir 0,9. Enfin le RMSEA est correct puisqu'il a une valeur de 0,039 et est donc inférieur à 0,05 (Browne et Cudeck, 1993).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 53 : Qualité d'ajustement du modèle de l'orientation client

Indices d'ajustement	Chi²	CMIN /ddl	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Seuil d'acceptation empirique	chi² non significatif	entre 1 et 2 ou < 3	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9	< 0,05 – 0,08
Modèle testé	Chi² = 1,46 p=0,226	1,46	0,997	0,981	0,998	0,998	0,998	0,039

Toutes les valeurs de R² s'échelonnent entre 0,681 et 0,812. L'indice de fiabilité de cohérence interne (Rhö de Jöreskog) est très satisfaisants (tableau 54) avec une valeur de 0,90.

La validité de l'échelle est également confirmée car chaque variable latente explique plus de 50% de la variance avec ses items (*Average Variance Extracted*_ Fornell et Larker, 1981). Toutes les contributions factorielles standardisées sont supérieures à 0,7 avec des valeurs de t significatives à p=0,01, ce qui représente une bonne validité convergente (Anderson et Gerbing, 1988 ; Steenkamp et Van Trijp, 1991).

Tableau 54 : Analyse factorielle confirmatoire de l'orientation client

	items	Contributions standardisées*	R²	Rhô de Jöreskog	AVE
Satisfaction client	Q2_OCt_D1_4	0,90	0,812		
	Q2_OCt_D1_2	0,87	0,756	0,90	0,75
	Q2_OCt_D1_1	0,82	0,681		
CMIN/ddl = 1,46 ;p = 0,226					
GFI = 0,997 ; AGFI = 0,981					
RMSEA = 0,039 ; PNFI = 0,333					

** Significatif à p=0,01*

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2. L'orientation concurrence

2.1. Analyse exploratoire

De l'analyse factorielle exploratoire résulte une dimension comme attendu. Cette structure factorielle nous permet d'obtenir un pourcentage de variance expliquée de l'ordre de 61,864%. L'ensemble des items est bien représenté puisque les scores factoriels varient entre 0,714 et 0,876. L'indice de fiabilité (alpha de Cronbach) de l'instrument de mesure est acceptable avec une valeur de 0,68.

2.2. Analyse confirmatoire

Une analyse confirmatoire est réalisée sur ces items. Comme indiqué dans le tableau 55, le modèle testé présente un bon ajustement (CMIN/ddl =3,448, p=0 ,063; GFI = 0,993 ; AGFI = 0,956 ; RMSEA = 0 ,08 et PNFI = 0, 330).

Tableau 55 : Qualité d'ajustement du modèle de l'orientation concurrence

Indices d'ajustement	Chi²	CMIN /ddl	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Seuil d'acceptation empirique	chi² non significatif	entre 1 et 2 ou < 3	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9	< 0,05 – 0,08
Modèle testé	Chi² = 3,448 p=0,063	3,448	0,993	0,956	0,991	0,980	0,993	0,08

Dans l'analyse, les valeurs de R^2 s'échelonnent entre 0,792 et 0,36 (valeur faible mais acceptable). L'indice de fiabilité de cohérence interne (Rhö de Joreskog) est satisfaisant (Rhô = 0,82).

La validité de l'échelle est confirmée la variable explique plus de 50% de la variance avec ses items (AVE *Average Variance Extracted*_Fornell et Larcker, 1981). Toutes les contributions factorielles standardisées sont supérieures à 0,55 ce qui est acceptable. Ces contributions factorielles standardisées sont significatives à p=0,01 ce qui représente une fiabilité

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

convergente satisfaisante (Anderson et Gerbing, 1988 ; Steenkamp et Van Trijp, 1991).

Tableau 56 : Analyse factorielle confirmatoire de l'orientation concurrence

	Items	Contributions standardisées*	R^2	Rhô de Jöreskog	AVE
Orientation	Q2_OCce_2	0,820	0,673		
Concurrence	Q2_OCce_4	0,890	0,792	0,82	0,60
	Q2_OCce_3	0,587	0,36		
CMIN/ddl =3,448 ; p=P=0 ,063; GFI = 0,993 ; AGFI = 0,956 ; RMSEA = 0 ,08 et PNFI = 0, 330					

** Significatif à p= 0,01*

3. La coopétition interne

3.1. Analyse exploratoire

Une analyse exploratoire avec rotation Varimax, présentée en tableau 57, est effectuée sur les mesures des deux dimensions de la coopétition interne à savoir la compétition et la coopération entre canaux. Selon le critère de Kaiser, deux facteurs ressortent comme attendu. La structure factorielle explique 75,55% de la variance. La qualité de représentation des items est correcte et s'échelonne de 0,745 à 0,909. Les valeurs des indicateurs de fiabilité (alpha de Cronbach) sont de 0,818 et 0,83.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 57 : Matrice des composantes après rotation Varimax de la coopétition interne (compétition et coopération entre canaux)

Items	FACTEURS		Qualité de représentation
	1	2	
Q3_com_1	0,874		0,777
Q3_com_2	0,871		0,769
Q3_com_4	0,819		0,700
Q3_coo_4		0,909	0,858
Q3_coo_3		0,886	0,850
Q3_coo_2		0,745	0,555
Alpha de Cronbach	0,833	0,818	
Pourcentage de variance expliquée totale : 75,55%			

Les contributions inférieures à 0,3 ont été supprimées

3.2. Analyse confirmatoire

Une analyse factorielle confirmatoire est réalisée sur ces items. Comme indiqué dans le tableau 58, le modèle testé présente un bon ajustement des mesures. Le rapport Chi²/ddl est égal 2,524 et reflète une qualité d'ajustement suffisante puisqu'il reste inférieur à 3 (Roussel et *alii.*, 2002). Les indices GFI, AGFI, TLI et CFI sont tous supérieurs à la norme académique à savoir 0,9. Enfin, le RMSEA présente une valeur inférieure au seuil maximal d'acceptabilité et reste donc acceptable (Browne et Cudek, 1993).

Tableau 58 : Qualité d'ajustement du modèle de la coopétition interne

Indices d'ajustement	Chi²	CMIN /ddl	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Seuil d'acceptation empirique	chi² non significatif	entre 1 et 2 ou < 3	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9	< 0,05 – 0,08
Modèle testé	Chi² = 20,196 p=0,010	2,524	0,979	0,945	0,979	0,976	0,987	0,070

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Dans l'analyse, toutes les valeurs du R^2 s'échelonnent entre 0,893 et 0,345 (pour l'item codé *coo_2).* Le Rhô de Jöreskog a une valeur de 0,85 pour la dimension compétition et de 0,85 pour la dimension coopération (tableau 60).

Chaque variable latente explique plus de 50% de la variance avec ses items (AVE *Average variance Extracted_* Fornell et Larcker, 1981). Toutes les contributions factorielles standardisées sont supérieures à 0,52 avec des valeurs t significatives à p=0,01, ce qui représente une très bonne validité convergente (Anderson et Gerbing, 1988 ; Steenkamp et Van Trijp, 1991).

La valeur la plus faible de la racine carrée de la variance moyenne extraite par facteur (AVE) est supérieure à la corrélation entre ces deux variables (r=0,38), ce qui confirme la validité discriminante des mesures de compétition et de coopération.

Tableau 59 : Analyse factorielle confirmatoire de la coopétition interne

	Items	Contributions standardisées*	R^2	AVE
Compétition	Q3_com_1	0,873	0,701	0,65
	Q3_com_2	0,814	0,662	
	Q3_com_4	0,725	0,526	
Coopération	Q3_coo_2	0,512	0,345	0,66
	Q3_coo_3	0,945	0,893	
	Q3_coo_4	0,919	0,844	
Chi^2 =20,196 ;p = 0,010 GFI = 0,979; AGFI = 0,945 ; RMSEA=0,070				

** Significatif à p=0,01*

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 60 : Fiabilité de cohérence interne (Rhô de Jöreskog) et validité discriminante pour la coopétition interne

Coopétition interne canaux	Rhô de Jöreskog
Compétition entre canaux	0,85
Coopération entre canaux	0,85

IV. L'innovativité de l'individu

1. Analyse exploratoire

Une analyse factorielle exploratoire avec rotation Varimax est effectuée. Le tableau 61 présente les scores factoriels, la qualité de représentations des items. Selon le critère de Kaiser, un seul facteur est obtenu comme supposé. La structure factorielle explique 70,56 % de la variance. La qualité de représentation des items est satisfaisante avec des valeurs comprises entre 0,6 et 0,758. La valeur de l'indicateur de fiabilité (alpha de Cronbach) est de 0,86.

Tableau 61 : Matrice des composantes après rotation Varimax de l'innovativité de l'individu

Items	FACTEUR 1	Qualité de représentation
Q8_innovativite_1	0,871	0,758
Q8_innovativite_5	0,856	0,733
Q8_innovativite_2	0,855	0,731
Q8_innovativite_4	0,775	0,600
Alpha de Cronbach	0,86	
Pourcentage de variance expliquée totale : 70,56 %		

Les contributions inférieures à 0,3 ont été supprimées

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2. Analyse confirmatoire

Une analyse factorielle confirmatoire est réalisée sur ces items. Comme indiqué dans le tableau 62, le modèle testé présente un bon ajustement des mesures. Le rapport chi²/ddl est égal à 2,657 et reflète une qualité d'ajustement satisfaisante puisque inférieur à 3 (Roussel et *ai*., 2002). Les indices GFI, AGFI, TLI et CFI sont tous supérieurs à la norme académique à savoir 0,9. Enfin, le RMSEA est égal à 0,073 et est donc acceptable (Browne et Cudeck, 1993).

Tableau 62 : Qualité d'ajustement du modèle de l'innovativité de l'individu

Indices d'ajustement	Chi²	CMIN/ddl	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Seuil d'acceptation empirique	chi² non significatif	entre 1 et 2 ou < 3	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9	> 0,9	< 0,05 – 0,08
Modèle testé	Chi² =5,314 p=0,070	2,657	0,992	0,958	0,991	0,983	0,994	0,073

Dans l'analyse, toutes les valeurs de R^2 s'échelonnent entre 0,6 et 0,704, excepté l'item codé innovativité_4, qui a une valeur de 0,44, qui reste néanmoins acceptable. Le rhô de Jöreskog est égal à 0,86. La variable explique plus de 50% de la variance avec ces items (AVE *Average Variance Extracted*_Fornell et Larker, 1981). Toutes les contributions standardisées sont supérieures à 0,668 avec des valeurs de t significatives à p=0,01, ce qui représente une bonne validité convergente (Anderson et Gerbing, 1988 ; Steenkamp et Van Trijp, 1991).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 63 : Analyse factorielle confirmatoire de l'innovativité de l'individu

	items	Contributions standardisées*	R^2	AVE
Innovativité de l'individu	Q8_innovativite_1	0,839	0,704	0,61
	Q8_innovativite_2	0,815	0,665	
	Q8_innovativite_5	0,794	0,630	
	Q8_innovativite_4	0,668	0,446	
$Chi^2 = 5,314$; p = 0,070				
GFI = 0,992 ; AGFI = 0,958				
RMSEA = 0,073; PNFI = 0,330				

* *significatif à=0,01*

✧ ✧ ✧

Ce chapitre a présenté la méthodologie de la recherche et les instruments de mesure utilisés. Les vérifications de la fiabilité et de la validité des instruments de mesures ont été exposées. La fiabilité et la validité des mesures permettent les analyses et les tests présentés dans le chapitre suivant.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

DEUXIEME PARTIE

PRESENTATION
ET DISCUSSION DES RESULTATS

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 5

PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre présente et discute l'ensemble des résultats destinés à étudier la façon dont une entreprise multicanale peut optimiser l'adhésion du personnel au système multicanal ainsi que son implication dans son développement. Les résultats présentés correspondent d'une part à l'étude des déterminants de l'adhésion du personnel au multicanal et d'autre part au rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive (orientation client, orientation concurrence et coopétition) dans ces relations.

Ce chapitre s'organise en trois parties la première teste les déterminants de l'adhésion au concept de clients multicanaux et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. La seconde section correspond aux hypothèses de médiation de l'orientation marché coopétitive dans les relations existantes avec l'adhésion au concept de clients multicanaux. La dernière section porte sur les hypothèses de médiation de l'orientation marché coopétitive dans les relations existantes avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

SECTION 1 : ANALYSE DES DETERMINANTS DE L'ADHESION DU PERSONNEL AU MULTICANAL (H1 A H9)

Plusieurs séries d'hypothèses destinées à identifier les antécédents de l'adhésion au concept de client multicanal ainsi que l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sont testées et discutées :

- La première série d'hypothèses porte sur la relation facteurs d'auto-concurrence – adhésion du personnel au système multicanal (hypothèses H1a, H1b, H2a et H2b).

- La seconde série d'hypothèses considère l'influence du système organisationnel sur l'adhésion du personnel au système multicanal (hypothèses H3a, H3b, H4a et H4b).

- La troisième série d'hypothèses appréhende l'influence de l'orientation marché coopétitive[65] (orientation client, orientation concurrence et coopétition interne[66]) sur l'adhésion du personnel au multicanal (hypothèses H5 à H8).

- La dernière série d'hypothèses porte sur l'influence de l'innovativité du répondant sur l'adhésion du personnel au multicanal (hypothèses H9a et H9b).

[65] Le concept d'orientation marché coopétitive a été défini dans le chapitre 3.

[66] La coopétition correspond à l'existence au même moment de relations de compétition et de coopération entre canaux. Ce concept a été plus largement défini dan le chapitre 3.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

I. Les relations entre les facteurs d'auto-concurrence et l'adhésion du personnel au multicanal (H1 et H2)

Avant la réalisation des analyses de régressions linéaires destinées à évaluer l'influence des facteurs d'auto-concurrence sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, les corrélations linéaires de Pearson entre ces différentes variables (intersection de marché, concurrence pour des ressources rares, adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale) sont examinées (tableau 64).

Tableau 64 : Corrélations entre les facteurs d'auto-concurrence et l'adhésion au concept de client multicanal, adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

	Adhésion au concept de client multicanal	Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale
Intersection de marché	r = 0,130 *	r = 0,082 *n.s.*
Concurrence pour des ressources rares	r = - 0,478 **	r = - 0,099 †

** p<0,01 ; * p<0,05 ; † p<0,1

Les résultats montrent que la corrélation entre l'intersection de marché et l'adhésion au concept de client multicanal est statistiquement significative à p<0,05. Cette corrélation est de 0,130. Pour la relation entre l'intersection de marché et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, l'association n'est pas statistiquement significative. Ainsi, il n'existe pas de lien significatif entre ces deux variables.

Concernant la concurrence pour des ressources rares, les résultats montrent une forte corrélation négative avec l'adhésion au concept de client multicanal statistiquement significative (p<0,01). Cette corrélation est égale à -0,478. Avec l'adhésion à l'exploitation multicanale, la corrélation linéaire entre ces deux variables montre

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'existence d'une relation négative statistiquement significative à p<0,1, cette corrélation reste cependant faible (r= - 0,099).

1. Influence de l'intersection de marché sur l'adhésion du personnel au multicanal

Afin de tester les hypothèses H1a et H1b qui posent des influences positives de l'intersection de marché sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal (H1a) et sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H1b), des régressions univariées entre ces différentes variables sont examinées (tableau 65).

Cependant, les résultats de la corrélation de Pearson entre les variables intersection de marché et l'adhésion à la cohésion à l'exploitation multicanale ont signalé l'absence de relation significative entre ces variables ; ainsi il n'est pas nécessaire de poursuivre l'analyse, l'hypothèse H1b peut être rejetée.

Tableau 65 : Influence de l'intersection de marché sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

	Adhésion du personnel au concept de client multicanal
Intersection de marché	0,130 *
F	5,351 *
R^2	0,017
R^2 ajusté	0,014

* p<0,05

Les résultats de la régression linéaire de l'intersection de marché sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal montrent que l'intersection de marché perçue a une influence positive statistiquement significative à p<0,05 sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal (bêta = 0,130, p < 0, 05). Ce résultat permet de valider l'hypothèse H1a.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2. Influence de la concurrence entre canaux pour des ressources rares sur l'adhésion du personnel au multicanal

Afin de tester les hypothèses H2a et H2b qui posent des influences négatives de la concurrence entre canaux pour les ressources rares sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal (H2a) et sur l'adhésion à l'exploitation multicanale (H2b), des régressions linéaires univariées entre ces différentes variables sont examinées (Tableau 66).

Tableau 66 : Influence de la concurrence entre canaux pour des ressources rares sur l'adhésion au concept de client multicanal, à l'exploitation multicanale

	Adhésion au concept de client multicanal	Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale
Concurrence pour des ressources rares	-0,478 **	- 0,099 †
F	92,182 **	3,074 †
R^2	0,228	0,010
R^2 ajusté	0,226	0,007

** p<0,01 ; † p<0,1

Les régressions linéaires simples de la concurrence pour des ressources rares sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale sont conformes aux corrélations présentées précédemment (bêta = -0,478, p<0,01 pour l'adhésion au concept de client multicanal; bêta = -0,099, p<0,1 pour l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale). Les résultats indiquent que l'adhésion au concept de client multicanal est restituée à 22,8% par la concurrence entre canaux pour des ressources rares.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'adhésion du personnel au concept de client multicanal est influencée négativement par le niveau de concurrence perçue pour des ressources internes rares. L'hypothèse H2a est donc validée. L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est aussi influencée négativement par le niveau de concurrence perçue entre canaux pour des ressources internes limitées. Par conséquent, l'hypothèse H2b est validée.

3. Discussion des résultats des hypothèses H1a, H1b, H2a et H2b

Ces hypothèses H1a, H1b, H2a et H2b testent l'influence directe des facteurs d'auto-concurrence sur l'adhésion au concept de client multicanal et sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (tableau 67).

Les résultats permettent de valider l'hypothèse H1a. L'intersection de marché perçue par les salariés en magasin influence positivement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. L'intersection de marché correspond aux situations où plusieurs canaux agissent sur le même marché, la même cible (Makkonen, 2008). Concernant l'adhésion à l'exploitation multicanale, la perception des situations d'intersection de marché n'a aucune incidence. Les résultats montrent une absence de relation entre ces deux éléments. Ainsi la participation ou non du personnel en magasin aux actions multicanaux de l'enseigne et le niveau d'intersection de marché perçue n'ont pas de lien.

Par ailleurs, les hypothèses qui posent l'influence de la concurrence pour des ressources rares avec l'adhésion du personnel au concept de client multicanal (H2a) mais aussi avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H2b) sont validées.
Ainsi, le personnel en magasin est plus investi et impliqué quand le niveau de concurrence entre canaux pour des ressources est faible. Dès lors que la concurrence perçue entre canaux pour des ressources internes rares est élevée, le personnel en magasin se désintéresse de l'ambition de la multiplicité des canaux, qu'il perçoit comme contraignant et stressant. Le personnel en magasin n'accepte pas le concept

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

de client multicanal dès lors que la concurrence entre canaux pour les ressources est forte. De la même manière, la concurrence entre canaux pour des ressources internes rares influence négativement l'importance accordée à la mise en place d'actions marketing ou merchandising multicanales.

Tableau 67 : Synthèse des hypothèses H1a, H1b et H2a et H2b

H1a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par le niveau d'intersection de marché.	Hypothèse validée
H1b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par le niveau d'intersection de marché.	Hypothèse rejetée
H2a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée négativement par la concurrence entre canaux pour des ressources rares.	Hypothèse validée
H2b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par la concurrence pour des ressources rares.	Hypothèse validée

II. Les relations entre le système organisationnel et l'adhésion du personnel au multicanal (H3 et H4)

Avant la réalisation des régressions linéaires destinées à évaluer l'influence du système organisationnel sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale, les corrélations linéaires de Pearson entre ces différentes variables (système de rémunération, centralisation, adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale) sont examinées (tableau 68).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 68 : Corrélations entre le système organisationnel et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, à la cohésion d'exploitation multicanale

	Adhésion du personnel au concept de client multicanal	Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale
Rémunération	-0,147 **	- 0,110 †
Centralisation	-0,269 **	- 0,133 *

** p<0,01 ; * p<0,05 ; † p<0,1

Les résultats montrent que les corrélations entre l'adhésion au concept de client multicanal et le système de rémunération ainsi qu'avec la centralisation sont statistiquement significatives à p<0,01. Ces corrélations sont de -0,147 pour la rémunération et de -0,269 pour la centralisation.

Concernant l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, la corrélation est significative à p<0,05 pour la rémunération et à p<0,1 pour la centralisation. L'analyse des coefficients révèle que les deux éléments organisationnels sont associés négativement à l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

1. Influence du système de rémunération sur l'adhésion du personnel au multicanal

Afin de tester les hypothèses H3a et H3b qui posent des influences négatives du système de rémunération sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal (H3a) et sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H3b), des régressions linéaires entre ces différentes variables sont examinées (tableau 64).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 69 : Influence du système de rémunération sur l'adhésion au concept de client multicanal, à la cohésion d'exploitation multicanale

	Adhésion au concept de client multicanal	Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale
Système de rémunération	- 0,147 **	- 0,110 †
F	6,937 **	3,847 †
R^2	0,022	0,012
R^2 ajusté	0,019	0,009

** p<0,01 ; † p<0,1

Les régressions linéaires simples du système de rémunération sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale sont conformes aux corrélations présentées précédemment dans le tableau 64.

Les résultats des régressions linéaires sont statistiquement significatifs à p<0,01 pour l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à p<0,1 pour l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Le système de rémunération influence négativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal (bêta = -0,147, p<0,01). Un système de rémunération du personnel en magasin indépendant des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Par conséquent, l'hypothèse H3a est donc validée.

Concernant l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, l'influence du système de rémunération est négative (bêta = - 0,110, p<0,1). Ainsi, une rémunération du personnel en magasin indépendante des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. L'hypothèse est validée mais à un seuil de probabilité de 10%. Ainsi, l'hypothèse H3b est validée.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2. Influence de la centralisation sur l'adhésion du personnel au multicanal

Afin de tester les hypothèses H4a et H4b qui posent des influences négatives de la centralisation perçue sur l'adhésion au concept de client multicanal (H4a) et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H4b), des régressions linéaires entre ces différentes variables sont examinées (tableau 70).

Tableau 70 : Influence de la centralisation sur l'adhésion au concept de client multicanal, à la cohésion d'exploitation multicanale

	Adhésion au concept de client multicanal	Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale
Centralisation	-0,269 **	- 0,133 *
F	24,395 **	5,597 *
R^2	0,073	0,018
R^2 ajusté	0,070	0,014

** p<0,01 ; * p<0,5

Pour l'adhésion au concept de client multicanal, l'influence de la centralisation est significative à p<0,01 (bêta = - 0,269). Ce résultat est conforme à la corrélation de Pearson présentée en début de cette partie (tableau 64) et montre que l'adhésion au concept de client multicanal est restituée à 7,3 % par la centralisation. L'influence de la centralisation sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est négative. L'hypothèse H4a est validée.

Concernant l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanal, les résultats montrent une influence négative statistiquement significative à p<0,1 de la centralisation sur l'adhésion à l'exploitation multicanale (bêta = - 0,133). Ce résultat est conforme à la corrélation de Pearson présentée dans le tableau 64. L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par le niveau de centralisation perçue. L'hypothèse H4b est donc validée.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3. Discussion des résultats des hypothèses H3a, H3b, H4a et H4b

Les hypothèses H3a, H3b, H4a et H4b posent les relations négatives entre le système organisationnel perçu et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal ainsi qu'avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. L'objectif de cette série d'hypothèses est de mettre en évidence l'impact des leviers décisionnels de l'organisation sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal mais aussi sur l'importance accordée à la cohésion d'exploitation multicanale. Le tableau 71 synthétise ces hypothèses.

Les résultats permettent de valider ces quatre hypothèses. Ainsi, les deux leviers organisationnels considérés dans le modèle, à savoir la centralisation et le système de rémunération, influencent négativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Ces deux éléments peuvent donc être considérés comme des éléments d'incitation permettant d'améliorer le niveau d'adhésion du personnel en magasin au concept de client multicanal.

Les résultats mettent en évidence l'intérêt d'un système de rémunération incitatif ; un système de rémunération totalement indépendant entre les canaux n'incite pas le personnel magasin à adhérer au système multicanal (Fournier, 2009). Il semble essentiel d'impliquer davantage le personnel, cette action peut prendre forme dans la mise en place d'un système de rémunération adapté. En outre, le degré de centralisation est perçu comme une contrainte par le personnel en magasin de sorte qu'un niveau élevé de centralisation perçue limite l'adhésion du personnel au système multicanal.

Concernant l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, les deux instruments organisationnels semblent aussi avoir une influence négative directe. Les résultats mettent en évidence qu'un système de rémunération indépendant entre les canaux Internet et magasin de l'entreprise limite le niveau d'adhésion du personnel au système multicanal. Par conséquent, la mise en concurrence des divers canaux de

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'entreprise par le système de rémunération incite le personnel à adhérer au concept de client multicanal et à participer aux actions multicanales développées par l'entreprise. Chaque canal souhaite avoir un rôle dans le développement d'actions marketing multicanales de sorte qu'un niveau de centralisation perçue élevé entraîne une participation moins importante des membres des canaux aux actions multicanales. Le niveau de centralisation a donc une influence négative sur l'importance accordée à la mise en place d'actions marketing communes entre canaux. La centralisation peut être utilisée par l'entreprise comme un outil d'amélioration de l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale.

Tableau 71 : Synthèse des hypothèses H3a, H3b et H4a et H4b

H3a	Une rémunération du personnel magasin indépendante des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion au concept de client multicanal.	Hypothèse validée
H3b	Une rémunération du personnel magasin indépendante des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	Hypothèse validée
H4a	L'adhésion du personnel au concept de client multicanal est influencée négativement par le niveau de centralisation de prise de décision.	Hypothèse validée
H4b	L'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par le niveau de centralisation de prise de décision.	Hypothèse validée

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

III. Les relations entre l'orientation marché coopétitive et l'adhésion du personnel au multicanal (H5 à H8)

Avant la réalisation des régressions linéaires destinées à évaluer l'influence de l'orientation marché coopétitive[67] sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale, les corrélations linéaires de Pearson entre ces différentes variables (orientation client, orientation concurrence, compétition, coopération, adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale) sont examinées (tableau 72).

Tableau 72 : Corrélations entre les composantes de l'orientation marché coopétitive et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, à la cohésion d'exploitation multicanale

	Adhésion du personnel au concept de client multicanal	Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale
Orientation client	0,083 *n.s.*	0,071 *n.s.*
Orientation concurrence	0,113 *	0,080 *n.s.*
Compétition	-0,402 **	-0,137 *
Coopération	0,037 *n.s.*	-0,312 *

** p<0,01 ; * p<0,05 ; † p<0,1 ; *n.s.* : non significatif

Les résultats montrent des corrélations non significatives entre l'orientation client perçue et l'adhésion au concept de client multicanal ainsi qu'avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Par conséquent, il n'existe pas de relations significatives entre ces variables.

Concernant l'orientation concurrence perçue, la corrélation entre cette variable et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est significative à p<0,05. Cependant, la corrélation entre l'orientation concurrence perçue et l'adhésion à la

[67] L'orientation marché coopétitive a été définie dans le chapitre 3. Ce construit est composé de trois dimensions : l'orientation client, l'orientation concurrence et la coopétition.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

cohésion d'exploitation multicanale n'est pas significative. Il n'existe pas de relation statistiquement significative entre ces variables.

Les résultats montrent que la corrélation entre la compétition entre canaux perçue et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est statistiquement significative à $p<0,01$. De la même manière, la corrélation entre la compétition perçue entre canaux et l'adhésion à l'exploitation multicanale est statistiquement significative à $p<0,05$. Les deux corrélations sont négatives : -0,402 pour l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et -0,137 pour l'adhésion à l'exploitation multicanale. Plus généralement, l'adhésion du personnel au système multicanal est associée négativement à la compétition perçue entre canaux.

Concernant la coopération perçue entre canaux, la corrélation avec l'adhésion au concept de client multicanal n'est pas significative. Ainsi, il n'existe pas de relation significative entre ces variables. La corrélation entre la coopération perçue entre canaux et l'adhésion à l'exploitation multicanale est significative à $p>0,05$. Cette corrélation est négative (-0,312).

1. Influence de l'orientation client perçue sur l'adhésion du personnel au multicanal (H5a et H5b)

L'analyse des corrélations réalisées entre l'orientation client perçue et l'adhésion au concept de client multicanal ainsi qu'avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale a montré l'absence de relations significatives (tableau 72).
Par conséquent, il n'est pas nécessaire de poursuivre l'analyse. L'adhésion du personnel au système multicanal n'est pas influencée de manière significative par l'orientation client perçue. Ainsi, les hypothèses H5a et H5b qui posent les relations positives entre l'orientation client perçue et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sont rejetées.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2. Influence de l'orientation concurrence perçue sur l'adhésion du personnel au multicanal (H6a et H6b)

L'analyse des corrélations réalisées entre l'orientation concurrence perçue et l'adhésion au concept de client multicanal ainsi qu'avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (tableau 72) a mis en évidence l'absence de relation entre l'orientation concurrence et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, par conséquent l'hypothèse H6b est rejetée.

Afin de tester l'hypothèse H6a qui pose une relation positive entre l'orientation concurrence perçue et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, une régression linéaire entre ces différentes variables est examinée (tableau 73).

Tableau 73 : Influence de l'orientation concurrence sur l'adhésion au concept de client multicanal

	Adhésion au concept de client multicanal
Orientation concurrence	0,113 *
F	4,030 *
R^2	0,013
R^2 ajusté	0,010

* $p<0,5$

Les résultats de la régression sont conformes à la corrélation précédemment effectuée (tableau 72). Les résultats de la régression sont statistiquement significatifs à $p< 0,05$. L'orientation concurrence perçue influence positivement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal (bêta = 0,113, $p<0,05$). L'hypothèse H6a est donc validée.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3. Influence de la coopétition interne perçue sur l'adhésion du personnel au multicanal (H7a, H7b, H8a et H8b)

Les deux dimensions de la coopétition interne (compétition et coopération entre canaux) sont alternativement examinées. Les hypothèses H7a et H7b développent les relations avec la compétition perçue entre canaux, les hypothèses H8a et H8b concernent les liens avec la coopération perçue entre canaux.

Influence de la compétition perçue entre canaux

Afin de tester les hypothèses H7a et H7b qui posent des influences négatives de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal (H7a) et sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H7b), des régressions linéaires entre ces différentes variables sont examinées (tableau 74).

Tableau 74 : Influence de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, à la cohésion d'exploitation multicanale

	Adhésion du personnel au concept de client multicanal	Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale
Compétition entre canaux	-0,402 **	-0,137 *
F	60,152 **	5,993 *
R^2	0,162	0,019
R^2 ajusté	0,159	0,016

** p<0,01 ; * p<0,05

Les régressions linéaires de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale sont conformes aux corrélations présentées tableau 72 (bêta = -0,402, p<0,01 pour l'adhésion au concept de client multicanal; bêta = -0,137, p<0,05 pour l'adhésion à l'exploitation multicanale). Les résultats indiquent que

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'adhésion au concept de client multicanal est restituée à 16,2% par la compétition entre canaux.

L'hypothèse H7a qui pose l'influence négative de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est validée. L'hypothèse H7b qui pose l'influence négative de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est donc validée.

Influence de la coopération entre canaux

Concernant la coopération perçue entre canaux, l'analyse de la corrélation entre la coopération perçue entre canaux et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal a révélé l'absence de relation significative entre ces variables (tableau 72). Par conséquent, il n'est pas nécessaire de poursuivre l'analyse. L'hypothèse H8a qui pose l'influence positive de la coopération perçue entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est donc rejetée.

L'analyse de la corrélation entre la coopération perçue entre canaux et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, a mis en évidence l'existence d'un lien négatif entre ces variables ($r=-0,312$, $p<0,05$ dans le tableau 72).
L'hypothèse (H8b) posée dans cette recherche présente une influence positive de la coopération perçue entre canaux sur l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale. L'analyse de la corrélation (tableau 72) met en évidence une association négative entre ces deux variables, par conséquent l'hypothèse H8b est rejetée. Ce résultat ne va pas dans le sens des travaux de Tajeddini et *alii.* (2006) et de Suramanian et Youndt (2005). Plusieurs raisons telle la peur de la perte d'autonomie perçue par les membres des canaux peuvent expliquer ce résultat (Gaski, 1984 ; Etgar, 1979, 1977). Ce résultat est discuté plus précisément dans la partie suivante.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

4. Discussion des résultats des hypothèses H5a, H5b, H6a, H6b, H7a, H7b, H8a et H8b

La synthèse des hypothèses est présentée dans le tableau 75. Concernant l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, seules deux composantes de l'orientation marché coopétitive ont une influence significative. L'orientation concurrence a une influence positive significative sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Ces résultats sont conformes aux conclusions de Tajeddini et *alii.* (2006).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 75 : Synthèse des hypothèses H5a, H5b, H6a, H6b, H7a, H7b, H8a et H8b

H5 a	L'adhésion du personnel au concept du client multicanal est influencée positivement par l'orientation client perçue.	Hypothèse rejetée
H5b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'orientation client perçue.	Hypothèse rejetée
H6a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par l'orientation concurrence perçue.	Hypothèse validée
H6b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'orientation concurrence perçue.	Hypothèse rejetée
H7a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée négativement par la compétition perçue.	Hypothèse validée
H7b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par la compétition perçue.	Hypothèse validée
H8a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par la coopération perçue.	Hypothèse rejetée
H8b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par la coopération perçue.	Hypothèse rejetée

Par ailleurs, le degré de compétition perçue entre canaux influence l'adhésion au concept de client multicanal. Plus la compétition perçue entre canaux est élevée, moins le personnel en magasin adhère au concept de client multicanal et par conséquent au système multicanal. Ces résultats sont conformes aux travaux de Jansen et *alii.* (2006) et de Subramanian et Youndt (2005).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'orientation client perçue par le personnel n'a pas d'incidence sur l'adhésion au concept de client multicanal. De la même manière, la coopération perçue entre canaux n'a pas d'influence significative sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. On peut déduire de ces résultats que les relations négatives entre canaux (la compétition) ont plus d'influence que les relations positives (coopération entre canaux) sur le degré d'adhésion au concept de client multicanal. Ainsi les interactions constructives et favorables entre canaux ont moins d'influence que les relations négatives.

Concernant l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, l'orientation client perçue et l'orientation concurrence perçue n'ont pas d'influence significative sur le degré d'adhésion du personnel au multicanal. Par ailleurs, la compétition perçue entre canaux a une influence significative sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Plus le degré de compétition perçue est élevé, moins l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale est importante. Ainsi, l'importance accordée aux actions multicanales est limitée quand la compétition perçue entre canaux est élevée. Ce résultat est conforme aux travaux de Jansen et *alii.* (2006) et Subramanian et Youndt (2005).

Concernant la coopération perçue entre canaux, l'analyse des résultats montre une influence négative significative de la coopération perçue entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. L'hypothèse H8b qui pose une influence positive de la coopération perçue entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est donc rejetée. Afin de mieux comprendre cette influence négative, une régression linéaire est examinée entre ces variables (tableau 76).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 76 : Influence de la coopération perçue entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

	Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale
Coopération entre canaux	-0,312 **
F	33, 726 **
R^2	0,098
R^2 ajusté	0,095

** p<0,01

Les résultats de la régression linéaire simple révèle une influence négative statistiquement significative à p<0,01 de la coopération perçue entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Ainsi, plus le degré de coopération perçue est élevé, moins le personnel adhère à la cohésion d'exploitation multicanale.

Ce résultat ne va pas dans le sens des résultats des travaux d'Adler et Kwon (2002) et de Walker et *alii.*, (1997). On peut expliquer cette influence négative par la peur de dépendance entre les canaux. En effet, plus les canaux coopèrent et créent des projets communs, plus ils dépendent les uns des autres. Les travaux relatifs au conflit (Gaski, 1984 ; Etgar, 1977, 1979 ; Eliashberg et Michie, 1984 ; Rosenberg et Stern, 1971) ont montré que la perte d'autonomie et l'augmentation de la dépendance entre services ou canaux entraînent une augmentation des conflits entre canaux. Dans certains cas, des comportements réfractaires au développement d'interactions entre services ou canaux se créent.

Ce résultat peut aussi être expliqué de la manière suivante. En effet, l'analyse réalisée dans cette discussion signifie que moins la coopération perçue par les répondants est élevée, plus ils considèrent la cohésion d'exploitation multicanale comme importante. Ainsi, ce résultat met en évidence la nécessite perçue de la mise en place d'actions multicanales en cas de coopération entre canaux insuffisante. L'absence d'entraide et de partage d'informations entre les canaux renforcent le besoin d'intégration des canaux qui passe notamment par la

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

mise en place d'actions communes. Ainsi plus la coopération perçue entre canaux est faible, plus la cohésion à l'exploitation multicanale est importante.

Plus globalement, ces résultats signalent l'orientation globale de la cohésion d'exploitation multicanale. La cohésion d'exploitation multicanale est influencée significativement par les deux composantes liées aux interactions internes entre les canaux de l'entreprise. Ainsi les composantes relatives au client ou encore à la concurrence n'ont pas d'incidence significative. On peut en conclure que l'adhésion à la cohésion d'exploitation mutlicanale est une préoccupation interne, les facteurs externes de l'entreprise n'ont pas d'influence sur l'importance accordée à la mise en place d'actions marketing ou merchandising multicanales.

IV. Les relations entre l'innovativité de l'individu et l'adhésion du personnel au multicanal (H9a et H9b)

1. Influence de l'innovativité de l'individu sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

Afin de tester l'hypothèse H9a qui pose l'influence positive de l'innovativité de l'individu sur l'adhésion au concept de client multicanal, une régression linéaire entre ces différentes variables est examinée (tableau 77). La représentation graphique est présentée dans la figure 18.

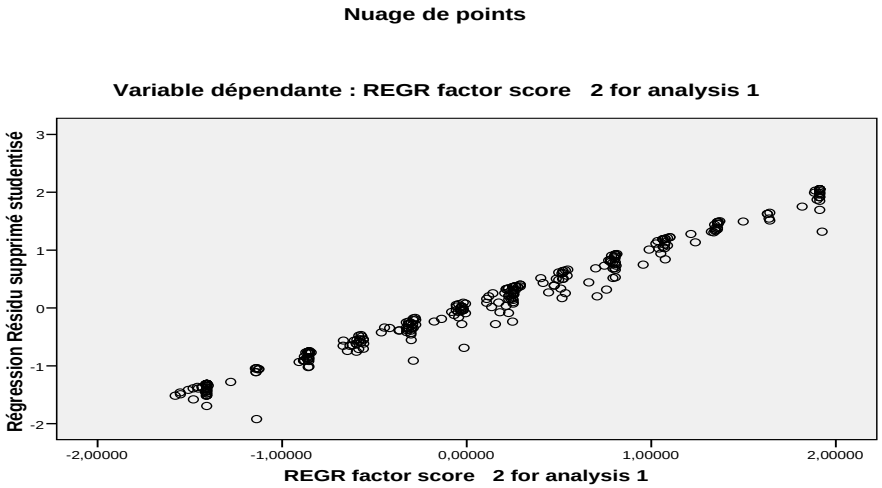
Tableau 77 : Influence de l'innovativité de l'individu sur l'adhésion au concept de client multicanal

	Adhésion au concept de client multicanal
Innovativité du répondant	0,133 *
F	5, 581 *
R^2	0,018
R^2 ajusté	0,014

* $p<0,05$

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Figure 18 : Représentation graphique de l'influence de l'innovativité du répondant sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal



Le résultat de la régression est statistiquement significatif à $p<0,05$. Le coefficient de régression indique une relation positive entre les deux variables (bêta = 0,133, $p<0,05$). Ainsi, plus l'individu est innovant, plus il adhère au concept de client multicanal. L'hypothèse H9a est donc validée.

2. Influence de l'innovativité de l'individu sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

Afin de tester l'hypothèse H9b qui pose l'influence positive de l'innovativité de l'individu sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, une régression linéaire est examinée (tableau 78).

Tableau 78 : Influence de l'innovativité du répondant sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

	Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale
Innovativité du répondant	0,122 *
F	4,747 *
R^2	0,015
R^2 ajusté	0,012

* <0,05

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La régression linéaire montre que l'influence positive statistiquement significative à $p<0,05$ de l'innovativité de l'individu sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (bêta = 0,122, $p<0,05$). Ainsi, plus l'individu a une forte propension à innover, plus il adhère à la cohésion d'exploitation multicanale. L'hypothèse H9b est donc validée.

3. Discussions de résultats des hypothèses H9a et H9b

Plusieurs hypothèses ont testé l'influence de l'innovativité de l'individu sur l'adhésion du personnel au multicanal (tableau 79).

La propension de l'individu à innover influence significativement le degré d'adhésion du personnel au concept de client multicanal et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Plus un individu est innovant, plus il est à la recherche de nouveautés ; ainsi, la mise en place et au développement d'un système de distribution multicanal est privilégiée par ce type d'individus. De la même manière, un individu innovant participera aux actions multicanales.

Tableau 79 : Synthèse des hypothèses H9a et H9b

H9a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par l'innovativité de l'individu.	Hypothèse validée
H9b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'innovativité de l'individu.	Hypothèse rejetée

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

SECTION 2 : TESTS DES HYPOTHESES DE MEDIATION DE L'ORIENTATION MARCHE COOPETITIVE DANS LES RELATIONS AVEC L'ADHESION AU CONCEPT DE CLIENT MULTICANAL

I. Médiations de l'orientation marché coopétitive dans les relations facteurs d'auto-concurrence – adhésion au concept de client multicanal (H10, H11 et H12)

1. Séquence intersection de marché - orientation concurrence - adhésion au concept de client multicanal (H10)

Les relations entre l'intersection de marché, l'orientation concurrence et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sont examinées avant d'analyser la médiation de l'orientation concurrence dans la relation intersection de marché - l'adhésion du personnel au concept de client multicanal.

1.1. Les relations entre intersection de marché, l'orientation concurrence et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

La relation entre l'orientation concurrence et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal a déjà été testée et correspond à l'hypothèse H6a.
Afin de tester la relation entre les variables l'intersection de marché et l'orientation concurrence, la corrélation linéaire de Pearson entre ces variables est analysée (tableau 80). Dans le tableau 80, les résultats présentés pour le test de l'hypothèse H6a sont repris.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 80 : Corrélations : intersection de marché, orientation concurrence et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

	Orientation concurrence
Adhésion du personnel au concept de client multicanal	0,113 *
Intersection de marché	0,112 *

* p<0,05

Les résultats montrent que la corrélation entre l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et l'orientation concurrence perçue est significative à p<0,05 (r = 0,113). Par ailleurs, la corrélation entre l'intersection de marché et l'orientation concurrence est significative à p<0,05. La valeur du coefficient de Pearson est de 0,112 ; ainsi l'intersection de marché est positivement associée à l'orientation concurrence.

Il convient de rappeler pour la suite de l'analyse l'hypothèse H1a, qui testait la relation positive entre l'intersection de marché et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Les résultats de cette régression (tableau 65) présentent une relation significative entre ces deux variables à p<0,05.

1.2. Médiation de l'orientation concurrence dans la relation intersection de marché – adhésion au concept de client multicanal

Afin de tester le rôle médiateur de l'orientation concurrence sur la relation intersection de marché – l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, la procédure Baron et Kenny (1986) en trois étapes a été suivie[68].

[68] Etape 1 : une régression de la variable médiatrice sur la variable indépendante
Etape 2 : une régression de la variable dépendante sur la variable indépendante
Etape3 : une régression de la variable dépendante sur la variable indépendante et la variable médiatrice
La démarche est plus détaillée dans l'annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Etape 1 : Régression de l'intersection de marché sur l'orientation concurrence

La régression linéaire simple de l'intersection de marché perçue sur l'orientation concurrence perçue est significative à p<0,05 (bêta = 0,122) (tableau 81). L'analyse des résultats signifie que plus l'intersection de marché perçue entre canaux est élevée, plus le personnel en magasin accorde d'importance à ses concurrents.

Tableau 81 : Influence de l'intersection de marché perçue sur l'orientation concurrence perçue

	Orientation concurrence
Intersection de marché	0,122 *
F	4,750 *
R^2	0,015
R^2 ajusté	0,012

* p<0,05

Etape 2 : Régression de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sur l'intersection de marché perçue

Le résultat de la régression de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal en fonction de l'intersection de marché perçue est conforme à l'hypothèse H1a. Pour faciliter la suite de l'analyse, le tableau 82 présente les résultats de cette régression.

Tableau 82 : Influence de l'intersection de marché perçue sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

	Adhésion du personnel au concept de client multicanal
Intersection de marché	0,130 *
F	5,351 *
R^2	0,017
R^2 ajusté	0,014

* p<0,05

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Etape 3 : Régressions de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sur l'intersection de marché et l'orientation concurrence

Des régressions hiérarchiques ont été réalisées pour lesquelles l'orientation concurrence perçue est d'abord intégrée dans l'équation (étape 1) pour estimer la proportion de variance de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal expliquée par cette variable. L'intersection de marché perçue est ensuite entrée dans l'équation (étape 2) pour estimer l'augmentation dans la proportion de variance de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Les valeurs du VIF (*Variance Inflation Factor)* ne présentent pas de multicolinéarité. Les résultats sont présentés dans le tableau 83 :

Tableau 83 : Influence de l'intersection de marché perçue et de l'orientation concurrence perçue sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

	Adhésion du personnel au concept de client multicanal	
	Etape 1	Etape 2
Orientation concurrence	0,113 *	0,098 †
Intersection de marché		0,118 *
F	4,03 *	4,219 *
R^2	0,013	0,026
R^2 ajusté	0,010	0,020
ΔR^2		0,014 *

* $p<0,05$; † $p<0,1$

La régression de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sur l'orientation concurrence est significative à $p<0,05$ (bêta = 0,113). L'intersection de marché est ensuite ajoutée à l'équation (tableau 83, étape 2). Les résultats montrent que l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est influencée à la fois par l'orientation concurrence (bêta = 0,098, $p<0,1$) et par l'intersection de marché (bêta = 0,118, $p<0,05$).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La médiation de l'orientation concurrence perçue est validée si l'effet de l'intersection de marché sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est moins importante que dans l'équation précédente (orientation concurrence et intersection de marché ont été entrées simultanément tableau 83, étape 2) que dans l'équation où seule l'intersection de marché est entrée (tableau 82).

Dans le tableau 83, la valeur du cœficient bêta est égale à 0,118 à $p<0,05$, alors que dans le tableau 82 (où n'est intégré que l'intersection de marché dans l'équation) le cœfficient bêta a une valeur de 0,130 à $p<0,05$. Ainsi la force de la relation est moins importante quand on intègre dans l'équation l'interaction des deux variables (intersection de marché et orientation concurrence).

Néanmoins, le test de Sobel (1982) montre que l'effet indirect de l'intersection de marché sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal via l'orientation concurrence n'est pas significatif ($z = 1,514$; $p=0,12$) ; par conséquent, l'hypothèse de médiation partielle de l'orientation concurrence sur la relation intersection de marché – l'adhésion du personnel au concept de client multicanal (H10) n'est pas validée.

1.3. Discussion du résultat de l'hypothèse H10

Le tableau 84 rappelle l'hypothèse de médiation (H10). Afin de tester le rôle médiateur de l'orientation concurrence, différentes relations préalables ont été vérifiées.

Ainsi, l'hypothèse H6a qui pose l'existence d'une relation positive entre l'orientation concurrence et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal a été validée et discutée précédemment. Une relation positive entre l'intersection de marché perçue et l'orientation concurrence perçue est validée dans le tableau 81. Ainsi, l'orientation concurrence perçue par les salariés est influencée positivement par les situations d'intersection de marché. Ce résultat révèle la menace perçue que représente les autres canaux par les membres d'un canal de sorte que les salariés sont

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

très vigilants aux activités des concurrents présents sur le marché mais aussi des concurrences internes.
En outre, la relation existence entre l'intersection de marché et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal a été validée dans l'hypothèse H1a.

L'hypothèse H10 qui pose l'existence d'une médiation partielle de l'orientation concurrence dans la relation intersection de marché – l'adhésion du personnel au concept de client multicanal n'est pas validée. L'effet indirect de l'intersection de marché perçu sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal via l'orientation concurrence perçue n'est pas significatif.

Tableau 84 : Synthèse de l'hypothèse H10

H10	L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation intersection de marché – adhésion au concept de client multicanal.	Hypothèse rejetée

2. Séquence concurrence entre canaux pour des ressources rares - orientation concurrence – adhésion au concept de client multicanal (H11)

Les relations entre la concurrence entre canaux pour des ressources rares, l'orientation concurrence et l'adhésion au concept de client multicanal sont examinées (ou rappelées) avant d'analyser la médiation de l'orientation concurrence dans la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal.

2.1. Les relations entre la concurrence entre canaux pour des ressources rares, l'orientation concurrence et l'adhésion au concept de client multicanal

Les traitements précédents ont testé et validé les relations suivantes :

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Relation entre la concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares – adhésion du personnel au concept de client multicanal (H2a)
- Relation entre l'orientation concurrence perçue – adhésion au concept de client multicanal (H6a)

Seule la relation entre la concurrence entre canaux pour des ressources rares et l'orientation concurrence du magasin n'a pas été testée. Pour tester cette relation, une corrélation linéaire de Pearson est réalisée. Les résultats montrent une relation négative significative à $p<0,05$ ($r = - 0,116$). La concurrence entre canaux pour des ressources rares est négativement associée à l'orientation concurrence.

2.2. La médiation de l'orientation concurrence dans la relation concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares - adhésion au concept de client multicanal (H11)

Pour appréhender le rôle médiateur de l'orientation concurrence dans la relation concurrence pour des ressources rares - adhésion au concept de client multicanal, la procédure de Baron et Kenny (1986)[69] a été suivie.

Etape 1 : Régression de la concurrence entre canaux pour ressources rares sur l'orientation concurrence

La régression linéaire simple de la concurrence entre canaux pour les ressources rares sur l'orientation concurrence est significative à $p<0,05$ (tableau 85). L'influence est négative (bêta = -0,116), par conséquent plus la concurrence pour les ressources internes limitées perçue entre canaux est forte, moins les membres du magasin accordent d'intérêts aux concurrents.

[69] Cette procédure est détaillée dans l'annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 85 : Influence de la concurrence entre canaux pour les ressources rares sur l'orientation concurrence

	Orientation concurrence
Concurrence entre canaux pour des ressources rares	-0,116 *
F	4,272 *
R^2	0,014
R^2ajusté	0,010

* p<0,05

Etape 2 : Régression de l'adhésion au concept de client multicanal sur la concurrence perçue pour les ressources rares

Le résultat de la régression de l'adhésion au concept de client multicanal sur la concurrence perçue pour les ressources rares est présenté tableau 86. Ce traitement a été présenté dans la première section de ce chapitre, cependant pour faciliter l'analyse, les résultats sont à nouveau présentés.

Tableau 86 : Influence de la concurrence entre canaux des ressources rares sur l'adhésion au concept de client multicanal

	Adhésion au concept de client multicanal
Concurrence pour des ressources rares	-0,478 **
F	92,182 **
R^2	0,228
R^2 ajusté	0,226

** p<0,01

L'influence de la concurrence pour des ressources rares sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est significative à p<0,01 (bêta = -0,478). Ce résultat montre que l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est restituée à 22,8% par la concurrence perçue pour les ressources rares.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Etape 3 : Régressions de l'adhésion au concept de client multicanal sur la concurrence pour les ressources rares et l'orientation concurrence

Des régressions hiérarchiques sont réalisées pour lesquelles l'orientation concurrence perçue est d'abord entrée dans l'équation (étape 1) pour estimer la proposition de variance de l'adhésion au concept de client multicanal expliquée par cette variable. La concurrence perçue pour les ressources internes rares est ensuite entrée dans l'équation (étape 2) pour estimer l'augmentation dans la proportion de variance d' de l'adhésion au concept de client multicanal. Les valeurs du VIF (*Variance Inflation Factor*) n'indiquent pas de présence de multicolinéarité. Les résultats sont présentés dans le tableau 87.

Tableau 87 : Influence de la concurrence entre canaux pour des ressources rares et de l'orientation concurrence sur l'adhésion au concept de client multicanal

	Adhésion au concept de client multicanal	
	Etape 1	Etape 2
Orientation concurrence	0,113 *	0,058 n.s.
Concurrence pour des ressources rares		-0,471 **.
F	4,03 *	46, 819 **
R^2	0,013	0,231
R^2 ajusté	0,010	0,226
ΔR^2		0,219 **

* p<0,05 ; ** p<0,01

La régression de l'adhésion au concept de client multicanal sur l'orientation concurrence perçue (étape 1) montre que l'influence de l'orientation concurrence perçue est significative à p<0,05 (bêta = 0,113). La concurrence perçue pour des ressources internes rares est ensuite ajoutée à l'équation (tableau 87, étape 2). Les résultats montrent que l'adhésion au concept de client multicanal n'est plus influencée par l'orientation concurrence de manière significative (bêta = 0,058 : relation moins forte mais plus significative).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'influence de l'orientation concurrence sur l'adhésion du personnel au concept de clients multicanaux n'est plus significative quand elle est entrée avec la concurrence pour des ressources rares. Par conséquent, aucune relation de médiation n'est vérifiable. L'hypothèse de médiation de l'orientation concurrence sur la relation concurrence pour des ressources rares – l'adhésion au concept de client multicanal est donc rejetée.

2.3. Discussion du résultat de l'hypothèse H11

Le tableau 88 présente l'hypothèse testée. Une relation négative entre la concurrence perçue entre canaux pour les ressources rares et l'orientation concurrence perçue est validée. Ainsi, la perception d'une forte concurrence entre canaux entraîne une attention faible des salariés en magasin des activités des concurrents.

Par ailleurs, l'association négative entre la concurrence perçue pour des ressources et l'adhésion au concept de client multicanal a été validée dans l'hypothèse H2a, ainsi que la relation entre l'orientation concurrence perçue et l'adhésion au concept de client multicanal dans l'hypothèse H6a.

L'hypothèse H11 qui pose l'existence d'une médiation partielle de l'orientation concurrence perçue dans la relation concurrence perçue entre canaux pour les ressources rares – l'adhésion au concept de client multicanal est rejetée.

Tableau 88 : Synthèse de l'hypothèse H11

H11	L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal.	Hypothèse rejetée

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3. Séquence concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares - coopétition interne entre canaux - adhésion au concept de client multicanal (H12a et H12b)

Le rôle médiateur de la coopétition interne repose sur deux hypothèses distinctes liées à chacune des dimensions de ce concept : la compétition et la coopération entre canaux.

3.1. Séquence concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares - compétition perçue entre canaux – adhésion au concept de client multicanal (H12a)

Les relations entre la concurrence perçue entre canaux pour des ressources internes rares, la compétition perçue entre canaux et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sont exposées avant d'analyser la médiation de la compétition perçue entre canaux dans la relation concurrence perçue pour des ressources rares – adhésion du personnel au concept de client multicanal.

a. Les relations entre la concurrence entre canaux pour des ressources rares, la compétition perçue entre canaux et l'adhésion au concept de client multicanal

L'hypothèse qui pose une association négative entre la compétition perçue entre canaux et l'adhésion au concept de client multicanal a été précédemment présentée et correspond à l'hypothèse H7a. Par ailleurs, la relation entre la concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares avec l'adhésion du personnel au concept de client multicanal a été testée et validée dans l'hypothèse H2a.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Afin de tester la relation entre la concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares et la compétition perçue entre canaux, une corrélation linéaire de Pearson entre ces différentes variables est examinée (tableau 89).

Tableau 89 : Corrélation : concurrence perçue sur des ressources rares, compétition perçue entre canaux

	Compétition entre canaux
Concurrence pour des ressources rares	0,419 **

** p <0,01

Le résultat de la corrélation montre une association positive statistiquement significative à p<0,01. Le coefficient de Pearson a une valeur de 0,419. Ainsi, la compétition perçue entre canaux est positivement associée à la concurrence perçue pour des ressources rares (r=0,419, p<0,01).

b. Médiation de la compétition perçue entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion du personnel au concept de client multicanal (H12a)

Pour appréhender le rôle médiateur de la compétition perçue entre canaux dans la relation concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares – adhésion du personnel au concept de client multicanal, la procédure Baron et Kenny en trois étapes a été suivie[70].

Etape 1 : Régression concurrence perçue pour des ressources rares – compétition perçue entre canaux

La régression linéaire simple de la concurrence perçue entre canaux pour les ressources rares et la compétition perçue entre canaux (tableau 90) est conforme à la corrélation (bêta = 0,419, p <0,01). Par conséquent, plus le niveau de concurrence

[70] Cette procédure est détaillée dans l'annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

perçue pour des ressources rares est élevé, plus la compétition perçue entre canaux est forte.

Tableau 90 : Influence de la concurrence pour des ressources rares sur la compétition entre canaux

	Compétition entre canaux
Concurrence pour des ressources rares	0,419 **
F	66,475 **
R^2	0,176
R^2 ajusté	0,173

**p<0,01

Etape 2 : Régression de la concurrence perçue pour des ressources rares sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

Cette régression a déjà été testée, cette relation correspond à l'hypothèse H2a. Les résultats de cette régression indiquent une relation négative statistiquement significative à p<0,01 (bêta= -0,478). Pour faciliter la suite de l'analyse, le tableau 91 est réinséré dans le corps du texte.

Tableau 91 : Influence de la concurrence perçue pour des ressources rares sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

	Adhésion du personnel au concept de client multicanal
Concurrence pour des ressources rares	-0,478 **
F	92,182 **
R^2	0,228
R^2 ajusté	0,226

** p<0,01

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Etape 3 : Régressions de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sur la concurrence pour des ressources rares et la compétition perçue entre canaux

Des régressions hiérarchiques sont réalisées pour lesquelles la compétition perçue entre canaux est d'abord entrée dans l'équation (étape 1) pour estimer la proportion de variance de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal expliquée par cette variable. La concurrence pour des ressources rares est ensuite entrée dans l'équation (étape 2) pour estimer l'augmentation dans la proportion de variance de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Les valeurs du VIF (*Variance Inflation Factor*) n'indiquent pas de présence de multicolinéarité. Les résultats sont présentés dans le tableau 92.

Tableau 92 : Influence de la concurrence perçue pour des ressources rares et de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

	Adhésion du personnel au concept de client multicanal	
	Etape 1	Etape 2
Compétition entre canaux	-0,402 **	-0, 245 **
Concurrence pour ressources rares		-0,375 **
F	60,152 **	59,729 **
R^2	0,162	0,278
R^2 ajusté	0,159	0,273
$\triangle R^2$		0,116 **

** $p<0,01$

La régression de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sur la compétition perçue entre canaux (étape 1) montre l'influence négative de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion au concept de client multicanal, cette relation est statistiquement significative à $p<0,01$. La concurrence perçue pour des ressources rares est ensuite ajoutée à l'équation (tableau 97, étape 2).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les résultats montrent que l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est influencée à la fois par la compétition perçue entre canaux (bêta = -0,245, p<0,01) et par la concurrence perçue pour des ressources rares (bêta = -0,375, p<0,01).

La médiation de la compétition perçue entre canaux est validée si l'effet de la concurrence pour des ressources rares sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est moins important dans l'équation précédente (compétition perçue entre canaux et concurrence perçue pour des ressources rares ont été entrée simultanément tableau 92 à l'étape 2) que dans l'équation où la concurrence perçue pour des ressources rares est entrée (tableau 91).

Comparé à l'équation où seule la concurrence perçue pour des ressources rares est entrée (tableau 88), les résultats montrent sur celle-ci explique moins de variance de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal quand elle est considérée simultanément avec la compétition perçue entre canaux (△ R^2 = 0,116, p<0,01, *versus* 22,8%).
Les résultats permettent également de mettre en évidence une influence moins importante (mais significative) de l'interaction concurrence perçue pour des ressources rares et la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal (bêta = -0,375, p<0,01 *versus* bêta = -0,478, p<0,01).

Le test de Sobel (1982) (z =-4,0287, p<0,01) indique que l'effet indirect de la compétition perçue entre canaux est significatif. Par conséquent, l'hypothèse de médiation de la compétition perçue entre canaux dans la relation concurrence perçue pour des ressources rares - l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est validée.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3.2. Séquence concurrence pour des ressources rares – coopération perçue entre canaux – adhésion au concept de client multicanal (H12b)

Afin de tester cette hypothèse de médiation, la démarche de Baron et Kenny[71] (1986) en trois étapes a été utilisée. L'examen de la régression de la coopération entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est effectué en premier lieu.

L'hypothèse qui pose une association positive entre la coopération perçue entre canaux et l'adhésion au concept de client multicanal a été précédemment présentée et correspond à l'hypothèse H8a. Cette hypothèse a été rejetée, en effet l'adhésion du personnel au concept de client multicanal n'est pas influencée significativement par la coopération perçue entre canaux. Ce résultat a été discuté précédemment dans ce chapitre. La première étape de Baron et Kenny (1986) n'est pas vérifiée, ainsi il n'est pas nécessaire de poursuivre la démarche. L'hypothèse H12b est rejetée. La coopération perçue entre canaux n'est pas médiateur dans la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal.

3.3. Discussion des résultats des hypothèses H12a et H12b

Une série d'hypothèse permet de tester la médiation partielle de la coopétition interne perçue entre canaux dans la relation concurrence perçue pour des ressources rares – l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. La coopétition interne, notion bidimensionnelle, suppose deux hypothèses distinctes, le tableau 93 récapitule ces hypothèses.

Différents liens préalables doivent être vérifiés afin de suivre la démarche proposée par Baron et Kenny (1986). Ainsi, l'hypothèse qui pose l'association négative entre la compétition perçue entre canaux et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est validée (H7a). L'adhésion au concept de client multicanal est influencée négativement par la compétition perçue.

[71] La procédure de Baron et Kenny est détaillée dans l'annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La relation entre la concurrence entre canaux pour des ressources rares et la compétition perçue entre canaux est aussi mise en évidence ; ainsi plus la concurrence pour des ressources est forte, plus la compétition perçue entre canaux est élevée. La concurrence pour des ressources rares est donc un facteur de compétition entre canaux. Ce résultat va dans le sens des conclusions des travaux d'Etgar (1977, 1979), Webb (2007), Vaaland et Hakansson (2003), Tsay (2004) et de Münster (2004). L'association positive entre la concurrence perçue pour des ressources rares et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal a été validée précédemment dans l'hypothèse H2a.

L'hypothèse H12a qui pose l'existence d'une médiation partielle de la compétition perçue entre canaux dans la relation concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares – adhésion du personnel au concept de client multicanal est validée.

L'hypothèse H12b qui pose le rôle médiateur de la coopération entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal n'est pas validée. La relation préalable nécessaire au test de l'hypothèse de médiation n'est pas validée de sorte que la procédure n'est pas poursuivie. En effet, a relation entre la coopération perçue entre canaux et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal qui correspond à l'hypothèse H8a, l'influence n'est pas significative, par conséquent, l'hypothèse de médiation est rejetée.

Tableau 93 : Synthèse des hypothèses H12a et H12b

H12a	La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal.	Hypothèse validée
H12b	La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal.	Hypothèse rejetée

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

II. Médiations de l'orientation marché coopétitive dans les relations système organisationnel – adhésion au concept de client multicanal (H13 et H14)

1. Séquence centralisation - orientation concurrence – adhésion au concept de client multicanal (H13)

Les relations entre la centralisation perçue, l'orientation concurrence perçue et l'adhésion au concept de client multicanal sont examinées avant d'analyser la médiation de l'orientation concurrence perçue dans la relation centralisation perçue – adhésion au concept de client multicanal.

1.1. Les relations entre la centralisation perçue, l'orientation concurrence perçue et l'adhésion au concept de client multicanal

La relation entre la centralisation perçue et l'adhésion au concept de client multicanal a été testée dans l'hypothèse H4a et la relation entre l'orientation concurrence perçue et l'adhésion au concept de client multicanal dans l'hypothèse H6a. Ces hypothèses H4a et H6a ont été validées dans la section précédente.

Afin de tester la relation négative entre la centralisation perçue et l'orientation concurrence perçue, une corrélation linéaire de Pearson est examinée. Le résultat de la corrélation entre la centralisation perçue et l'orientation concurrence perçue montre une relation significative négative à $p<0,1$ entre ces variables.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1.2. Médiation de l'orientation concurrence dans la relation centralisation perçue – adhésion au concept de client multicanal (H13)

Afin d'appréhender le rôle médiateur de l'orientation concurrence perçue dans la relation centralisation - adhésion du personnel au concept de client multicanal la procédure de Baron et Kenny (1986) a été suivie[72].

Etape 1 : Régression de la centralisation sur l'orientation concurrence

La régression linéaire simple (tableau 94) est conforme à la corrélation (bêta = - 0,1, p<0,1). L'influence est négative par conséquent plus le niveau de centralisation perçue est élevé, moins l'orientation concurrence perçue est forte. Il convient de souligner la valeur très faible du R^2 dans cette relation.

Tableau 94 : Influence de la centralisation perçue sur l'orientation concurrence perçue

	Orientation concurrence
Centralisation	-0,100 †
F	3,178 †
R^2	0,010
R^2 ajusté	0,007

† p<0,1

Etape 2 : Régression de la centralisation perçue sur l'adhésion au concept de client multicanal

Le résultat de la régression de l'adhésion au concept de client multicanal en fonction de la centralisation perçue a déjà été présenté. L'influence de la centralisation perçue est significative à p<0,01 (bêta = - 0,269, p<0,01). L'adhésion au concept de client multicanal est restituée à 7,3 % par la centralisation perçue.

[72] Cette procédure est détaillée dans l'annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Etape 3 : Régressions de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sur la centralisation perçue et l'orientation concurrence perçue

Des régressions hiérarchiques sont réalisées pour lesquelles l'orientation concurrence perçue est d'abord entrée dans l'équation (étape 1) pour estimer la proportion de variance de l'adhésion au concept de client multicanal expliquée par cette variable. La centralisation perçue est ensuite entrée dans l'équation (étape 2) pour estimer l'augmentation dans la proportion de variance de l'adhésion au concept de client multicanal. Les valeurs du VIF (*Variance Inflation Factor*) n'indiquent pas de présence de multicolinéarité (tableau 95).

Tableau 95 : Influence de la centralisation perçue et de l'orientation concurrence perçue sur l'adhésion au concept de client multicanal

	Adhésion au concept de client multicanal	
	Etape 1	Etape 2
Orientation concurrence	0,113*	0,087 †
Centralisation		-0,261 **
F	4,03 *	13,523 **
R^2	0,013	0,080
R^2 ajuste	0,010	0,074
ΔR^2		0,067 **

** p<0,01 ; * p < 0,05 ; †<0,1

La régression de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sur l'orientation concurrence perçue est significative à p<0,1 (bêta = 0,087). La centralisation est ensuite ajoutée à l'équation (tableau 95 étape 2). Les résultats montrent que l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est influencée à la fois par l'orientation concurrence (bêta = 0,097, p<0,1) et par la centralisation (bêta = -0,261, p<0,01).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La médiation de l'orientation concurrence est validée si l'effet de la centralisation sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est moins important que dans l'équation précédente (orientation concurrence et centralisation ont été entrées simultanément tableau 95 étape 2) que dans l'équation où seule la centralisation est entrée (tableau 94).

La centralisation perçue explique une variance moindre de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal quand elle est considérée simultanément avec l'orientation concurrence perçue que quand elle est entrée seule dans l'équation (ΔR^2 = 0,07, p<0,01 *versus* 0,010) : cette influence reste significative à p<0,01 mais est moins importante (bêta = -0,261 *versus* bêta = -0,273).

Néanmoins le test de Sobel (1982) montre que l'effet indirect de la centralisation sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal via l'orientation concurrence n'est pas significatif (z = -0,18, p=0,23) ; par conséquent, l'hypothèse de médiation partielle de l'orientation concurrence dans la relation centralisation – adhésion du personnel au concept de client multicanal n'est pas validée.

1.3. Discussion du résultat de l'hypothèse H13

Le tableau 96 rappelle l'hypothèse testée. L'analyse met en évidence l'association négative entre la centralisation perçue de l'entreprise et l'orientation concurrence perçue du magasin. Ainsi, un niveau élevé de centralisation perçue limite l'importance accordée aux concurrents. La relation entre la centralisation perçue et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal a été validée précédemment dans l'hypothèse H4a, de même le lien entre l'orientation concurrence perçue et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal a été validée dans l'hypothèse H5a.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'hypothèse H13 qui pose l'existence d'une relation de médiation de l'orientation concurrence perçue dans la relation centralisation perçue – adhésion du personnel au concept de client multicanal n'est pas validée.

Tableau 96 : Synthèse de l'hypothèse H13

H13	L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion du personnel au concept de client multicanal.	Hypothèse rejetée

2. Séquence centralisation – coopétition interne entre canaux – adhésion au concept de client multicanal (H14a et H14b)

Le concept de coopétition interne entre canaux est un construit composé de deux dimensions ainsi le rôle médiateur repose sur deux hypothèses distinctes l'une portant sur le rôle médiation de la compétition perçue entre canaux dans la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal et l'autre sur la médiation de la coopération perçue entre canaux dans la même relation.

2.1. Séquence centralisation – compétition perçue entre canaux – adhésion au concept de client multicanal (H14a)

Les relations entre la centralisation perçue, la compétition perçue entre canaux et l'adhésion au concept de client multicanal sont examinées avant d'analyser la médiation de la compétition perçue entre canaux dans la relation centralisation perçue – adhésion au concept de client multicanal.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

a. Les relations entre la centralisation perçue, la compétition perçue entre canaux et l'adhésion au concept de client multicanal

La relation entre la compétition perçue entre canaux et l'adhésion au concept de client multicanal a été testée dans l'hypothèse H7a. Le lien entre la centralisation perçue et l'adhésion au concept de client multicanal correspond à l'hypothèse H4a. Ces deux hypothèses ont été validées dans la première section de ce chapitre.

Afin de tester la relation entre centralisation perçue et la compétition perçue entre canaux, une corrélation linaire de Pearson est examinée. Le résultat de cette corrélation met en évidence une relation positive entre la centralisation perçue et la compétition perçue entre canaux ($r=0,142$, $p<0,05$).

b. La médiation de la compétition perçue entre canaux dans la relation centralisation perçue – adhésion au concept de client multicanal

Pour appréhender le rôle médiateur de la compétition perçue entre canaux dans la relation centralisation perçue - adhésion au concept de client multicanal, la procédure Baron et Kenny en trois étapes a été suivie[73].

Etape 1 : Régression de la compétition perçue entre canaux sur la centralisation perçue

La régression linéaire simple de la compétition perçue entre canaux sur la centralisation perçue (tableau 97) est conforme à la corrélation (bêta = 0,142, $p<0,05$).

[73] Cette procédure est détaillée en annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 97 : Influence de la compétition perçue entre canaux sur la centralisation perçue

	Compétition entre canaux
Centralisation	0,142*
F	6,377 *
R^2	0,020
R^2 ajusté	0,017

* $p < 0,05$

Etape 2 : Régression de l'adhésion au concept de client multicanal sur la centralisation perçue

Le résultat de la régression de l'adhésion au concept de client multicanal en fonction de la centralisation perçue est présenté tableau 98.

Tableau 98 : Influence de la centralisation perçue sur l'adhésion au concept de client multicanal

	Adhésion au concept de client multicanal
Centralisation	- 0,269 **
F	24,395 **
R^2	0,073
R^2 ajusté	0,070

** $p<0,01$

L'influence de la centralisation perçue sur l'adhésion au concept de client multicanal est significative à $p<0,01$ (bêta = -0,269 ; p= 0,01). Ce résultat est conforme à la corrélation présentée dans la première section de ce chapitre.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Etape 3 : Régressions de l'adhésion au concept de client multicanal sur la centralisation perçue et la compétition perçue entre canaux

Des régressions hiérarchiques sont réalisées pour lesquelles la compétition perçue entre canaux est d'abord entrée dans l'équation (étape1) pour estimer la proportion de variance de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal expliquée par cette variable. La centralisation est ensuite entrée dans l'équation (étape 2) pour estimer l'augmentation dans la proportion de variance de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Les valeurs du VIF (V*ariance Inflation Factor)* n'indiquent pas de présence de multicolinéarité. Les résultats sont présentés dans le tableau 99.

Tableau 99 : Influence de la centralisation et de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion au concept de client multicanal

	Adhésion au concept de client multicanal	
	Etape 1	Etape 2
Compétition	-0,402 **	-0,371 **
Centralisation		- 0,217 **
F	60,152 **	40,755 **
R^2	0,162	0,208
R^2 ajusté	0,159	0,203
$\triangle R^2$		0,046 **

**p<0,01

La régression de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sur la compétition perçue entre canaux (étape 1) montre que l'influence (négative) de la compétition perçue est significative à p<0,01 (bêta = - 0,402). La centralisation perçue est ensuite ajoutée à l'équation (tableau 99, étape 2). Les résultats montrent que l'adhésion au concept de client multicanal est influencée négativement à la fois par la compétition perçue (bêta = -0,371, p<0,01) et par la centralisation perçue (bêta = -0,217, p<0,01).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La médiation de la compétition perçue entre canaux est validée si l'effet de la centralisation perçue sur l'adhésion au concept de client multicanal est moins important dans l'équation précédente (compétition et centralisation sont entrées simultanément, tableau 99 étape 2) que dans l'équation où seule la centralisation est entrée (tableau 98).

Comparé à l'équation où seule la centralisation est entrée, les résultats montrent que celle-ci explique moins de variance de l'adhésion au concept de client multicanal quand elle est considérée simultanément avec la compétition perçue entre canaux ($\triangle R^2$ = 4,7% p = 0, *versus* 7,3%). Les résultats permettent également de mettre en évidence l'influence moins importante, mais significative de l'interaction centralisation perçue et compétition perçue entre canaux sur l'adhésion au concept de client multicanal (bêta = -0,217, p <0,01 *versus* -0,269, p<0,01).

Le test de Sobel (1982) montre que l'effet indirect de centralisation perçue sur l'adhésion au concept de client multicanal via la compétition perçue est significatif à p<0,05 (z = -2,394, p<0,05) ; par conséquent, l'hypothèse de médiation partielle de la compétition perçue entre canaux sur la relation centralisation perçue – adhésion au concept de client multicanal (H14a) est validée.

2.2. Séquence centralisation – coopération perçue entre canaux – adhésion au concept de client multicanal (H14b)

La démarche de Baron et Kenny (1986) en trois étapes a été utilisée. Cette procédure est détaillée dans l'annexe 8. L'examen de la régression de la coopération entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est effectué en premier lieu. L'hypothèse qui pose une association positive entre la coopération perçue entre canaux et l'adhésion au concept de client multicanal a été précédemment présentée et correspond à l'hypothèse H8a. Cette hypothèse a été rejetée, l'adhésion au concept de client multicanal n'est pas influencée significativement par la coopération perçue entre canaux. Ce résultat a été précédemment discuté. La première étape de Baron et Kenny (1986) n'est pas

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

vérifiée de sorte qu'il n'est pas nécessaire de poursuivre la démarche. L'hypothèse H14b est rejetée.

2.3. Discussion des résultats des hypothèses H14a et H14b

Ces hypothèses posent les rôles médiateurs de la compétition entre canaux dans la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal (H14a) et de la coopération perçue entre canaux dans la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal (H14b). Le tableau 100 rappelle les hypothèses testées.

L'hypothèse H7a met en évidence l'influence de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Par ailleurs, l'association positive entre la centralisation perçue et la compétition perçue entre canaux est validée. Ainsi, plus le niveau de centralisation perçue est élevé, plus la compétition perçue entre canaux est forte. La centralisation perçue correspond au niveau de délégation de l'autorité dans la prise de décision (Damanpour, 1991) ou encore au degré de participation des membres dans les prises de décision (Aiken et Hage, 1968). Les résultats montrent que plus l'individu est forcé d'obtenir le consentement de son supérieur pour prendre une décision, plus la compétition perçue entre canaux est importante. Par conséquent, dans le but de réduire le niveau de compétition perçue entre canaux, l'entreprise doit rendre ses salariés plus autonomes. La responsabilisation des salariés dans leur décision sera bénéfique.

L'hypothèse H14a qui pose l'existence d'une médiation partielle de la compétition perçue entre canaux dans la relation centralisation perçue – adhésion au concept de clients multicanaux est validée. Les résultats soulignent une médiation partielle de la compétition perçue entre canaux. La relation centralisation perçue – adhésion au concept de client multicanal est moins forte quand on ajoute la compétition perçue entre canaux.

L'hypothèse H14b qui pose le rôle médiateur de la coopération entre canaux dans la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal n'est pas validée.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La relation préalable exposée dans la procédure de Baron et Kenny (1986) n'est pas respectée. Ainsi la démarche n'est pas poursuivie, l'hypothèse H14b est donc rejetée.

Tableau 100 : Synthèse des hypothèses H14a et H14b

H14a	La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal.	Hypothèse validée
H14b	La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal.	Hypothèse rejetée

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

SECTION 3 : TESTS DES HYPOTHESES DE MEDIATION DE L'ORIENTATION MARCHE COOPETITIVE DANS LES RELATIONS AVEC L'ADHESION A LA COHESION D'EXPLOITATION MULTICANALE

I. Séquence concurrence pour des ressources rares – coopétition interne entre canaux – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H15a et H15b)

Le rôle médiateur de la coopétition interne repose sur deux hypothèses distinctes liées à chacune des dimensions de ce concept : la compétition et la coopération entre canaux.

1. Séquence concurrence pour des ressources rares – compétition perçue entre canaux – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H15a)

Les relations entre la concurrence perçue entre des canaux pour des ressources rares, la compétition perçue entre canaux et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sont exposées avant d'analyser la médiation de la compétition perçue dans la relation concurrence perçue pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1.1. Les relations entre la concurrence perçue pour des ressources rares, la compétition perçue entre canaux et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

La démarche Baron et Kenny[74] (1986) a été suivie. Différents liens préalables doivent donc être vérifiés. Les relations entre la concurrence perçue pour des ressources rares et la compétition perçue entre canaux ainsi qu'avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale ont déjà été testées précédemment. L'influence de la concurrence perçue pour des ressources rares sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale a été validée dans la première section de ce chapitre correspond à l'hypothèse H2b. L'influence de la concurrence pour des ressources rares sur la compétition perçue entre canaux a été validée précédemment et correspond à l'hypothèse H12 a. Enfin, l'influence de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale a été validée et correspond à l'hypothèse H7b.

1.2. Médiation de la compétition perçue entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H15a)

Pour appréhender le rôle médiateur de la compétition perçue entre canaux dans la relation concurrence perçue pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H15a), la procédure de Baron et Kenny (1986) a été suivie[75].

Etape 1 : Régression de la compétition perçue entre canaux sur la concurrence pour des ressources rares perçue

Les régressions linéaires simples de la compétition perçue entre canaux sur la concurrence perçue pour des ressources rares (tableau 101) sont conformes aux corrélations (bêta = 0,419, $p<0,01$). Le résultat de cette régression est présenté dans le tableau 98 pour faciliter l'analyse.

[74] Cette procédure est détaillée dans l'annexe 8.
[75] Cette procédure est détaillée dans l'annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 101 : Influence de la concurrence perçue pour des ressources rares sur la compétition perçue entre canaux

	Compétition entre canaux
Concurrence pour des ressources rares	0,419 **
F	66,475 **
R^2	0,176
R^2 ajusté	0,173

** p<0,01

Etape 2 : Régression de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sur la concurrence perçue pour les ressources rares

Le résultat de la régression de la concurrence entre canaux pour des ressources rares sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est présenté dans le tableau 102.

Tableau 102 : Influence de la concurrence perçue pour des ressources rares sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

	Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale
Concurrence pour des ressources rares	- 0,099 †
F	3,074 †
R^2	0,010
R^2 ajusté	0,007

† p>0,1

Ce résultat est conforme à la corrélation présentée au début de ce chapitre.

Etape 3 : Régressions de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sur la concurrence perçue pour des ressources rares et la compétition perçue entre canaux

Des régressions hiérarchiques sont réalisées pour lesquelles la compétition perçue entre canaux est d'abord entrée dans l'équation (étape 1) pour estimer la proportion de variance de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale expliquée par cette

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

variable. La concurrence perçue pour des ressources rares est ensuite entrée dans l'équation (étape 2) pour estimer l'augmentation dans la proportion de variance de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Les valeurs du VIF (*Variance Inflation Factor)* n'indiquent pas la présence de multicolinearité. Les résultats sont présentés dans le tableau 103.

Tableau 103 : Influence de la compétition perçue entre canaux et de la concurrence perçue pour des ressources rares sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

	Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	
	Etape 1	Etape 2
Compétition entre canaux	- 0,137 *	- 0,116 †
Concurrence pour des ressources rares		- 0,050 *n.s.*
F	5,993 *	3,321 *
R^2	0,019	0,021
R^2 ajusté	0,016	0,015
ΔR^2		0,002 †

* p<0,05 ; † p<0,1

La régression de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sur la compétition perçue entre canaux (étape 1) montre que l'influence de la compétition perçue entre canaux est significative à p<0,05 (bêta = 0,137, p<0,05). La concurrence perçue pour des ressources internes rares est ensuite ajoutée (tableau 103, étape 2). Les résultats montrent que l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée à p<0,1 par la compétition perçue entre canaux (bêta = - 0,116, p<0,1) ; cependant, elle n'est pas influencée significativement par la concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares.

Ainsi lorsqu'elle est considérée simultanément avec la compétition perçue entre canaux, la concurrence perçue pour des ressources rares n'a plus d'influence significative sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Le test de Sobel (1982) montre, que l'effet indirect de la concurrence perçue pour des ressources rares sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale via la compétition perçue entre canaux est significatif à $p<0,1$ ($z = -1,82$; $p<0,1$). L'hypothèse de médiation partielle de la compétition perçue entre canaux sur la relation concurrence perçue pour des ressources rares – l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est donc validée.

2. Séquence concurrence pour des ressources rares – coopération perçue entre canaux – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H15a)

La démarche de Baron et Kenny (1986) en trois étapes a été utilisée. Cette procédure est détaillée dans l'annexe 8. L'analyse de l'influence de la coopération perçue entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est effectuée en premier lieu. L'hypothèse qui pose une association positive entre la coopération perçue entre canaux et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale a été précédemment présentée et correspond à l'hypothèse H8a. Cette hypothèse a été rejetée, l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale n'est pas influencée positivement par la coopération perçue entre canaux.
La première étape de Baron et Kenny (1986) n'est pas vérifiée ainsi, il n'est pas nécessaire de poursuivre la démarche. L'hypothèse H12b est rejetée.

3. Discussion des résultats des hypothèses H15a et H15b

Le tableau 104 rappelle les deux médiations testées. Concernant l'hypothèse qui pose la compétition entre canaux comme médiateur de la relation, les relations préalables au test de la relation de médiation ont déjà été testées précédemment. Ainsi, les hypothèses qui posent une association positive entre la compétition perçue entre canaux et la concurrence perçue pour des ressources internes rares ainsi que l'association négative entre la compétition perçue et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sont validées. La

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

relation négative entre la concurrence perçue pour des ressources rares et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale a été validée précédemment dans l'hypothèse H2b.
L'hypothèse qui pose l'existence d'une médiation partielle de la compétition perçue entre canaux dans la relation concurrence perçue pour des ressources rares – l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est validée.

L'hypothèse H15b qui pose le rôle médiateur de la coopération perçue entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est rejetée. L'influence de la coopération entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation n'est pas validée, ainsi l'hypothèse de médiation est rejetée.

Tableau 104 : Synthèse des hypothèses 15a et H15b

H15a	La compétition perçue entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	Hypothèse validée
H15b	La coopération perçue entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	Hypothèse rejetée

II. Séquence centralisation perçue – coopétition interne entre canaux – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H16a et H16b)

Afin de tester la médiation de la coopétition dans la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, deux hypothèses médiations sont testées

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

selon les deux dimensions de ce concept : la compétition et la coopération entre canaux.

1. Séquence centralisation perçue – compétition perçue entre canaux – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H16a)

Les relations entre la centralisation perçue, la compétition perçue entre canaux et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sont examinées avant d'analyser la médiation de la compétition entre canaux dans la relation centralisation perçue – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

1.1. Les relations entre la centralisation, la compétition perçue entre canaux et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

L'hypothèse H7b teste la relation existante entre la compétition perçue entre canaux et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Les résultats ont permis de valider cette hypothèse. Ainsi, la compétition perçue entre canaux influence négativement l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. L'influence positive de la centralisation perçue sur la compétition perçue entre canaux a été validée précédemment. Le tableau 105 rappelle ces différentes corrélations.

Tableau 105 : Corrélations : centralisation perçue, compétition perçue entre canaux et adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

	Compétition entre canaux
Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	- 0,137 *
Centralisation	0,142 *

* $p<0,05$

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La relation centralisation perçue – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale a été testée et validée dans l'hypothèse H4b. L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par le degré de centralisation perçue par le personnel en magasin.

1.2. Médiation de la compétition perçue entre canaux dans la relation centralisation perçue – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

Pour appréhender le rôle médiateur de la compétition perçue entre canaux dans la relation centralisation perçue – l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H16), la procédure de Baron et Kenny (1986) en trois étapes a été suivie[76].

Etape 1 : Régression de la compétition perçue entre canaux sur la centralisation

Les régressions linéaires simples de la centralisation perçue sur la compétition perçue entre canaux (tableau 106) sont conformes aux corrélations (bêta = 0,142, p <0,05). La compétition perçue est restituée à 2% par la centralisation perçue.

Tableau 106 : Influence de la centralisation perçue sur la compétition perçue entre canaux

	Compétition entre canaux
Centralisation	0,142 *
F	6,377 *
R^2	0,020
R^2 ajusté	0,017

* p<0,05

[76] Cette procédure est détaillée dans l'annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Etape 2 : Régression de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sur la centralisation perçue

Le résultat de la régression de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale en fonction de la centralisation perçue est conforme à la corrélation testée pour l'hypothèse H4b. Le tableau 107 présente les résultats.

Tableau 107 : Influence de la centralisation perçue sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

	Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale
Centralisation	- 0,133 *
F	5,597 *
R^2	0,018
R^2 ajusté	0,014

* $p<0,05$

L'influence de la centralisation perçue sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est significative à $p<0,05$ (bêta = - 0,133).

Etape 3 : Régressions de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sur la centralisation perçue et la compétition perçue entre canaux

Des régressions hiérarchiques sont réalisées pour lesquelles la compétition perçue entre canaux est d'abord entrée dans l'équation (étape 1) pour estimer la proportion de variance de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale expliquée par cette variable. La centralisation perçue est ensuite entrée dans l'équation (étape 2) pour estimer l'augmentation dans la proportion de variance de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Les valeurs du VIF (*Variance inflation factor*) n'indiquent pas la présence de multicolinéarité. Les résultats sont présentés dans le tableau 108.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 108 : Influence de la compétition perçue entre canaux et de la centralisation perçue sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

	Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	
	Etape 1	Etape 2
Compétition entre canaux	- 0,137 *	- 0,121 *
Centralisation		- 0,116 *
F	5,993*	5,132 **
R^2	0,019	0,032
R^2 ajusté	0,016	0,026
ΔR^2		0,013 *

** p<0,01 ; * p<0,05

La régression de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sur la compétition perçue entre canaux (tableau 105, étape 1) montre que l'influence négative de cette compétition perçue est significative à p<0,05 (bêta = - 0,137). La centralisation perçue est ensuite intégrée à l'équation (tableau 108, étape 2). Les résultats montrent que l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée à la fois par la compétition perçue entre canaux (bêta = - 0,121, p<0,05) et par la centralisation perçue (bêta = - 0,116, p<0,05).

La médiation de la compétition perçue entre canaux est validée si l'influence de la centralisation perçue sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est moins importante dans l'équation précédente (compétition perçue et centralisation perçue sont entrées simultanément tableau 108, étape 2) que dans l'équation où seule à centralisation est entrée (tableau 107).

Comparé à l'équation où seule la centralisation perçue est entrée, les résultats montrent que celle-ci explique moins de variance de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale quand elle est considère simultanément avec la compétition perçue entre canaux ($\Delta R^2 = 0,013$, p<0,05 *versus* 1,8%). Ils montrent également que la centralisation perçue a un effet moindre sur l'adhésion à la

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

cohésion d'exploitation multicanale mais que cette influence reste importante et significative (bêta = 0,116, p<0,05 *versus* 0,133, p<0,05).

Le test de Sobel (1982) montre que l'effet indirect de la centralisation perçue sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale via la compétition perçue entre canaux est significatif à p<0,1 (z=- 1,60). Ainsi, l'hypothèse de médiation de la compétition perçue entre canaux dans la relation centralisation perçue – l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est validée.

2. Séquence centralisation perçue – coopération perçue entre canaux – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H16b)

La procédure de Baron et Kenny[77] (1986) est utilisée. Plusieurs étapes doivent être validée au préalable afin de teste la médiation. L'influence de la coopération sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale n'est pas vérifiée (H8b). Ainsi, une des conditions préalables au test de médiation n'est pas validée de sorte qu'il n'est pas nécessaire de poursuivre la démarche pour rejeter l'hypothèse.
Par conséquent, l'hypothèse H16b qui pose le rôle médiateur de la coopération entre canaux dans la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale n'est pas validée.

3. Discussion des résultats des hypothèses H16a et H16b

Le tableau 109 présente les hypothèses H16a et H16b. L'influence de la coopération perçue entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation n'est pas validée de sorte que le rôle médiateur de la coopération entre canaux dans la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est rejeté.

[77] La procédure est détaillée dans l'annexe 8.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Concernant le rôle médiateur de la compétition perçue entre canaux dans la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, le lien préalable d'association positive entre la compétition entre canaux et la centralisation perçue est validé. De plus, la relation négative de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est aussi validée. L'hypothèse qui pose l'existence d'une relation de médiation partielle de la compétition perçue entre canaux dans la relation centralisation perçue – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est validée.

Tableau 109 : Synthèse des hypothèses H16a et H16b

H16a	La compétition perçue entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	Hypothèse validée
H16b	La coopération perçue entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	Hypothèse rejetée

SECTION 4 : MODELE GLOBAL ET ANALYSES COMPLEMENTAIRES

Les sections précédentes ont testé les relations directes du système organisationnel de l'entreprise (centralisation et rémunération), des facteurs d'auto-concurrence perçus entre les canaux (intersection de marché et concurrence pour les ressources rares), de l'orientation marché coopétitive perçue en magasin (orientation client, orientation concurrence, coopétition interne) sur l'adhésion du personnel au multicanal. Les rôles médiateurs des composantes de l'orientation marché coopétitive (orientation concurrence et coopétition entre canaux) ont aussi été examinés.

Les relations les plus fortes précédemment mises en évidence sont conservées pour être testées simultanément dans un modèle global. Jusqu'à présent, les relations ont été examinées indépendamment. Le modèle global permet de tester les relations

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

existantes entre les variables simultanément. La première partie de ce chapitre est relative au test d'un modèle global.

Des analyses complémentaires sont exposées dans la seconde partie de cette section. Une typologie fondée sur l'orientation marché coopétitive (orientation client, orientation concurrence, coopération et compétition entre canaux) est proposée.

I. Le modèle global

Le modèle global est dans un premier temps défini puis est testé.

1. Définition du modèle global

Deux modèles distincts sont présentés. Le premier modèle considère uniquement la variable d'adhésion du personnel au concept de client multicanal, le second porte sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Ces deux variables étant totalement indépendantes, un modèle unique intégrant les deux variables n'est pas cohérent.

Seules les influences les plus fortes sont sélectionnées pour les deux modèles. Les influences directes dont les poids sont trop faibles ne sont pas intégrées dans les modèles.

Concernant le modèle relatif à l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, les influences faibles comme les relations de la centralisation sur l'orientation concurrence ou encore de la centralisation sur la compétition entre canaux ne sont pas intégrées. Seules les influences fortes sont retenues dans le modèle. Ainsi, les relations fortes comme l'influence de l'intersection de marché perçue et de la concurrence perçue pour les ressources internes rares sur l'orientation concurrence ou encore sur la compétition perçue entre canaux sont intégrées au modèle global.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Concernant le modèle relatif à l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale, seules les relations les plus fortes sont intégrées. Les résultats présentés dans la première section ont confirmé le rôle du système organisationnel (rémunération et centralisation) sur l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale. Ainsi ces deux variables sont aussi retenues pour modèle global.

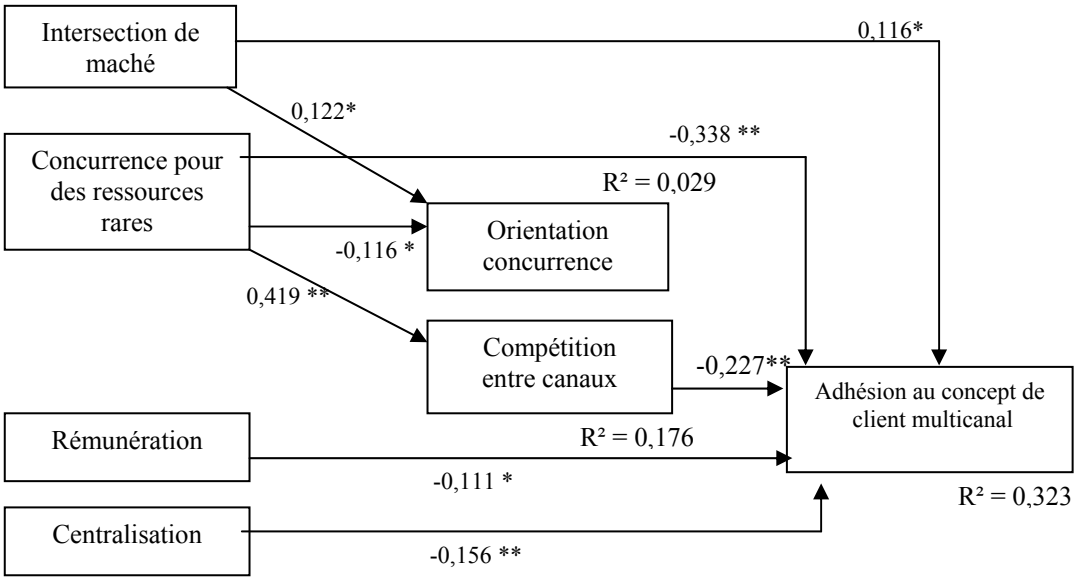
Dans les deux modèles, les variables de coopération entre canaux et orientation client perçue ne sont pas intégrées. L'absence de relations ou encore le trop faible poids de ces relations entre les variables du modèle justifient ce choix.

2. Résultats du modèle global

Les résultats du modèle global relatif à l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sont présentés dans un premier temps, ensuite les résultats du modèle global relatif à l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sont exposés. Les figures 19 et 20 présentent les deux modèles testés. Les résultats du test des modèles globaux permettent de confirmer les hypothèses précédemment validées ou rejetées.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

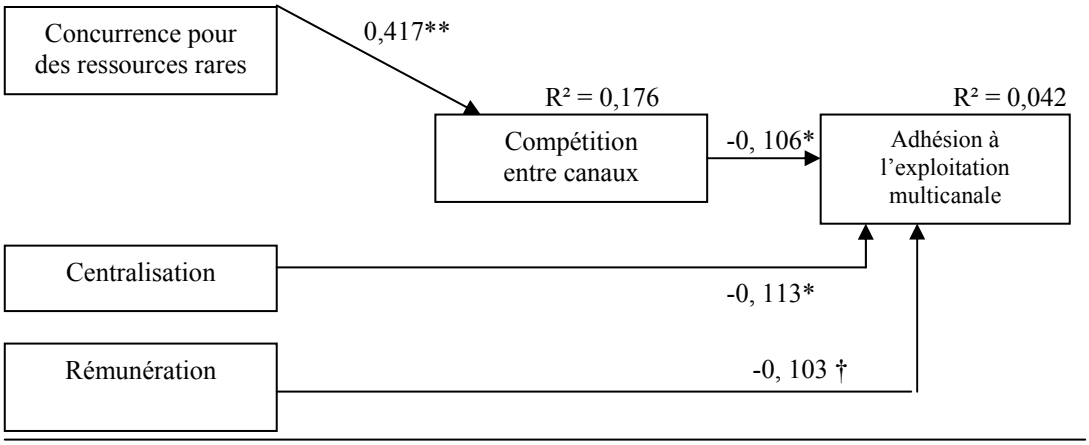
Figure 19 : Modèle global relatif à l'adhésion du personnel au concept de client multicanal : pistes causale (*path analysis)*



Chi2 = 6,016, p=0,421
CMIN/DF = 1,003 GFI = 0,995
AGFI = 0,975 RMSEA = 0,003

** p<0,05; ** p<0,01*

Figure 20 : Modèle global relatif à l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale : pistes causale (*path analysis)*



Chi2 = 1,081, p=0,298
GFI = 0,999 AGFI = 0,979
RMSEA = 0,016

*† p<0,1 ; * p<0,05; ** p<0,01*

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Modèle global relatif à l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

Une analyse des pistes causales (*path analysis)* du modèle global est réalisée avec le logiciel AMOS. Le modèle global présente un bon ajustement (RMSEA = 0,003, GFI = 0,995, AGFI = 0,975). Les résultats sont présentés dans le tableau 110 et dans la figure 19.

Tableau 110 : Effets directs et totaux du modèle global relatif à l'adhésion du personnel au concept de client multicanal : pistes causales (*path analysis)*

	Effet	
	Direct	Total
Compétition entre canaux		
Concurrence pour des ressources rares	0,407 **	0,407 **
Orientation concurrence		
Concurrence pour des ressources rares	-0,116 *	-0,116 *
Intersection de marché	0,122 *	0,122 *
Adhésion au concept de client multicanal		
Concurrence pour des ressources rares	- 0,338 **	-0,437 **
Rémunération	- 0,111 *	-0,111 *
Centralisation	- 0,156 **	- 0,156 **
Orientation concurrence	-	-
Compétition entre canaux	-0,227**	-0,227 **
Intersection de marché	0,116 *	0,116*

** p<0,05; ** p<0,01*
Les coefficients standardisés sont présentés.

Ainsi dans le test du modèle global, les influences directes de l'intersection de marché, de la concurrence pour des ressources rares, de la centralisation et de la rémunération sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sont significatives à p<0,05 et p<0,01.

L'orientation concurrence est influencée par l'intersection de marché et par la concurrence entre canaux pour des ressources rares. Ces liens ont été mis en évidence précédemment et sont donc confirmés dans ce modèle global.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les trois hypothèses de médiations posant l'orientation concurrence comme médiateur dans la relation intersection de marché – adhésion au concept de client multicanal, dans la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal, dans la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal ont été rejetées dans la section 2 de ce chapitre. Le test du modèle global confirme ces résultats puisque le lien entre l'orientation concurrence et l'adhésion au concept de client multicanal n'est pas significatif, par conséquent aucune relation de médiation n'est possible.

Par ailleurs, le modèle global permet de confirmer la médiation de la compétition entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal. Dans le modèle global, l'influence de la concurrence pour des ressources rares sur la compétition entre canaux est très forte, de plus l'influence négative de la compétition sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est confirmée.

L'adhésion du personnel au concept de client multicanal est expliquée à 32,3% par les situations d'intersection de marché, la concurrence entre canaux pour des ressources rares, la compétition entre canaux, le système de rémunération de l'entreprise et enfin la centralisation.

Modèle global relatif à l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

Une analyse des pistes causales (*path analysis)* du modèle global relatif à l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est réalisée. Les résultats présentent un bon ajustement du modèle : Chi2 = 1,081, p=0,298, GFI = 0,999, AGFI = 0,979, RMSEA = 0,016 (tableau 111, figure 20). Globalement, les liens qui étaient significatifs dans les tests individuels sont encore significatifs dans le test global.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 111 : Effets directs et totaux du modèle global relatif à l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale : pistes causales (*path analysis)*

	Effet	
	Direct	Total
Compétition entre canaux		
Concurrence pour des ressources rares	0,417 **	0,417 **
Adhésion à l'exploitation multicanale		
Concurrence pour des ressources rares	-	-0,066 *
Rémunération	-0,103 †	-0,103 †
Centralisation	- 0,113 *	-0,113 *
Compétition entre canaux	-0,106 *	-0,106 *

*† p<0,1 ; * p<0,05; ** p<0,01*

Les coefficients standardisés sont présentés.

Les liens directs entre la concurrence pour des ressources rares, la rémunération et la centralisation sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sont significatifs. L'influence de l'intersection de marché sur l'adhésion à l'exploitation multicanale n'est pas significative, ce résultat est en accord avec les résultats présentés dans la section 1 de ce chapitre.
La compétition est expliquée à 17,6% par la concurrence entre canaux pour des ressources rares. Le modèle général confirme les résultats précédemment mis en évidence. L'influence négative de la compétition entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est confirmée.

L'hypothèse de médiation de la compétition ente canaux dans la relation concurrence pour des ressources internes rares – adhésion à l'exploitation multicanale est validée quand chaque liaison est testée individuellement. Dans le modèle global, le rôle médiateur de la compétition perçue entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources internes rares – adhésion à l'exploitation multicanale est rejeté. Le lien de la concurrence pour des ressources rares sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale n'est plus significatif dans le test du modèle global.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les variables concurrence pour des ressources rares, centralisation et rémunération n'expliquent que 4,2% de l'adhésion du personnel à l'exploitation multicanale. Ainsi, d'autres variables devraient être intégrées dans le modèle global afin d'expliquer davantage cette variable.

Les deux modèles globaux confirment les résultats mis en évidence précédemment dans ce chapitre. Cependant, le modèle global relatif à l'adhésion du personnel au concept de client multicanal fonctionne mieux que le modèle relatif à l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale.
Dans le premier modèle relatif à l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, les liaisons significatives sont plus nombreuses, de plus la variable dépendante est correctement expliquée par les variables intégrées dans le modèle (intersection de marché, concurrence pour des ressources rares, rémunération, centralisation, compétition entre canaux).
Pour le modèle relatif à la cohésion d'exploitation multicanale, les variables intégrées dans le modèle expliquent peu la variable dépendante. Par ailleurs, dans le modèle global beaucoup de relation significative lors des traitements séparés ne sont plus significatives. Par conséquent, ce modèle global moins bon devrait intégrer d'autres variables pour expliquer davantage la variable dépendante (adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale).

II. Analyses complémentaires

Une typologie sur les personnes interrogées est examinée. Cette typologie est fondée sur les composantes de l'orientation marché coopétitive. Quatre facteurs de segmentation sont retenus : l'orientation client, l'orientation concurrence, la compétition entre canaux et la coopération entre canaux. Une classification hiérarchique avec la méthode de Ward est réalisée.

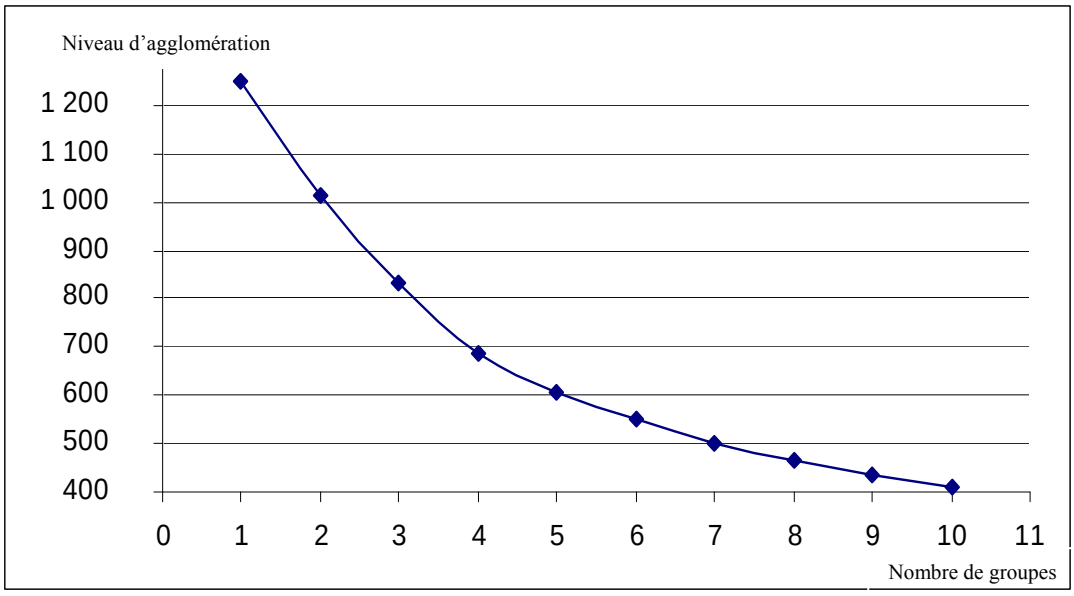
Le dendrogramme montre les différentes étapes de regroupements des salariés selon leur proximité (annexe 9). La lecture de cet arbre hiérarchique met en avant

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'existence de quatre segments qui semble être la partition la plus cohérente et la plus congruente avec les données de départ. Afin de vérifier la validité interne de cette typologie et de confirmer ainsi la pertinence de retenir quatre groupes, le graphique du « scree-test inversé » est présenté en figure 21 (Chandon et Pinson, 1981).

Ce graphique a pour objectif d'identifier un point d'inflexion représentant le nombre optimal de groupe pour la typologie. Comme la courbe ne présente pas de modifications très nettes, un calcul de différence entre niveaux d'agglomérations des dernières étapes de la classification est présenté au tableau 113 pour souligner les écarts importants (Bacher, 2002).

Figure 21 : Schéma de la méthode LEVEL : « le scree-test inversé »



© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 112 : Résultat de la méthode LEVEL

Nombre de groupes	Niveau	PLEVEL	DLEVEL
10	408,15		
9	437,07	408,15	28,92
8	467,63	437,07	30,56
7	502,53	467,63	34,90
6	549,21	502,53	46,68
5	608,19	549,21	58,98
4	685,38	608,19	77,19
3	834,41	685,38	149,03
2	1 011,05	834,41	176,64
1	1 252,00	1 011,05	240,95

LEVEL = Niveau d'agglomération

PLEVEL = Niveau d'agglomération de la solution précédente

DLEVEL = Différence entre le LEVEL et PLEVEL

L'analyse du tableau signale une augmentation très forte de la valeur du dlevel entre les groupes 3 et 4 (dlevel = 77,19 avec 4 groupes et dlevel = 149,03 avec 3 groupes). Cette forte augmentation de la valeur du dlevel permet de sélectionner 4 groupes. En effet, si 3 groupes résultent de la typologie, la valeur de dlevel double quasiment ce qui signifie que les segments regrouperont des personnes très différentes. Ainsi la méthode LEVEL confirme le résultat tiré de la lecture du dendrogramme, quatre segments sont conservés de la typologie.

La distribution de chacun des segments est la suivante :

Tableau 113 : Répartition des salariés par segment

Segments	Effectifs
1	78
2	72
3	98
4	66

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Une analyse de comparaison de moyennes (ANOVA) est réalisée afin de vérifier l'existence de différences entre les quatre groupes issus de la classification hiérarchique pour les composantes de l'orientation marché coopétitive. Pour chacune de ces composantes, les résultats de l'ANOVA avec une probabilité à 0,01 indiquent qu'il existe au moins une différence de moyennes entre les groupes[78]. Les tableaux 114 et 115 synthétisent les caractéristiques des groupes.

Tableau 114 : Moyennes des groupes issus de la classification hiérarchique sur les composantes de l'orientation marché coopétitive

	Segments			
	1	2	3	4
Coopération entre canaux	0,037	0,349	0,589	-0,301
Compétition entre canaux	0,041	0,823	-0,500	-0,205
Orientation concurrence	1,340	-0,243	-0,533	-0,527
Orientation client	0,119	1,058	-0,244	-0,933

Tableau 115 : Synthèse des moyennes des quatre segments de la segmentation hiérarchique

	Segments			
	1	2	3	4
Coopération entre canaux	+/-	+	+	-
Compétition entre canaux	-	++	-	-
Orientation concurrence	++	-	--	--
Orientation client	+/-	++	-	--

Concernant la coopération entre canaux, les tests post-hoc de Scheffé indiquent qu'il existe des différences significatives entre les groupes 1 et 3, 1 et 4 et 3 et 4. Les

[78] Comme les tests d'homogénéité des variances pour les 4 composantes de l'orientation marché coopétitive présentent des probabilités inférieures à 5% (indiquant des variances égales), un test de Kruskal-Wallis a été réalisé pour conforter les résultats de l'ANOVA. Pour les 4 composantes, le test est significatif à 0,01.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

groupes 2 et 3 n'ont pas de différences significatives sur le critère de coopération entre canaux.

Concernant la compétition entre canaux, l'analyse des résultats des tests de Scheffé indiquent qu'il existe des différences significatives à $p<0,01$ entre les groupes 1 et 2, 1 et 3, 2 et 3 et 4 et 2. Les groupes 1 et 4, et 4 et 3 ne sont pas significativement différents selon le critère de compétition entre canaux.

Concernant l'orientation concurrence, les résultats soulignent que le groupe 1 est significativement différent à $p<0,01$ des trois autres groupes. Seuls les groupes 3 et 4 ne sont pas significativement différents sur ce critère. Concernant l'orientation client, tous les groupes sont statiquement différents à $p<0,01$.

Les résultats statistiques confirment que ces autres groupes sont différents selon les critères d'orientation marché coopétitive. Chaque groupe est alors nommé :

- Le groupe 1 (n=78) regroupe les salariés qui accordent peu d'importance aux attentes au client final, les relations entre canaux ne présentent pas beaucoup d'intérêt. Cependant, l'attention accordée aux concurrents est très forte.
  Ce segment regroupe donc principalement les salariés sensibles à l'évolution du marché, l'attention des salariés est principalement tournée vers les concurrents de l'entreprise. Ce segment est nommé : **l'orientation marché concurrentielle.**

- Le groupe 2 (n=72) concerne les salariés sensibles aux relations entre canaux qu'il s'agisse de coopération ou de compétition. Ce groupe est davantage orienté sur l'activité interne de l'entreprise que sur les concurrents. On peut nommer ce groupe **l'orientation marché coopétitive.**

- Le groupe 3 (n=98) ressemble les salariés qui n'accordent aucune attention au client de l'entreprise ainsi qu'au marché sur lequel ils évoluent. Ils perçoivent la coopération entre canaux de l'entreprise. Ce segment est appelé : **l'orientation marché collaborative.**

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Le segment 4 (n=66) regroupe les salariés qui n'accordent aucune importance ni à l'entreprise ni au marché. Les salariés ne sont pas sensibles aux relations existantes entre les canaux de l'entreprise. L'orientation marché coopétitive n'est pas considérée par ce groupe. Ce segment est nommé : **Absence d'orientation marché.**

A partir de ces quatre groupes distincts (orientation marché concurrentielle, orientation marché coopétitive, orientation marché collaborative et absence d'orientation marché), des analyses de comparaisons sont réalisées afin d'examiner les différences entre ces groupes. Des ANOVA entre ces groupes et les variables dépendantes du modèle de recherche sont examinées.

Adhésion au concept de client multicanal

L'analyse de comparaison de moyennes (ANOVA) est réalisée afin de vérifier l'existence de différence sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal entre les segments issus de la typologie.
Les résultats de l'ANOVA avec une probabilité inférieure à 0,01 indiquent qu'il existe au moins une différence de moyenne entre les groupes[79]. Le tableau 116 synthétise les résultats. Le test de Scheffé montre des différences significatives à $p<0,01$ entre les groupes 1 et 2, 2 et 3, et 2 et 4. Les groupes 1 et 3, 1 et 4 et 3 et 4 ne présentent pas de différences significatives sur l'adhésion au concept de client multicanal. L'analyse met en évidence que le groupe 2 (l'orientation marché coopétitive) ne présente pas une forte adhésion au concept de client multicanal. Cette évolution du comportement des clients n'est pas appréciée. Ce groupe perçoit très fortement la compétition entre canaux de sorte que les salariés n'adhérent pas au système multicanal.

[79] Comme le test d'homogénéité des variances présente une probabilité inférieure à 5% (indiquant donc des variances égales), un test de Kruskal-Wallis a été réalisé pour conforter les résultats de l'ANOVA. Le test est significatif à 0,01.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

L'analyse de comparaison de moyennes (ANOVA) est réalisée pour vérifier l'existence de différences entre les groupes issus de la typologie sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.
Les résultats de l'ANOVA avec une probabilité inférieure à 0,01 indiquent qu'il existe au moins une différence de moyennes entre les groupes[80]. Les groupes présentent donc des différences significatives entre eux pour l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Les groupes 1 et 4, et 2 et 3 n'ont pas de différences significatives. Le tableau 116 synthétise les résultats des tests.

Ainsi les groupes 1 et 4 (orientation marché concurrentielle et absence d'orientation marché) sont favorables à la cohésion d'exploitation multicanale, les groupes 2 et 3 (l'orientation marché coopétitive et l'orientation marché collaborative) sont défavorables à l'exploitation multicanale.

Ce regroupement des groupes 1 et 4 et des groupes 2 et 3 semble logique. Les deux segments sensibles aux activités et relations internes (à savoir les groupes 2 et 3) sont proches. De la même manière, les groupes 1 et 4 peu tournés vers les activités internes ont des perceptions similaires quant à la cohésion d'exploitation multicanale. Ainsi, l'exploitation multicanale est favorisée par les segments orientés sur l'extérieur ou n'intégrant pas l'orientation marché de l'entreprise.

[80] Comme le test d'homogénéité des variances présente une probabilité inférieure à 5% (indiquant des variances égales), un test de Kruskal-Wallis a été réalisé pour conforter le résultat de l'ANOVA. Le test est significatif à 0,01.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 116 : Synthèse des résultats de l'ANOVA entre les quatre segments et l'adhésion au concept de client multicanal et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

	Segments			
	Orientation marché concurrentielle	Orientation marché coopétitive	Orientation marché collaborative	Absence d'orientation marché
Adhésion au concept de client multicanal	+/-	--	+/-	+/-
Adhésion à d'exploitation multicanale	+	-	-	+

Différentes corrélations à partir des quatre groupes issus de la typologie sont réalisées. Les relations précédemment mises en évidence dans la recherche sont analysées en fonction des quatre groupes. Le tableau 117 présente les résultats issus de ces corrélations.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 117 : Synthèse des corrélations avec l'adhésion du personnel au multicanal

	Segment 1 Orientation marché concurrentielle n = 78	Segment 2 Orientation marché coopétitive n=72	Segment 3 Orientation marché collaborative n=98	Segment 4 Absence d'orientation marché n=66
Adhésion du personnel au concept de client multicanal				
Intersection de marché	n.s.	n.s.	0,214 **	n.s.
Concurrence pour des ressources rares	-0,454 **	-0,461 **	-0,347 **	-0,477 **
Centralisation	-0,257 *	-0,311 **	n.s.	-0,361 **
Rémunération	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale				
Intersection de marché	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Concurrence pour des ressources rares	n.s.	n.s.	n.s.	-0,234 *
Centralisation	n.s.	n.s.	n.s.	-0,251 *
Rémunération	n.s.	-0,215 *	n.s.	n.s.

*** p<0,01 ; * p<0,05 ; n.s.: non significative*

Corrélations avec l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

L'intersection de marché est associée positivement à l'adhésion du personnel au concept de client multicanal à p<0,01 uniquement pour le segment 3 (orientation marché collaborative). Pour les trois autres segments (orientation marché concurrentielle, orientation marché coopétitive et absence d'orientation marché) aucune relation significative existe entre ces variables. Par conséquent, pour le segment le plus sensible aux collaborations entre canaux, plus le niveau d'intersection de marché entre canaux perçue est élevé, plus les membres de ce groupe adhèrent au concept de client multicanal.

Les corrélations réalisées entre la concurrence perçue pour des ressources rares et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sont significatives à p<0,01

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

pour les quatre segments. L'analyse des coefficients de corrélation indique que ces associations sont toutes négatives. Ainsi, pour les quatre segments, l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est associée négativement à la concurrence pour des ressources rares. Plus la concurrence pour des ressources internes limitées est forte, moins le personne adhère au concept de client multicanal. Ce résultat est en cohérence avec les résultats présentés dans les sections précédentes. La répartition ressources internes constituent des sources de conflit (Luo, 2005 ; Munster, 2004) par conséquent, elles ne favorisent pas l'adhésion du personnel au concept de client multicanal.

L'analyse des relations entre le degré de centralisation et l'adhésion au concept de client multicanal présente des différences de perception selon le segment considéré. Ainsi, pour le segment 3 (orientation marché collaborative), il n'y a pas d'association significative entre le niveau de centralisation perçue et l'adhésion au concept de client multicanal. Pour les segments 2 et 4 (orientation marché coopétitive et absence d'orientation marché), l'association entre les deux variables est significative à $p<0,01$. L'analyse des coefficients révèle que les associations entre ces variables sont négatives. Concernant le groupe 1 (orientation marché concurrentielle), l'association négative entre la centralisation perçue et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est significative à $p<0,05$. Pour les groupes 1, 2 et 4, un niveau élevé de centralisation perçue entre les canaux limite l'adhésion des membres de ces segments au concept de client multicanal.

L'analyse des corrélations entre le système de rémunération et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal ne présente aucune association significative quelque soit le segment considéré.

Corrélations avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

L'analyse des corrélations entre le niveau d'intersection de marché perçu et l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale révèle l'absence

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

d'associations significatives entre ces variables pour les quatre segments. Ainsi, quelque soit le segment considéré, aucun groupe ne perçoit d'associations entre les variables.

Concernant l'analyse des corrélations entre la concurrence entre canaux pour des ressources interne rares, seul de segment 4 établit une association négative significative à $p<0,05$ entre ces variables. Pour le segment 4 (absence d'orientation marché), la concurrence entre canaux pour des ressources internes limitées freine l'adhésion du personnel à cohésion d'exploitation multicanale. Ce résultat s'explique par le profil des répondants appartenant au segment 4, les membres de ce groupe ne perçoit aucune dimension constitutive de l'orientation marché coopétitive (telle que définie dans le chapitre 3).

De la même manière le segment 4 est le seul à établir une association négative statistiquement significative à $p<0,05$ entre le degré de centralisation perçu et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Ainsi, une trop forte centralisation limite l'adhésion. Ce résultat est à nouveau en cohérence avec la description de ce segment.

Le segment 2 (orientation marché coopétitive) est le seul segment à établir une association significative à $p<0,5$ entre le système de rémunération perçu et l'adhésion à l'exploitation multicanale. L'analyse du coefficient de corrélation établit une association négative. Ce résultat est conforme aux résultats présentés dans la section 1. Les segments 1, 3 et 4 ne perçoivent pas d'associations significatives entre ces variables. La sensibilité spécifique du segment 2 quant aux relations de compétition et de coopération entre les canaux explique cette différence.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Description des segments

Le segment 1 nommé « orientation marché concurrentielle » regroupe les individus accordant une attention particulière au marché sur lequel l'entreprise évolue. Concernant ce segment, aucune association avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale significative existe (qu'il s'agisse des relations intégrant les facteurs d'auto-concurrence entre canaux ou encore du système organisationnel). Cependant, plusieurs relations significatives existent avec l'adhésion au concept de client multicanal. Des associations significatives entre la concurrence entre canaux pour des ressources internes rares, le niveau de centralisation perçue, le système de rémunération avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sont vérifiées. Ainsi, le segment 1 « orientation marché concurrentielle » est plus sensible à l'adhésion au concept de client multicanal qu'à la cohésion d'exploitation multicanale.

Le segment 2, « orientation marché coopétitive », regroupe les individus percevant à la fois les relations de coopération et de compétition entre les canaux de l'entreprise. L'analyse des corrélations révèle que ce segment est sensible à la fois au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale. Concernant les associations avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, seule la relation entre le système de rémunération et la cohésion d'exploitation multicanale est significative. Ainsi ce segment reste moins sensible à l'adhésion au concept de client multicanal qu'à l'exploitation multicanale.

Le segment 3, « orientation marché collaborative », est uniquement sensible à l'adhésion au concept de client multicanal. Aucune association significative avec l'adhésion à l'exploitation multicanale existe.

Le segment 4, « absence d'orientation marché », est sensible à l'adhésion au concept de client multicanal. Néanmoins, il constitue le groupe le plus sensible à l'adhésion à l'exploitation multicanale. Il serait intéressant d'approfondir les recherches au sein de ce groupe. Cette sensibilité à l'adhésion à l'exploitation multicanale est susceptible de révéler une autre orientation stratégique perçue par les

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

membres de ce groupe. En effet, ce groupe issu de la typologie réalisée selon les dimensions de l'orientation marché coopétitive révèle une absence de sensibilité à l'égard de l'orientation concurrence, de l'orientation client mais aussi aux différentes relations entre canaux (compétition et coopération). Ce segment ne répond donc à aucune composante de l'orientation marché coopétitive de sorte qu'il est probable qu'il considère une autre orientation stratégique telle que l'orientation vente par exemple.

✧ ✧ ✧

Organisé en trois sections, le présent chapitre a été consacré à une présentation détaillée des résultats de notre étude finale.

La premier section a concerné à la validation du premier groupe d'hypothèses relatives aux influences directes des facteurs d'auto-concurrence (H1, H2), du système organisationnel (H3, H4), de l'orientation marché coopétitive (H5, H6, H7, H8) et de l'innovativité de l'individu (H9) sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

Dans la seconde section, les résultats des hypothèses de médiation de l'orientation marché coopétitive dans les relations intégrant l'adhésion du personnel au concept de client multicanal (H10, H11, H12, H13, H14) ont été présentés.

Dans la dernière section, les résultats des hypothèses de médiation de l'orientation marché coopétitive dans les relations intégrant l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale (H15, H16) ont été exposés.

Le tableau 118 représente un résumé des résultats relatifs à la validation des hypothèses.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 118 : Récapitulatifs des hypothèses

H1a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par le niveau d'intersection de marché.	**Hypothèse validée**
H1b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par le niveau d'intersection de marché.	Hypothèse rejetée
H2a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée négativement par la concurrence entre canaux pour des ressources rares.	**Hypothèse validée**
H2b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par la concurrence pour des ressources rares.	**Hypothèse validée**
H3a	Une rémunération du personnel en magasin indépendante des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion au concept de client multicanal.	**Hypothèse validée**
H3b	Une rémunération du personnel en magasin indépendante des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	**Hypothèse validée**
H4a	L'adhésion du personnel au concept de client multicanal est influencée négativement par le niveau de centralisation de prise de décision.	**Hypothèse validée**
H4b	L'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par le niveau de centralisation de prise de décision.	**Hypothèse validée**
H5 a	L'adhésion du personnel au concept de client multicanal est influencée positivement par l'orientation client perçue.	Hypothèse rejetée
H5b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'orientation client perçue.	Hypothèse rejetée
H6a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par l'orientation concurrence perçue.	**Hypothèse validée**
H6b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'orientation concurrence perçue.	Hypothèse rejetée

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

H7a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée négativement par la compétition perçue entre canaux.	**Hypothèse validée**
H7b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée négativement par la compétition perçue.	Hypothèse validée
H8a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par la coopération perçue entre canaux.	Hypothèse rejetée
H8b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par la coopération perçue entre canaux.	Hypothèse rejetée
H9a	L'adhésion au concept de client multicanal est influencée positivement par l'innovativité de l'individu.	**Hypothèse validée**
H9b	L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est influencée positivement par l'innovativité de l'individu.	**Hypothèse validée**
H10	L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation intersection de marché – adhésion au concept de client multicanal.	Hypothèse rejetée
H11	L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal.	Hypothèse rejetée
H12a	La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal.	**Hypothèse validée**
H12b	La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal.	Hypothèse rejetée
H13	L'orientation concurrence est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal.	Hypothèse rejetée
H14a	La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal.	**Hypothèse validée**

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

H14b	La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal.	Hypothèse rejetée
H15a	La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	**Hypothèse validée**
H15b	La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation concurrence pour des ressources rares - adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	Hypothèse rejetée
H16a	La compétition entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	**Hypothèse validée**
H16b	La coopération entre canaux est un médiateur partiel de la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.	Hypothèse rejetée

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 6
DISCUSSION DES PRINCIPAUX RESULTATS, IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

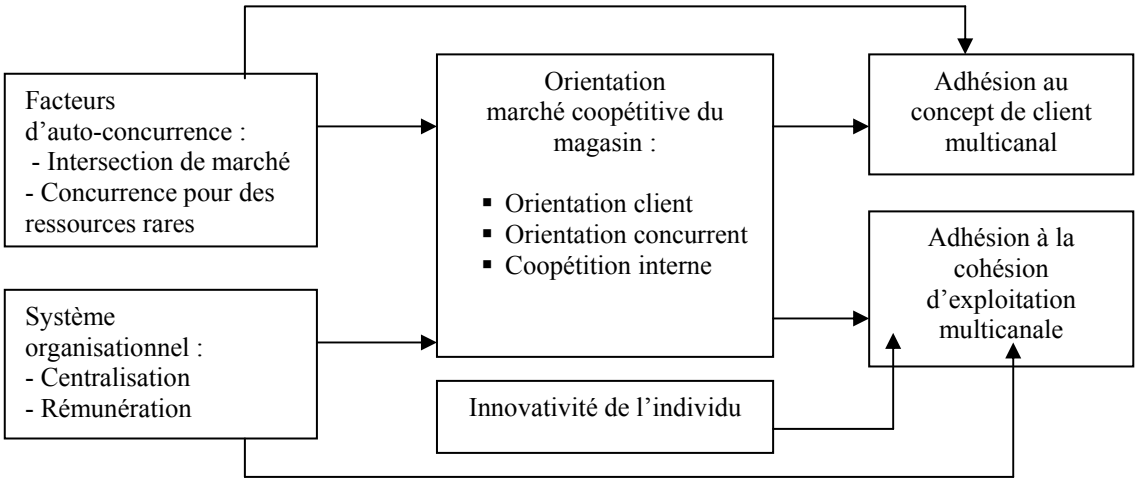
La gestion d'un système de distribution composée de canaux multiples est une préoccupation centrale pour les entreprises multicanales. Certains auteurs s'accordent pour souligner la nécessité d'intégrer l'ensemble des canaux de l'entreprise dans une démarche collective (Vanheems, 2009b ; Steinfiled et *alii.* , 2002 ; Wind et Mahajan, 2002 ; Stone et *alii.*, 2002 ; Rangaswamy et Van Bruggen, 2005); cela conduit à la problématique suivante : de quelle manière une entreprise multicanale peut-elle améliorer l'adhésion du personnel à ce système de distribution multicanal ?

Deux courants existent. Le premier renvoie aux divers mécanismes de gestion interne des entreprises. Les outils organisationnels (degré de centralisation, système de rémunération) sont autant de moyens à la disposition de l'entreprise permettant l'amélioration de l'implication du personnel de vente et de service au système multicanal. Ces mécanismes peuvent être considérés comme des outils d'incitation mis en place par l'entreprise afin d'améliorer l'adhésion du personnel de vente et de service au multicanal. Le second courant d'analyse considère la culture de l'entreprise comme autre levier d'implication. Elle correspond aux différentes interactions existantes entre les canaux. L'orientation marché représente la culture retenue dans ce travail. Le modèle (figure 23) se situe dans cette orientation générale et se fonde sur la théorie de la coopétition.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

A ce stade, cette recherche a développé l'analyse théorique et testé les hypothèses inscrites dans ce modèle général. Ce chapitre présente et discute les résultats (section 1), puis les contributions pour la recherche et pour l'entreprise sont exposées (section 2).

Figure 22 : Présentation du modèle de recherche



© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

SECTION 1 : DISCUSSION DES RESULTATS

L'objectif de cette recherche est d'identifier et d'évaluer les différents moyens d'actions permettant l'amélioration de l'adhésion du personnel au système de distribution multicanal. Cette adhésion est évaluée d'une part par l'acceptation du personnel au concept de client multicanal, et d'autre part par son adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Les résultats spécifiques à l'influence directe du système organisationnel, des facteurs d'auto-concurrence et de l'orientation marché coopétitive (orientation client, orientation concurrence et coopétition interne) sont discutés (I et II) puis le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive dans ces relations est présenté (III).

I. Les déterminants de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

Les résultats spécifiques à l'influence directe des facteurs d'auto-concurrence entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sont d'abord présentés, puis l'impact des mécanismes de gestion est exposé. L'influence de l'orientation marché coopétitive est ensuite développée et enfin le rôle de l'innovativité de l'individu est présenté.

1. Influence des facteurs d'auto-concurrence

Les facteurs d'auto-concurrence influencent significativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Dans cette recherche deux facteurs d'auto-concurrence sont testés : l'intersection de marché et la concurrence entre canaux pour les ressources internes limitées.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les résultats font ressortir plusieurs influences significatives sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal :

- L'intersection de marché influence positivement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal.
- La concurrence perçue entre canaux pour des ressources internes limitées influence négativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal.

Ainsi, plus le niveau d'intersection de marché perçue entre canaux est élevé, plus le personnel adhère au concept de client multicanal. Les situations de chevauchement de marché correspondent aux situations où plusieurs canaux de la même entreprise agissent sur le même marché et la même cible (Makkonen, 2008). L'influence positive peut s'expliquer par le challenge que représente cette situation. Ces situations de chevauchement de marché entraînent une volonté de dépassement de soi de la part du personnel de vente et de service (Makkonen, 2008 ; Jeanpert, 2008).

Concernant la concurrence entre canaux pour des ressources rares, une relation négative avec l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est mise en évidence. Plus la concurrence perçue entre canaux pour des ressources internes limitées est élevée, moins le personnel adhère au concept de client multicanal. Les résultats (tableau 66 du chapitre 5) sont fidèles aux conclusions formulées dans les travaux de Luo (2005) et de Münster (2004). Les situations de concurrence interne pour des ressources de l'entreprise représentent des sources de conflit interne. Par conséquence, pour favoriser l'adhésion du personnel au système multicanal, l'entreprise doit veiller à éviter au maximum la concurrence entre canaux pour des ressources rares. Les ressources limitées de l'entreprise peuvent être tangibles ou intangibles (Barney, 1991 ; Hunt et Morgan, 1995). Dans cette recherche, deux éléments de concurrence interne liés à la répartition de ressources internes limitées ont été examinés : la concurrence pour un budget et la concurrence pour l'attention des responsables de l'entreprise.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2. Influence des mécanismes de gestion

La recherche teste l'influence directe de deux mécanismes de gestion, à savoir le niveau de centralisation et le système de rémunération, sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Les résultats font ressortir plusieurs influences :

- Un système de rémunération indépendant entre les équipes magasin / Internet influence négativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal.
- La centralisation influence négativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal.

Ces deux outils organisationnels ont donc une influence négative significative sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et, par conséquent au concept de distribution multicanale.

Plus le niveau de centralisation perçue est élevé, moins l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est favorisée. Ces résultats sont conformes aux conclusions de Jansen et *alii*. (2005). La relation entre le degré de centralisation dans la prise de décision et l'innovation (ici le système de distribution multicanal est considéré comme une innovation) est complexe (Cardinal, 2001). Jansen et *alii*. (2005) montrent l'influence négative de la centralisation sur l'innovation d'exploration[81]. La création et la mise en place des systèmes de distribution multicanaux sont considérées comme des innovations d'exploration. Nos résultats confirment les travaux de Jansen et *alii*. (2005). De même, Damanpour (1991) a démontré l'influence négative de la centralisation sur l'innovation de l'entreprise.

Le système de rémunération a une inscience directe sur la motivation des vendeurs et des commerciaux (Darmon, 1998). L'étude exploratoire ainsi que la littérature

[81] Les innovations d'exploration correspondent aux innovations radicales et sont désignées pour rencontrer les besoins des consommateurs et des marchés émergents (Benner et Tushman, 2003 ; Dannels, 2002).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

mettent en exergues la difficulté de conserver les systèmes de rémunération traditionnels dans un contexte multicanal. La principale limite réside dans les problèmes d'attribution des ventes à un seul canal (Jeanpert, 2008). En effet un client peut s'engager oralement avec le canal téléphonique, puis finaliser la vente en agence. La vente sera alors comptabilisée dans les résultats du dernier canal. Ce risque est également signalé dans le travail de Fournier (2009). Ainsi, le système de rémunération doit être adapté au système multicanal.

De plus, les résultats révèlent l'influence négative d'un système de rémunération totalement indépendant entre les équipes magasin / Internet. Cette relation va dans le sens des travaux de Tanner et *al.* (2008). Dans une étude sur les tendances futures des commerciaux réalisées dans trois pays (Etats Unis, France et Mexique), les auteurs soulignent que « *les entreprises vont devoir construire un système de rémunération et de motivation qui prennent en considération l'ensemble des acteurs présents tout au long des canaux et, ce, en évitant tous les effets négatifs* ». Ainsi, le système de rémunération doit être adapté au système multicanal.

3. Influence de l'orientation marché coopétitive

Les recherches antérieures sur les liens entre l'orientation marché traditionnelle et la performance de l'entreprise sont très controversées.

Pelham (2000) montre une relation positive entre l'orientation marché et différentes mesures de performance. Narver et *alii.* (1999) nuancent ces liens : l'orientation marché est liée positivement à l'augmentation des ventes et non au retour sur investissement. L'orientation marché a une influence positive sur les retours sur investissement (Narver et Slater, 1990), sur l'augmentation des ventes, la réussite d'un produit (Slater et Narver, 1994) et sur la qualité relative du produit (Pelham et Wilson, 1996). La performance de l'entreprise est souvent évaluée par la performance quantitative de l'entreprise comme le chiffre d'affaires, le retour sur investissement ou encore le bénéfice.

Dans cette recherche, le concept d'orientation marché est adapté au système de distribution composé de canaux multiples. Ainsi, l'orientation marché coopétitive est

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

définie et est composée de trois dimensions : l'orientation client, l'orientation concurrence et la coopétition interne (compétition et coopération entre canaux). Chaque composante de l'orientation marché coopétitive a une influence distincte sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, elles sont abordées successivement.

L'orientation client

Les résultats de cette recherche révèlent l'absence d'influence de l'orientation client perçue sur le degré d'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Les résultats (tableau 72 du chapitre 5) vont dans le sens des conclusions formulées dans les travaux de Noble et *alii*. (2002) et de Han, Kim et Srivastava (1998). Noble et *alii*. (2005) montrent que l'orientation client n'influence pas la performance[82] de l'entreprise. Néanmoins, comme le rappellent Theoharakis et Hooley (2008), la littérature sur les services s'accorde à montrer que l'orientation client améliore la qualité de services apportée au client (Brady et Cronin, 2001). Il a été établi que l'orientation client entraîne une meilleure qualité de service client (Berthon et *alii*., 1999). En accord avec le paradigme de satisfaction client (Kamakura, Mittal, Rosa et Mazzon, 2002), la performance du service client sera liée à la performance financière de l'entreprise[83]. Dans cette recherche, l'hypothèse qui pose l'influence de l'orientation client perçue sur l'adhésion du personnel au concept client multicanal n'est pas validée ; cependant, il serait intéressant d'évaluer son influence sur la satisfaction client ou encore sur la relation client afin de vérifier les résultats de Theoharakis et Hooley (2008)

L'orientation concurrence

Concernant l'orientation concurrence, l'hypothèse qui expose l'influence positive de l'orientation concurrence sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est validée. Ce résultat (tableau 72 du chapitre 5) est en accord avec les conclusions de la recherche de Tajeddini et *alii.* (2006). Ces auteurs mettent en évidence

[82] La performance est évaluée par les profits de l'entreprise.

[83] Un niveau élevé de services conduira à une forte rétention des clients ce qui aura comme conséquences potentielles l'augmentation du volume des ventes, l'augmentation des parts de marché.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'influence de l'orientation concurrence sur la performance[84] de l'entreprise. Dans cette recherche, plus l'orientation concurrence perçue par le personnel est élevée, plus l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est importante. Par conséquent, afin d'optimiser l'adhésion du personnel au projet multicanal, l'entreprise doit pousser le personnel à se renseigner et à s'intéresser aux activités des concurrents. Les résultats permettent de montrer que l'ouverture du personnel de vente et de service sur le marché influence l'acceptation du système multicanal.

La coopétition interne : compétition et coopération entre canaux

Conformément aux attentes, la compétition perçue entre canaux influence négativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Ce résultat (tableau 72 du chapitre 5) est conforme aux travaux de Jansen et *alii*. (2006) et de Subramanian et Youndt (2005). Plus la compétition perçue entre canaux est élevée, moins le personnel adhère au concept de client multicanal. Plus généralement, un niveau élevé de compétition entre canaux entraîne le rejet du système de distribution multicanal par les membres des canaux.

Par conséquent, afin de favoriser l'adhésion du personnel de vente et de service au système multicanal, l'entreprise doit réduire au maximum la compétition entre canaux. Les situations conflictuelles doivent être limitées afin d'optimiser l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. L'étude exploratoire ainsi que la littérature permettent d'identifier de nombreux antécédents de conflit interne tels que l'ambiguïté de rôle, la divergence d'objectifs, la répartition des ressources internes (etc) (Luo, 2005, Vinhas et Anderson., 2005 ; Brown et Fern, 1992 ; Tsay, 2004).

L'influence positive de la coopération entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est rejetée (tableau 72 du chapitre 5). Il n'existe pas de relation entre la coopération perçue entre les canaux et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Ce résultat n'est pas conforme aux conclusions de Tsai (2002) et de Luo et *alii*. (2006). On peut expliquer cette différence par le contexte de l'étude réalisée. L'entreprise étudiée réalise principalement ses ventes et

[84] La performance de l'entreprise est évaluée par les parts de marché, le pourcentage des ventes d'un nouveau produit sur les ventes totales et le retour sur investissement.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

son chiffre d'affaires par l'intermédiaire de ses magasins physiques. L'échantillon est composé exclusivement des personnels en magasin. On peut penser que les personnes en magasin ne perçoivent pas l'intérêt d'éventuelles coopérations avec les autres canaux. Il serait intéressant d'interroger les membres des autres canaux afin de comparer les différences de perception quant à la coopération entre canaux.

4. Influence de l'innovativité de l'individu

Les résultats (tableau 77 du chapitre 5) montrent que plus un individu est innovant, plus il adhère au concept de client multicanal. Un individu innovant est avant tout curieux, à l'affût d'informations nouvelles, en recherche permanente d'amélioration et d'innovation dans la manière d'appréhender le monde ou les choses qui l'environnent (Roerich, 1994, 2004 ; Midgley et Dowling, 1978). Par conséquent, ce type d'individu sera curieux de découvrir et d'accepter les changements. Ce résultat permet d'identifier une caractéristique du personnel favorable à l'acceptation du système de distribution multicanal, ainsi durant le recrutement, il est recommandé d'accorder une attention particulière à l'innovativité de l'individu.

Le rôle modérateur de l'innovativité de l'individu dans les relations facteurs d'auto-concurrence (concurrence pour des ressources internes rares et intersection de marché) – adhésion du personnel au multicanal (adhésion du personnel au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale) n'est pas significatif. De même, le rôle modérateur de l'innovativité de l'individu dans les relations système organisationnel (rémunération et centralisation) – adhésion du personnel au multicanal n'est pas significatif. Les résultats signalent donc qu'il n'y a pas d'interactions, l'effet modérateur de l'innovativité de l'individu n'est pas vérifié.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

5. Discussion générale des déterminants de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

Les éléments organisationnels (ou mécanismes de gestion) tels que le degré de centralisation ou encore le système de rémunération ont une influence sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Fournier (2009) et Vanheems (2009) ont signalé aussi l'importance d'adapter les systèmes de rémunération du personnel de vente et de service au contexte multicanal. Ces outils institutionnels sont mis en place par l'entreprise et peuvent donc être adaptés en vue d'améliorer le niveau d'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Ils sont considérés comme des déterminants de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et représentent des moyens d'actions à la disposition des responsables de l'entreprise.

Parallèlement à ces mécanismes de gestion, des éléments liés à la culture de l'entreprise tels que l'ambiance, l'atmosphère de l'entreprise comme l'orientation concurrence perçue et la coopétition perçue ont aussi une incidence sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. L'entreprise peut alors considérer ces éléments comme des leviers permettant d'optimiser l'adhésion du personnel au concept de client multicanal.

II. Les déterminants de l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale

Dans un premier temps, les résultats relatifs à l'influence des facteurs d'auto-concurrence sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sont discutés, puis l'impact du système organisationnel est abordé. L'influence des composantes de l'orientation marché coopétitive est ensuite discutée et enfin le rôle de l'innovativité de l'individu est abordé.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1. Influence des facteurs d'auto-concurrence

Les résultats présentés (tableau 66 du chapitre 5) révèlent l'absence de relation significative entre les situations de chevauchement de marché perçue et l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale. Par conséquent, l'intersection de marché n'influence pas le niveau d'adhésion du personnel à la mise en place d'actions marketing multicanales. En accord avec la problématique de cette recherche, ce résultat renseigne sur la non nécessité de considérer l'intersection de marché comme un levier favorisant l'importance accordées aux actions marketing ou merchandising multicanales.

Par ailleurs, la concurrence perçue entre canaux pour des ressources internes limitées influence négativement le degré d'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale. Ainsi, plus le personnel en magasin ressent la concurrence liée à la répartition des ressources internes, moins il perçoit l'importance d'actions marketing multicanales. Ces résultats sont cohérents avec les travaux relatifs au conflit. Comme Etgar (1979), Rosenberg et Stern (1971) et Fernandez-Bonet (1999), Luo (2007) le signalent, la concurrence pour des ressources rares constitue une source de conflit interne. Les canaux en concurrence pour certaines ressources ne vont pas chercher à établir d'actions et d'interactions communes. Par conséquent, l'entreprise doit chercher à limiter la concurrence des canaux pour certaines ressources internes limitées afin d'améliorer l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale. Dès lors que la concurrence perçue sera nulle, le personnel aura moins de craintes donc d'oppositions à l'égard de la mise en place d'actions marketing ou merchandising communes entre les canaux.

2. Influence du système organisationnel

Les résultats de l'étude fond ressortir plusieurs influences :

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Un système de rémunération indépendant entre les équipes magasin / Internet influence négativement l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale.
- Le degré de centralisation influence négativement l'importance accordée à la mise en place d'actions multicanales.

L'indépendance des systèmes de rémunération des équipes magasin / Internet influence négativement l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Ce résultat (tableau 68 chapitre 5) s'explique par l'absence de cohésion et d'interaction entre les membres des canaux. Un système de rémunération indépendant entre les canaux limite les conflits et les comparaisons mais n'incite pas les membres d'un canal à travailler en collaboration avec les autres canaux. Fernandez-Bonet (1999) a rappelé dans son travail le rôle d'implication que peut revêtir cet outil organisationnel. Ainsi, le système de rémunération doit permettre à la fois une mise en compétition entre canaux afin de stimuler les ventes mais aussi permettre la création de cohésions et d'interactions entre les membres des canaux. L'entreprise doit élaborer un système de rémunération incitatif sur les résultats de son canal propre mais aussi veiller à intégrer de manière claire une rétribution liée au résultat global (Fournier, 2009).
Ainsi, si l'entreprise met en place une action marketing à durée spécifique qui intègre le canal Internet et les magasins par exemple, elle pourrait intégrer une incitation supplémentaire relative à cette action. L'objectif est d'améliorer l'importance accordée par le personnel à la mise en place d'actions marketing et merchandising multicanales.

Par ailleurs, le degré de centralisation influence négativement le niveau d'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale. Ce résultat (tableau 70 du chapitre 5) est en accord avec les conclusions de la recherche de Shipton et *alii*. (2005) et de Jansen et *alii.* (2006). Plus le niveau de centralisation est élevé, moins le personnel adhère à la cohésion d'exploitation multicanale. La centralisation élevée dans la prise de décision limite l'innovativité et l'autonomie du personnel. La prise d'initiative n'est pas privilégiée, de sorte que le personnel de vente et de service

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

en magasin ne cherche pas à s'impliquer dans la mise en place d'actions marketing communes.

3. Influence de l'orientation marché coopétitive

L'influence de chaque composante de l'orientation marché coopétitive (orientation client, orientation concurrence et coopétition interne) sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est discutée.

L'orientation client

L'orientation client n'influence pas significativement l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (tableau 72 du chapitre 5). Ce résultat peut s'expliquer par le secteur d'activité considéré dans cette recherche. L'entreprise étudiée est une enseigne de grande distribution du secteur de bricolage et jardinage. De plus la composition de l'échantillon de l'étude finale intègre le personnel en magasin de sorte que bien qu'attentif aux attentes et besoins des clients, la démarche commerciale reste assez peu personnalisée. Ce résultat est donc à nuancer.

L'orientation concurrence

Les résultats mettent en évidence l'absence d'influence de l'orientation concurrence perçue du personnel en magasin sur son adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Ce résultat est à nuancer. En effet, l'échantillon de cette étude est composé par le personnel des magasins physiques. Ainsi la concurrence perçue par cet échantillon intègre également la concurrence locale liée à la zone d'implantation du magasin physique. On peut donc supposer que l'influence de l'orientation concurrence perçue sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale du personnel des autres canaux aurait été différente. En effet, le canal Internet a un champ concurrentiel beaucoup plus important que le canal magasin par exemple. Ainsi, ce résultat doit donc être nuancé en raison de la composition de l'échantillon (exclusivement le personnel en magasin[85]).

[85] L'équipe encadrante (directeur de magasin et responsable d'univers) et l'équipe commerciale (chef de rayon) ont été interrogées.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La coopétition interne : compétition et coopération entre canaux

Les résultats révèlent une influence négative de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale. Ainsi, plus le degré de compétition entre canaux est élevé, moins l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est favorisée.

Les résultats (tableau 72 du chapitre 5) vont dans le sens des conclusions formulées dans les travaux de Luo (2005) et de Jansen et *alii*. (2006). Toutefois, il faut nuancer ces résultats. Comme le rappelle Anderson et Narus (1990) et Lado, Boyd et Hanlon (1997), les conflits entre services ne sont pas toujours défavorables mais peuvent produire des bénéfices spécifiques pour l'entreprise.

Par ailleurs, l'hypothèse posant l'influence positive de la coopération perçue entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale n'est pas validée. Les tests supplémentaires exposés dans le chapitre 5 ont permis de mettre en évidence l'existence d'une influence négative significative entre ces deux variables. Ainsi, plus la coopération perçue entre canaux est élevée, moins l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est favorisée. Ce résultat n'est pas conforme aux conclusions des travaux d'Adler et Kwon (2002), Walker et *alii.*, (1997) et de Tsai (2002). Selon Tsai (2002), la coopération entre les canaux peut être établie par la mise en place d'interactions fréquentes des canaux pour découvrir le savoir faire des autres.

Le résultat de notre recherche peut être expliqué par la méfiance des membres des canaux liée à l'inter-dépendance entre canaux. En effet, Gaski (1984) et Rosenberg et Stern (1971) ont montré le rôle de la perte d'autonomie dans la création de conflit. Ainsi, une trop grande coopération entre canaux conduit à une inter-dépendance élevée entre canaux. Cette perte d'autonomie peut expliquer l'influence négative de la coopération perçue entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Une autre explication peut être envisagée. L'analyse complémentaire réalisée dans ce travail met en évidence l'influence négative de la coopération perçue entre les canaux sur l'importance accordée à la mise en place d'actions marketing multicanales. Ce résultat signifie donc que moins la coopération entre canaux est forte, plus l'importance accordée à la mise en place d'actions multicanales est élevée. Cette relation suggère donc la nécessité perçue par le personnel de vente et de service de la mise en place d'actions marketing ou merchandising multicanales en cas de coopération entre canaux insuffisante.

4. Influence de l'innovativité de l'individu

L'influence positive de l'innovativité de l'individu sur son adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est confirmée. Un individu très innovant sera donc plus favorable au développement d'actions marketing multicanales qu'un individu peu innovant.

5. Discussion générale des déterminants de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

Les résultats de l'étude mettent en évidence l'influence considérable des mécanismes de gestion sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale du personnel. L'entreprise peut donc utiliser les outils organisationnels comme des leviers d'amélioration de l'importance accordée aux actions multicanales. La centralisation ou encore le système de rémunération doivent être adaptés au contexte multicanal. Ainsi, le système de rémunération doit intégrer l'ensemble des canaux de la distribution de l'entreprise.

De plus, afin d'améliorer l'importance accordée aux actions multicanales, l'entreprise peut aussi utiliser la répartition des ressources internes limitées entre les canaux. En effet, l'influence négative de la concurrence perçue entre canaux pour

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

les ressources internes limitées sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est considérable. La répartition des ressources internes peut représenter une source de conflit interne (Vinhas et *alii*, 2005 ; Webb, 2002 ; Webb et Lamb, 2007 ; Tsay et Agrawal, 2004). L'entreprise doit donc limiter la perception de cette concurrence entre canaux liée à la répartition des ressources internes pour améliorer l'adhésion du personnel aux actions marketing multicanales.

Enfin, les résultats de la recherche montrent l'influence négative de la compétition perçue par le personnel en magasin sur son adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. L'influence de la coopération perçue a été discutée plus précisément. Deux explications sont exposées. Une première interprétation de ce résultat repose sur la crainte liée à la création d'inter-dépendance perçue par les canaux (Gaski, 1984 ; Luo, 2007). Une seconde explication suggère l'importance de mettre en place des actions multicanales quand peu de relations de coopérations entre canaux existent.
En effet, il faut intégrer dans la réflexion la crainte de la perte d'autonomie des membres des canaux et de l'augmentation de l'inter-dépendance entre canaux liée à la coopération. Ces éléments expliquent nos résultats.

De plus, on peut aussi noter l'absence de relation significative de l'orientation concurrence sur cette adhésion. La composition de l'échantillon (limité uniquement au personnel en magasin) peut expliquer ce résultat.

III. Rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive (orientation client, orientation concurrence et coopétition interne)

1. Discussion du rôle médiateur des composantes de l'orientation marché coopétitive dans les relations sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1.1. Rôle médiateur des composantes de l'orientation marché coopétitive dans les relations facteurs d'auto-concurrence – adhésion du personnel au concept de client multicanal

Trois hypothèses de médiation ont été testées :

1. Le rôle médiateur de l'orientation concurrence dans la relation intersection de marché - adhésion du personnel au concept de client multicanal.

2. Le rôle médiateur de l'orientation concurrence dans la relation concurrence pour des ressources rares - adhésion du personnel au concept de client multicanal.

3. Le rôle médiateur de la coopétition interne dans la relation concurrence pour des ressources rares - adhésion du personnel au concept de client multicanal. Deux hypothèses de médiation liées aux dimensions de ce concept (la compétition et la coopération entre canaux) ont été examinées.

Diverses relations ont été examinées pour tester ces hypothèses de médiation. L'association positive de l'intersection de marché et l'orientation concurrence est validée (tableau 80 du chapitre 5). Les résultats révèlent que plus le niveau de chevauchement de marché est élevé, plus l'orientation concurrence perçue est élevée. Ce résultat souligne l'importance de l'attention accordée aux activités des concurrents par le personnel en magasin. La menace représentée par les autres canaux implique la mise en place d'une veille concurrentielle de la part des salariés. On peut considérer que les facteurs de concurrence conduisent le personnel de vente et de service à être plus attentif aux évolutions du marché.

L'hypothèse qui teste le rôle médiateur de l'orientation concurrence sur la relation intersection de marché – adhésion du personnel au concept de client multicanal n'est pas validée. L'effet indirect de l'intersection de marché sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal via l'orientation concurrence n'est pas significatif ce

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

qui ne permet pas de présenter l'orientation concurrence comme médiateur dans la relation.

Par ailleurs, l'influence négative de la concurrence entre canaux perçue pour des ressources rares sur l'orientation concurrence est soulignée (tableau 85 du chapitre 5). Plus les canaux se concurrencent entre eux pour des ressources internes rares, moins l'orientation concurrence perçue est importante. Ce résultat signale la priorité accordée aux affaires internes de l'entreprise. Ainsi, l'évolution des concurrents n'est plus essentielle dès lors que les canaux sont en conflit entre eux. L'entreprise doit donc veiller à diminuer au maximum les sources de concurrence interne (Gaski, 1984 ; Fernandez-Bonet, 1999 ; Etgar, 1977, 1979).

L'hypothèse qui teste le rôle médiateur de l'orientation concurrence dans la relation concurrence perçue entre canaux pour des ressources limitées – adhésion du personnel au concept de client multicanal n'est pas validée.

La dernière médiation testée pose la coopétition interne comme médiateur dans la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion au concept de client multicanal. Afin de tester cette relation deux hypothèses de médiation sont posées. Le rôle médiateur de la compétition perçue entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources internes limitées – adhésion du personnel au concept de client multicanal est examiné.
L'influence positive de la concurrence entre canaux pour des ressources rares sur la compétition perçue entre canaux est validée. Ainsi, plus les membres des canaux perçoivent une concurrence pour la répartition de ressources internes limitées, plus la compétition perçue sera élevée. Comme Etgar (1979) et Rosenberg et Stern (1971) l'ont signalé dans leurs travaux, la compétition pour des ressources internes limitées représente une source de conflit. Ainsi nos résultats confirment leurs conclusions. La concurrence entre canaux pour des ressources rares est un antécédent à la compétition entre canaux et au conflit entre canaux. Par conséquent, afin de réduire les conflits entre canaux, l'entreprise doit diminuer les situations de répartition de ressources limitées. Concernant l'attention des supérieurs, l'entreprise doit mettre en œuvre un système équitable d'attribution de cette ressource entre les canaux.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Néanmoins, les résultats mettent en évidence que l'influence négative de la concurrence pour des ressources rares perçue sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est moins importante que quand la compétition entre canaux perçue est intégrée. Ainsi, le rôle médiateur de la compétition perçue entre canaux limite l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Ces résultats peuvent être nuancés ; en effet l'étude n'intègre que le personnel en magasin de sorte que la perception des salariés des autres canaux peut être différente.

1.2. Rôle médiateur des composantes de l'orientation marché coopétitive interne dans les relations système organisationnel – adhésion du personnel au concept de client multicanal

Deux relations de médiation sont testées :

1. Le rôle médiateur de l'orientation concurrence dans la relation centralisation – adhésion du personnel au concept de client multicanal.

2. Le rôle médiateur de la coopétition interne dans la relation centralisation – adhésion du personnel au concept de client multicanal. Deux hypothèses liées aux dimensions de ce concept (compétition et coopération entre canaux) sont examinées.

Afin de tester ces hypothèses de médiation, diverses influences ont été examinées. Ainsi, la centralisation est négativement associée à l'orientation concurrence (tableau 94 du chapitre 5). Plus le degré de centralisation est élevé, moins le personnel de vente et de service perçoit un intérêt à une veille concurrentielle. Ce résultat indique qu'un contrôle trop important des employés limite l'attention portée aux activités des concurrents. Ce résultat peut être expliqué par la désimplication des salariés liée à un degré trop élevé de centralisation. En effet, dans les situations où le niveau de centralisation est élevé, l'individu doit toujours

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

informer son responsable avant d'entreprendre une action (Aiken et Hage, 1968 ; Jansen et *alii.,* 2006) de sorte que le salarié n'est plus autonome dans ses décisions. L'individu suivra simplement les indications de son responsable. L'entreprise doit établir un niveau de centralisation permettant aux responsables de l'entreprise de veiller aux bonnes décisions des salariés. Ce degré de centralisation doit aussi laisser au personnel des libertés de décision ainsi qu'un certain niveau d'autonomie. L'objectif étant de favoriser l'initiative et l'implication des salariés dans l'entreprise.

La relation entre la compétition perçue entre canaux et le niveau de centralisation est également examinée (tableau 105 du chapitre 5). Les résultats révèlent que le niveau de compétition entre canaux perçue est influencé positivement par le niveau de centralisation. Plus la centralisation perçue est élevée, plus le niveau de compétition entre canaux perçue est important. La centralisation constitue donc un outil organisationnel influençant le niveau de compétition perçue entre canaux. Ce levier organisationnel peut être ajusté par l'entreprise de manière à diminuer la compétition perçue entre canaux. De plus, le niveau de centralisation perçue par les salariés influence de manière négative l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Cette relation a été étudiée et discutée dans la première partie de ce chapitre.

Le rôle médiateur de la compétition perçue entre canaux dans la relation centralisation – adhésion au concept de client multicanal est vérifié. Ainsi l'influence négative de la centralisation sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est moins forte quand la compétition perçue entre canaux est intégrée dans la relation. La compétition entre canaux perçue par les salariés en magasin d'une enseigne multicanale est un médiateur partiel dans la relation centralisation – adhésion du personnel au concept de client multicanal.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Le rôle médiateur de la coopération entre canaux dans la relation centralisation – adhésion du personnel au concept de client multicanal n'est pas validé. Comme exposé précédemment, la coopération entre canaux n'influence pas significativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Par conséquent, la médiation est rejetée.

2. Discussion du rôle médiateur des composantes de l'orientation marché coopétitive dans les relations sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

2.1. Rôle médiateur de la coopétition interne dans la relation concurrence pour des ressources rares - adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

Le rôle médiateur de la coopétition interne est examiné à travers deux médiations distinctes liées aux dimensions de ce concept : la compétition et la coopération entre canaux.

L'influence négative de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale a été précédemment discutée. Par ailleurs, l'influence de la concurrence perçue pour des ressources limitées entre canaux sur la compétition perçue a aussi été présentée dans la section précédente.

Le rôle médiateur de la compétition entre canaux perçue dans la relation concurrence perçue pour des ressources rares sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est vérifié. Par conséquent, quand la compétition perçue entre canaux est intégrée dans la relation, l'influence de la concurrence entre canaux pour les ressources rares sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale n'est plus significative. Ainsi l'intégration de la compétition perçue entre canaux diminue l'influence négative de la concurrence pour des ressources limitées sur l'adhésion à l'exploitation multicanale.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'influence de la coopération entre canaux sur l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale n'est pas significative. Ce résultat a été discuté précédemment. Par conséquent, le rôle médiateur de la coopération entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources internes rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale n'est pas validé.

2.2. Rôle médiateur de la coopétition interne dans la relation centralisation– adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

Le rôle médiateur de la coopétition interne est évalué à partir de deux hypothèses distinctes liées aux dimensions de ce concept : la compétition et de la coopération ente canaux.

Les liens préalables de ces médiations ont été exposés précédemment. Concernant, la médiation de la compétition perçue entre canaux dans la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanal, la centralisation a un effet moindre sur le niveau d'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale quand la compétition perçue entre canaux est intégrée dans la relation. Le rôle médiateur de la compétition entre canaux dans la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est donc validé.

Concernant le rôle médiateur de la coopération entre canaux dans la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale, l'association entre la coopération entre canaux et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale est examinée. Cette relation n'est pas significative. Ce résultat a été précédemment discuté dans ce chapitre. L'absence de relation entre ces deux variables permet de rejeter le rôle médiateur de la coopération entre canaux dans la relation centralisation – adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3. Antécédents de la coopétition interne entre canaux

Les analyses permettant de tester les hypothèses de médiations révèlent différents antécédents à la coopétition interne. Les sources de la compétition sont présentées et discutées dans un premier temps, puis dans un second temps les facteurs impliquant la coopération entre canaux sont exposés.

3.1. Antécédents de la compétition perçue entre canaux

Les résultats démontrent plusieurs antécédents de la compétition entre canaux :

- Un niveau de centralisation élevé entraîne une compétition perçue entre canaux importante. La centralisation est donc un antécédent de compétition entre canaux. Ce résultat est conforme aux travaux relatifs aux conflits (Etgar, 1979, 1977 ; Fernandez Bonnet, 1999 ; Munster, 2004 ; Luo, 2005). Le niveau élevé de centralisation dans la prise de décision engendre de la compétition entre canaux. La centralisation représente donc un levier organisationnel permettant d'augmenter ou de diminuer la compétition perçue entre canaux. Il convient de rappeler que la compétition n'est pas uniquement néfaste à la réussite de l'entreprise (Fernandez-Bonet, 1999). En effet, un certain niveau de compétition perçue permet aux salariés un dépassement de soi. Sans compétition et conflit, les membres des canaux risquent de devenir passifs et non innovants (Stern et *alii.*, 1996).

- La concurrence pour des ressources rares engendre un niveau de compétition perçue entre canaux très important. Ainsi, la concurrence pour des ressources rares constitue un autre antécédent de compétition. Ce résultat est conforme aux conclusions et Gaski (1984), Fern et *alii*. (1992), Vinhas et *alii*. (2005) et Tsay (2004), Luo (2007). La répartition de ressources internes limitées est source de conflit interne. L'entreprise doit donc considérer ses ressources limitées comme des sources de conflit.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3.2. Antécédents de la coopération perçue entre canaux

Les résultats font ressortir différents antécédents de coopération perçue entre canaux :

- Le système de rémunération influence positivement la coopération entre canaux. L'entreprise peut mettre en place un système incitatif de rémunération privilégiant les coopérations entre canaux. Cet outil a une influence sur la collaboration entre canaux. De nombreux travaux ont montré l'intérêt stratégique du système de rémunération dans l'entreprise (Martin et Buch, 2006 ; Darmon, 1998 ; Fournier, 2009, Vanheems, 2009).

- Les situations de chevauchement de marché influencent négativement le niveau de coopération perçue entre canaux. Ce résultat est conforme aux conclusions de Makkonen (2008) et Jeanpert (2008). Les situations d'intersection de marché correspondent à la mise en concurrence directe des canaux ciblant la même cible. Les résultats soulignent qu'un niveau élevé de chevauchement de marché limite voire empêche les collaborations et coopérations entre canaux. Par conséquent, l'entreprise doit donc veiller au contrôle de ces situations de chevauchement de marché.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

SECTION 2 : CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Cette recherche a pour objectif l'identification des moyens d'actions permettant d'améliorer l'adhésion du personnel au système de distribution multicanal. En tant qu'interface entre l'entreprise et le client, la force de vente revêt un rôle fondamental (Vanheems, 2009a ; Perrinjaquet et Furrer, 2006). Par conséquent, son adhésion au système multicanal est essentielle. Une fois ces leviers identifiés, plusieurs recommandations sont proposées. Les contributions académiques sont présentées, puis les implications managériales sont exposées.

I. Contributions académiques

1. Contributions théoriques

Une première contribution théorique relève de l'intérêt porté à la gestion des systèmes de distribution composés de canaux multiples. Depuis une dizaine d'années, la distribution a été marquée par le développement des stratégies multicanales : « *l'utilisation de canaux multiples est maintenant devenue une règle plutôt qu'une exception* » (Frazier, 1999, p. 232). Internet a renforcé cette mouvance vers le multicanal, sur les trois premiers mois de l'année 2009, les ventes en ligne ont augmenté de + 26% sur un an, contre + 30% l'an dernier (FEVAD)[86].

La littérature relative aux distributions multicanales s'est principalement intéressée au comportement des acheteurs (choix du canal d'achat, utilisation de multiples canaux au cours d'un achat, comportement migratoire de la clientèle), peu de recherches concernent le management et la gestion de ces systèmes. Cette lacune peut être liée par la difficulté d'accès au terrain. En effet, les entreprises composées

[86] FEVAD (2009), Baromètre des ventes Internet iCE au 1er trimestre 2009, Fédération du e-commerce et de la vente à distance.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

de canaux multiples restent réfractaires à divulguer et à communiquer leur stratégie de gestion des canaux multiples. Force est de constater que la majorité des responsables d'enseigne souhaitent uniquement aborder les bénéfices relatifs au système multicanal et omettent les difficultés liées à cette distribution (cannibalisation, concurrence entre canaux, intersection de marché, conflit interne). Ce travail de recherche tente de mieux comprendre les systèmes de gestion interne des canaux multiples.

L'entreprise étudiée dans ce travail a accepté de collaborer entièrement dans le but d'évaluer la perception du système multicanal par son personnel de vente et de service en magasin mais aussi afin d'améliorer l'adhésion du personnel au système multicanal. Notre modèle conceptuel s'inscrit dans cette approche.

Le chapitre 2 identifie deux courants de recherche dans la littérature sur la distribution multicanale. Le premier courant de recherche porte sur le comportement des acheteurs face à cet environnement multicanal, le second s'intéresse à la gestion et au management des canaux dans ces stratégies de distribution multicanales. Néanmoins, peu de recherches intègrent à la fois la stratégie organisationnelle de l'entreprise, le marché et les relations internes. Ce travail a pour objectif d'intégrer ces divers éléments dans un modèle. L'amélioration du fonctionnement interne des stratégies de distribution multicanales passe par l'adhésion du personnel de vente et de service à ce système.

Cette cherche met en exergue aussi l'intérêt considérable de l'étude de la perception des salariés au contact des clients. La force de vente de l'entreprise constitue le lien unique et direct existant entre le client et l'entreprise (Vanheems, 2009a, 2009b). Dans le contexte multicanal, le vendeur devient un conseiller au service de l'enseigne et non plus exclusivement du canal magasin (Vanheems, 2009a). Du point de vue du consommateur, le personnel de vente est l'interface de discussion avec l'entreprise dont il dispose. Il a donc un rôle pivot entre l'entreprise et les clients. Par conséquent l'étude des perceptions de la force de vente renseigne sur ses propres impressions mais aussi sur les relations avec le client et le marché. Son adhésion au projet de l'entreprise est essentielle pour l'image de l'entreprise véhiculée sur le marché.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'étude exploratoire réalisée auprès d'enseignes multicanales avait pour premier objectif de confirmer certains éléments de la littérature. Cette phase a aussi permis de mettre en évidence l'existence de facteurs de concurrence interne liés au contexte multicanal. Les situations de chevauchement de marché ainsi que la répartition des ressources internes de l'entreprise représentent deux facteurs de concurrence entre canaux. Toutes les entreprises étudiées[87] signalent ces situations d'intersections de marché comme étant la principale source de conflit. Cela renvoie au concept de cannibalisation trouvé dans la littérature relative à la distribution multicanale (Alba et *alii.*, 1997 ; Deleersnyder, Geyskens, Gielens et Dekimpe, 2002 ; Vanheems, 2009b).

Afin d'améliorer l'adhésion du personnel au multicanal deux axes peuvent être appréhendés. L'utilisation des outils organisationnels de l'entreprise représente la première piste d'actions. La phase exploratoire a permis de retenir deux mécanismes de gestion interne : la centralisation et le système de rémunération. Parallèlement aux mécanismes de gestions, une seconde piste peut être considérée : la culture de l'entreprise. Deshpandé et Webster (1989) définissent la culture d'une organisation comme « *un ensemble de valeurs et de croyances partagées qui aide les individus à comprendre le fonctionnement de l'organisation et donc qui leur fournit les normes pour se comporter dans cette organisation* ». Dans ce travail l'orientation marché a été retenue. Cette recherche établit un modèle conceptuel composé de ces divers éléments et teste empiriquement les relations et influences de ces éléments afin d'optimiser ce système.

Ce travail de recherche utilise la notion d'orientation marché. Cependant, la phase exploratoire a mis en évidence la nécessité d'adapter la notion traditionnelle d'orientation marché au contexte de distribution composée de canaux multiples. L'orientation marché traditionnelle peut être appréhendée selon une approche comportementale (Kohli et Jaworski, 1990) ou culturelle (Narver et Slater, 1990).

[87] Quatre entreprises ont participé à cette étude exploratoire qualitative.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Cette recherche se fonde dans l'approche culturelle du construit. Les auteurs signalent trois comportements induits : (1) l'orientation client, (2) l'orientation concurrence et (3) la coordination inter-fonctionnelle. Cette dernière composante renvoie pour Narver et Slater (1990) à « *l'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise afin de proposer une valeur supérieure aux consommateurs cibles* » ; force est de constater la nécessité d'adapter ce concept aux nouvelles contraintes de l'entreprise multicanale. En effet, l'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise passe par la création d'interactions entre les canaux composant la distribution de l'entreprise.

Par ailleurs, l'étude exploratoire réalisée auprès de plusieurs entreprises multicanales souligne l'existence de deux types de relations entre canaux : des relations de compétition et à la fois des relations de coopération. La coopétition est un concept étudié en stratégie et concerne principalement les relations inter-entreprises. Les recherches intégrant ce concept au sein d'une entreprise se développent mais restent peu nombreuses (Tsai, 2002; Välimäki et Blomqvist, 2004; Luo, 2005 ; Luo et *alii*., 2006; Walley, 2007). Il convient d'intégrer la coopétition interne dans la définition de l'orientation marché, par conséquent, ce construit est redéfini. L'orientation marché coopétitive est alors composée de trois dimensions : l'orientation client, l'orientation concurrence et la coopétition interne (compétition et coopération entre canaux).

2. Contributions méthodologiques

La méthodologie développée pour atteindre les objectifs de cette recherche permet d'identifier une contribution pour les recherches futures. Elle correspond au développement ou à l'adaptation des instruments de mesure de plusieurs construits. Les principaux apports sont les suivants :

- Développement des instruments de mesure des nouveaux construits **:**
  (a) intersection de marché, (b) centralisation, (c) rémunération.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Adaptation des échelles au contexte français et au contexte de distribution multicanale. La contribution porte principalement sur l'adaptation des échelles de mesure à notre contexte de canaux multiples :
  (a) compétition magasin – Internet, (b) coopération magasin – Internet, (c) adhésion au concept de client multicanal, (d) adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

II. Implications managériales

La gestion des canaux multiples est au coeur des préoccupations de nombreuses entreprises composées de canaux multiples. L'adhésion du personnel aux projets de l'entreprise conduit la rentabilité financière et commerciale de l'entreprise. Par ailleurs, la force de vente, quel que soit le canal considéré (Internet, téléphone, magasin) représente l'image de l'entreprise (Vanheems, 2009a).

Cette étude permet d'identifier deux axes principaux de travail. Le premier correspond à l'utilisation des mécanismes de gestion de l'entreprise afin d'améliorer l'adhésion du personnel au système multicanal. Les résultats signalent que l'adhésion du personnel est directement associée au système organisationnel mis en place par l'entreprise. Le second courant renvoie aux éléments constitutifs de la culture de l'entreprise. Dans ce travail, l'orientation marché coopétitive a été retenue.

La recherche a pour objectif d'évaluer l'influence des mécanismes de gestion et de la culture de l'entreprise, sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, mais aussi sur l'adhésion à la participation aux actions marketing et merchandising multicanales.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1. Implications pour l'amélioration de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

Cette recherche permet d'identifier plusieurs leviers d'amélioration de l'adhésion du personnel de vente et de service d'une entreprise multicanale. Diverses recommandations sont développées. Globalement, deux types de leviers sont mis en évidence dans cette recherche : les mécanismes organisationnels et les éléments liés à la culture de l'entreprise. Les implications managériales liées à ces deux moyens d'actions sont exposées successivement.

Les mécanismes de gestion

Les outils institutionnels représentent des moyens d'actions influençant l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. L'analyse et la discussion des résultats (chapitre 5 et 6) permettent de formuler plusieurs recommandations managériales :

- Force est de constater qu'une grande centralisation dans la prise de décisions n'entraîne pas l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, il est donc recommandé d'établir un niveau de centralisation relativement faible. Attention, il convient de rappeler que la recherche évalue la perception du niveau de centralisation des salariés en magasin. Par conséquent, l'entreprise doit conserver une surveillance des décisions et actions des salariés, mais doit néanmoins veiller à laisser une certaine autonomie aux salariés. La responsabilisation du personnel conduira à sa plus grande implication.

  La mise en place de réunions permettant au personnel en contact avec le client de proposer des améliorations liées au fonctionnement de l'entreprise est recommandée. L'objectif de ces entretiens est d'intégrer le personnel dans les réflexions liées à la relation client, améliorer la confiance accordée à la force de vente, renforcer le lien existant entre les salariés en contact avec le client et les responsables de l'entreprise.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Un système de rémunération totalement indépendant entre les équipes magasin / Internet n'incite pas le personnel en magasin à adhérer au concept de client multicanal. Dans les entreprises composées de canaux multiples, il est nécessaire que les salariés intègrent la présence des autres canaux dans leur travail et leur démarche commerciale. La multiplication des canaux entraîne une modification de la mission et du rôle des vendeurs (Vanheems, 2009a ; Perrinjaquet et Furrer, 2006). Le système de rémunération, considéré comme outil organisationnel, représente un levier potentiel permettant cette évolution. Cette étude montre qu'un système de rémunération indépendant entre les équipes Magasin / Internet n'apporte aucune vision globale et ne favorise pas la mise en place de collaborations entre canaux ou encore la création de synergie, à l'inverse la compétition entre canaux et les situations de chevauchements sont développées.

  Il est donc recommandé d'instaurer un système de rémunération intégrant d'une part la réussite commerciale de son propre canal mais aussi celle des ventes globales de l'entreprise.

  Ce système de rémunération a pour objectif d'impliquer le salarié sur la performance de son propre canal, de favoriser les relations entre canaux (puisque la réussite financière d'un canal sera favorable à l'ensemble des salariés de l'entreprise), et de permettre la mise en place de synergie et l'optimalisation du transfert d'informations entre canaux (Fernandez-Bonet 1999).

  Fournier (2009) s'intéresse au système de rémunération des vendeurs dans les entreprises multicanales. Le système de rémunération doit davantage considérer les indicateurs qualitatifs liés à la relation client que les indicateurs quantitatifs. Les compétitions et conflits entre canaux seraient alors limités. Fournier (2009) propose d'intégrer d'autres éléments pour évaluer la qualité de la force de vente tels que le taux de désabonnement ou encore le taux de résiliation.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- La concurrence entre canaux pour des ressources limitées de l'entreprise limite l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Dès lors que les canaux se considèrent concurrentes, aucune adhésion au système de distribution composée de canaux multiples n'est envisageable. En effet, les synergies potentielles liées au multicanal sont impossibles, seule la concurrence existe alors. La recherche évalue deux éléments pour lesquels les canaux peuvent être en concurrence : l'attention des responsables de l'entreprise et la répartition du budget. La perception de concurrence forte pour ces deux éléments limite clairement l'adhésion au concept de client multicanal, ce qui aura pour conséquence l'impossibilité de synergies, de transfert d'informations client et de collaborations entre les canaux de l'entreprise.

  Afin de limiter cette concurrence, il est recommandé aux responsables de l'entreprise de présenter au début de chaque année, en toute transparence et à l'ensemble des salariés de l'entreprise, la répartition prévisionnelle des ressources internes entre les canaux. Une vision à long terme est recommandée de manière à établir un sentiment de justice quant à la répartition de ces ressources entre les canaux. La communication entre les employés de l'entreprise et les responsables est primordiale. Force est de constater qu'un manque de discussion entre ces deux sphères peut conduire à des incompréhensions et des mésententes. La gestion équitable des ressources améliorera la perception des salariés quant à la concurrence relative aux ressources internes limitées.

- Les situations d'intersection de marché limitent l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Dans un système de distribution multicanal, ces situations sont fréquentes. Des spécialisations des canaux sont possibles dans certains cas, cependant dans le cas d'entreprises de grande distribution cette solution n'est pas envisageable.

  Afin de limiter ces chevauchements de marché, les membres de chaque canal doivent avoir clairement à l'esprit leurs atouts spécifiques. Par exemple le magasin va permettre au client de toucher et d'évaluer directement le produit,

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

de retourner les produits facilement, à l'inverse le canal Internet offre au client des informations complémentaires sur le produit et lui permet de comparer toutes les offres du marché. Dès lors que les salariés auront intégré ces spécificités, des synergies pourront être envisagées. Par ailleurs, une plus grande communication entre les membres de canaux facilitera la gestion de situations difficiles. La majorité des salariés des différents canaux ne se connaissent pas, de sorte que leurs métiers respectifs sont inconnus. L'entreprise peut organiser des rencontres entre les membres des canaux de manière à faciliter les relations ; des collaborations seront plus simples à mettre en place. Des interactions formelles et informelles entre les membres des canaux limiteront alors la perception de concurrence entre les canaux.

La culture de l'entreprise

Des recommandations relatives à la culture de l'entreprise sont aussi proposées de manière à privilégier l'adhésion du personnel au concept de client multicanal :

- Les résultats de l'étude révèlent que l'orientation concurrence perçue par les salariés en magasin favorise l'adhésion au concept de client multicanal. La veille concurrentielle permet aux salariés de mieux comprendre les attentes du marché (par l'intermédiaire des actions concurrentes) et par conséquent rappelle à l'entreprise la nécessité de s'adapter. L'entreprise doit donc inciter ses salariés à analyser le marché et à remarquer les actions réalisées par les concurrents. Cette vigilance permettra une meilleure implication des salariés et conduira à une meilleure acceptation des évolutions de l'entreprise.

- La compétition perçue entre canaux influence négativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Dès lors que les canaux sont en compétition entre eux, le concept même d'une distribution multicanale n'est pas viable. L'entreprise doit chercher à réduire les sources de compétition interne. Pour ce faire, différentes recommandations ont déjà été exposées

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

précédemment. Par ailleurs, afin de limiter la compétition perçue entre canaux, l'entreprise doit veiller à communiquer dans tous les canaux (Internet, magasin, plate forme téléphonique par exemple). Elle doit favoriser les interactions entre canaux. La mise en place d'actions communes, de travaux collaboratifs est à privilégier. L'objectif étant de permettre aux membres des différents canaux d'apprendre à se connaître, de permettre la création de liens formels et informels. Les interactions régulières entre les membres des canaux constituent une première base de travail pour entraîner dans l'avenir des collaborations spécifiques.

2. Implications pour l'amélioration de l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale

La participation du personnel à la mise en place d'actions marketing multicanales est nécessaire à la réussite des projets. Vanheems (2009a) rappelle l'importance de la synchronisation des canaux en termes d'offres, d'événements promotionnels qui doivent avoir lieu en même temps en magasin et sur Internet. Deux courants d'actions sont envisageables : le premier renvoie aux mécanismes de gestion de l'entreprise, le second repose sur la culture.

Les mécanismes de gestion

Les outils organisationnels influencent l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale. Après discussion des résultats, plusieurs recommandations peuvent être établies :

- Le système de rémunération influence l'importance accordée aux actions marketing et merchandising multicanales. Des systèmes de rémunération

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

indépendants entre les équipes magasin / Internet ne favorisent pas l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

L'entreprise doit instaurer un système de rémunération intégrant les résultats de son propre canal mais aussi une incitation liée à la réussite des actions communes aux canaux impliqués. Fournier (2009) propose d'augmenter la part fixe de rémunération des vendeurs et des commerciaux.

Par ailleurs, afin de favoriser l'acceptation des actions marketing communes entre canaux, il est recommandé d'établir un système de rémunération lié à l'action multicanale. Chaque membre des canaux participant à l'action percevra une rétribution spécifique à l'action mise en place.

Concernant la partie variable de la rémunération, deux propositions peuvent être envisageables (Fournier, 2009). La première est réalisable au sein d'entreprises multicanales où chaque client est systématiquement affecté à un canal. Dans cette situation, toutes les ventes du canal lui seront attribuées directement. Ce fonctionnement d'attribution des clients n'est pas toujours évident à mettre en place. Il fonctionne surtout dans des attributions liées aux zones géographiques. Ainsi dans l'entreprise étudiée, cette répartition des clients au canal n'est pas envisageable. La seconde possibilité de gestion de la partie variable de la rémunération correspond au partage de la commission dès lors que plusieurs canaux sont intervenus au cours d'une transaction. Ce système suppose un outil de gestion de la relation client qui offre une traçabilité totale de toutes les interactions client / entreprise. Cette solution permet une rétribution juste pour tous les canaux de l'entreprise qui sont intervenus dans la transaction. La mise en place de ce système répond aussi un l'objectif de création de relations entre canaux. Des interactions se créeront et de futures collaborations pourront voir le jour.

- Un degré de centralisation trop élevé limite l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale. Force est de constater le désintérêt certain du personnel face aux actions communes entre les magasins et le site Internet dès lors que le salarié perçoit une trop grande surveillance de

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

la part de son responsable. Un salarié exécutant les ordres de son supérieur n'est pas impliqué. A l'inverse, un salarié bénéficiant d'une plus grande autonomie et percevant la confiance accordée par son supérieur, sera force de propositions et s'impliquera davantage. L'entreprise doit donc veiller à laisser un degré d'autonomie à ses salariés afin d'optimiser leur implication et leur investissement.

De plus, la consultation des avis des salariés concernant certaines actions serait bénéfique. L'intérêt des responsables accordé aux salariés aura des conséquences positives tant sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale que sur la création de relations informelles de travail.

- Les situations de concurrence entre canaux pour des ressources internes rares limitent l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. Dès lors que les membres des canaux estiment être en concurrence avec les autres canaux, il est impossible d'envisager une cohésion autour de la mise en place d'actions marketing entre canaux efficaces.

  L'entreprise doit donc veiller à limiter les situations de concurrence entre canaux. La concurrence peut être liée à la disponibilité des supérieurs hiérarchiques, la répartition d'un budget. Les prévisions à long terme de la répartition entre les canaux, ainsi qu'une totale transparence, diminueront ces situations de concurrence entre canaux pour les ressources rares de l'entreprise. Enfin, une bonne communication permettra de réduire la perception de la concurrence entre canaux pour les ressources.

La culture de l'entreprise

L'atmosphère de l'entreprise influence aussi l'adhésion à la cohésion du personnel à l'exploitation multicanale. Diverses recommandations sont exposées :

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- La compétition perçue entre canaux limite directement l'adhésion à l'exploitation multicanale. La mise en place d'actions communes requiert une certaine collaboration entre les canaux. L'entreprise doit alors limiter toutes les sources de conflit. Différentes recommandations ont précédemment été proposées afin de réduire les conflits.

  Par ailleurs, l'étude signale l'existence de deux types de relation entre les canaux d'une même entreprise : des relations de compétition et de coopération. L'entreprise doit savoir gérer ces deux types d'interactions contradictoires. On peut reprendre et adapter la proposition de Luo (2005) qui recommande la création d'un comité chargé de planifier, de coordonner et d'évaluer les relations de compétition et de coopération entre canaux. Dans notre contexte de distribution multicanale, ce comité serait composé des responsables de chaque canal et de salariés des canaux de l'entreprise. Des tâches pourraient être attribuées à chaque personne. L'intégration globale de la gestion des canaux de distribution sera améliorée. L'objectif étant l'augmentation des coopérations entre canaux et la diminution de la compétition inter-canaux. La création de relations informelles entre les membres des canaux permettrait une meilleure cohésion entre les membres, des synergies liées aux distributions composées de canaux multiples seraient alors plus accessibles et enfin l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale favorisée.

3. Implications pour l'optimisation de la coopétition interne perçue

Les résultats présentés et discutés précédemment ont permis d'établir plusieurs recommandations concernant l'optimisation de relations de coopétition interne (compétition et coopération entre canaux) :

- La répartition des ressources limitées de l'entreprise constitue une source de compétition entre canaux importante. Ainsi, l'entreprise doit cherche à limiter

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

cette concurrence interne liée à la répartition des ressources internes. La transparence ainsi qu'une vision à long terme de la répartition des ressources internes sont à privilégier. Précédemment, différentes actions permettant de réduire ces situations de concurrence liée aux ressources internes limitées ont été présentées.

- Le niveau de compétition entre canaux est influencé par le degré de centralisation dans la prise de décision mise en place dans l'entreprise. La centralisation dans la prise de décision constitue une source potentielle de conflit. Les salariés ont besoin d'être encadrés dans leur travail, cependant ils doivent conserver une certaine autonomie représentant la confiance de l'entreprise envers le salarié. Afin d'établir ce degré optimal, la mise en place d'études internes visant à évaluer la perception des salariés quant à l'autonomie perçue, le contrôle perçu, le degré de centralisation et de formalisation perçue est préconisée.

- Le système de rémunération influence la coopération perçue entre canaux. La mise en place de collaborations entre canaux peut être privilégiée par un système de rémunération adapté. Les coopérations peuvent être récompensées par l'entreprise. Cet outil de gestion sera utilisé comme un levier organisationnel incitant la coopération entre canaux.

  Le système de rémunération mis en place peut être élaboré de manière à privilégier la démarche d'orientation marché dans l'entreprise. Fournier (2009) préconise d'intégrer des indicateurs de performances qualitatifs liés à la relation client et non quantitatifs. Le système de rémunération peut pousser les membres des canaux et l'ensemble des employés de l'entreprise à privilégier l'orientation marché. Ainsi, la vérification de la connaissance des produits de l'enseigne, du marché par les vendeurs est envisageable. La menace que représentent les autres canaux serait moins forte. Les vendeurs et autres salariés de l'entreprise, quelque soit le canal considéré, se concentreraient sur le conseil apporté au client. L'auteur fonde

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

sa démarche sur le principe de privilégier la vente « qualitative » au détriment de la vente « quantitative ». La politique de rémunération devra être beaucoup plus orientée vers la satisfaction et la qualité de la relation client.

- Les coopérations entre canaux sont limitées dès lors que les canaux perçoivent fortement les situations de chevauchement de marché. Les situations d'intersection de marché constituent une source fondamentale de conflit interne.

  L'entreprise peut mesurer régulièrement la perception des salariés des situations d'intersection de marché afin de les rassurer. Pour ce faire, l'entreprise doit communiquer régulièrement sur les spécificités propres à chaque canal. Le personnel de l'entreprise doit connaître clairement les caractéristiques de chaque canal afin d'apporter des distinctions entre eux. Par ailleurs, si l'orientation marché coopétitive est réellement mise en place dans l'entreprise, la menace que représente ces situations de chevauchement de marché sera largement diminuée.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

SECTION 3 : LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Cette recherche comporte plusieurs limites, plusieurs questions restent sans réponse et permettent de mettre en évidence la nécessité de nouvelles recherches. Ces limites et ces orientations sont successivement présentées en perspective méthodologique et en perspective théorique.

I. Limites et voies de recherche en perspective méthodologique

Le caractère statique de l'étude

L'étude évalue la perception des salariés de l'entreprise à un instant unique. Ainsi le caractère statique de l'étude conduit à une interprétation prudente. Il serait intéressant de mettre en place d'autres recherches de nature longitudinale qui permettraient de confirmer les résultats.
Par ailleurs, l'étude de la stratégie de management de plusieurs entreprises multicanales permettrait de comparer les systèmes de gestion mis en place. Les points communs et les différences de management pourraient être soulignés.

La mesure de la coopétition

Cette recherche intègre l'échelle de Luo et *alii*. (2006) pour la mesure de la coopétition. Les mesures de coopération se basent sur les travaux d'Antia et Frazier (2001), Narver et Slater (1990), et de Rindfleisch et Moorman (2001) et les mesures de compétition entre canaux sur les travaux de Houston et *alii*. (2001), Maltz et Kohli (1996) et Ruekert et Walker (1987). Dans cette recherche l'instrument développé par Luo et *alii*. (2006) a été traduit et adapté à notre contexte de distribution multicanal. Ainsi l'instrument est adapté pour des relations de

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

coopétition entre les canaux magasin et Internet. Cependant, le développement d'une échelle dans un contexte français constitue une voie de recherche potentielle.

La généralisation des résultats

Notre recherche étudie le fonctionnement interne d'une entreprise multicanale. L'entreprise étudiée dans l'étude finale dispose d'un réseau de distribution composé des points de vente physiques et d'un site Internet marchand. Les résultats doivent être extrapolés avec précaution. Certains résultats mis en évidence dans cette étude peuvent être liés aux particularités du fonctionnement propre à l'entreprise étudiée mais aussi à la nature de la structure de la distribution multicanale. Ainsi, cette recherche devrait être réalisée auprès d'autres entreprises multicanales disposant de réseaux de distribution multicanaux différents comme par exemple une distribution composée d'un site Internet et d'un catalogue de vente par correspondance. L'étude d'autres réseaux de distribution multicanaux permettrait de confirmer et de généraliser les résultats de cette recherche.

La nature du système de distribution multicanal constitue aussi une limite à l'étude. L'entreprise étudiée est une entreprise traditionnelle composée dans un premier temps d'un réseau de magasins physiques, et qui a étendu dans un second temps son activité marchande sur Internet. L'étude d'une entreprise issue de la sphère Internet qui ajoute à sa distribution initiale des canaux *offline* constitue une piste de recherche. Les différences du système de gestion des canaux pourraient être mises en évidence. Par ailleurs, la perception des salariés dans ce contexte pourra être étudiée et présenter des différences.

Par ailleurs, l'entreprise étudiée dans cette recherche évolue sur le secteur du bricolage, jardinage. Même si la recherche s'intéresse au fonctionnement interne de l'entreprise, l'importance accordée au multicanal est liée à la

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

catégorie de produit considéré. Dans l'entreprise étudiée, le canal Internet présente un niveau d'activités suffisant pour être considéré comme un canal de vente à part entière. Il serait intéressant de comparer les systèmes de gestion et les niveaux de coopétition interne entre les membres des canaux selon le niveau de chiffres d'affaires généré par le canal Internet. Des différences doivent exister dans la coopétition perçue entre canaux selon le niveau d'activité du canal Internet.

Le manque de représentativité de l'échantillon de l'étude finale constitue également une limite. En effet, seuls les salariés des magasins physiques sont intégrés dans l'étude. L'échantillon de l'étude finale est composé des responsables de magasin, des responsables univers, des assistantes commerciales et des chefs de rayon. Les membres des autres canaux n'ont pas été intégrés dans l'échantillon. Les perceptions par le personnel du canal Internet quant à la centralisation, la concurrence entre canaux pour des ressources internes limitées, ou encore la compétition et la coopération entre canaux auraient sans doute été différentes. D'autres recherches intégrant tous les membres des canaux *online* et *offline* permettraient une approche plus complète de la perception de la gestion interne des canaux de distribution.

Plusieurs pistes de recherche qualitative ressortent aussi des résultats de cette étude notamment suite à la phase exploratoire de l'étude. L'étude exploratoire réalisée souligne l'ambiguïté des relations entre canaux et les facteurs d'auto-concurrence perçus par les membres des canaux. La discussion des résultats rappelle l'importance de la coordination inter-fonctionnelle dans les processus de travail pour induire une transformation culturelle favorable à l'orientation client (Kennedy, Goolsby et Arnould, 2003). Comme dans la littérature spécifique aux canaux, les recherches en management se sont tout particulièrement intéressées aux grands mécanismes de coordination. Par contre, les recherches en marketing consacrées à la question de l'orientation client se focalisent sur la nécessité d'une imprégnation des attentes des clients dans toutes les activités de l'organisation et considèrent que cette imprégnation sert à coordonner

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'alignement requis pour cette transformation (Webster, 1994). Il serait intéressant d'analyser les mécanismes de coordination et d'imprégnation dans ces stratégies de distribution multicanales.

II. Limites et voies de recherche en perspective théorique

Le modèle testé dans cette étude intègre deux mécanismes institutionnels[88]. L'influence du degré de centralisation mis en place par l'entreprise ainsi que le rôle du système de rémunération entre canaux sur l'adhésion du personnel au système de distribution multicanal ont été examinés. Cependant, la littérature relative aux mécanismes de gestion présente de multiples outils organisationnels (Kohli et Jaworski, 1990 ; Slater et Narver, 1993 ; Mengüç, 1997 ; Mençuc et Auh, 2008). Le modèle proposé pourrait faire l'objet d'une extension en intégrant la formalisation, le recrutement, la départementalisation ou encore la formation du personnel.

Plusieurs antécédents de conflit ont été intégrés dans l'étude. Rosenberg et Stern (1971), Etgar (1977, 1979), Fernandez-Bonet (1999), Munster (2004) ont étudié les sources potentielles de conflits. Cette recherche ne considère qu'un nombre limité d'antécédents de conflit. Il serait intéressant d'étudier d'autres sources de conflit dans des contextes multicanaux. Les éléments tels que les divergences de rôle, l'ambiguïté de rôle, le leadership ou encore le pouvoir pourraient faire l'objet de recherches futures.

L'orientation stratégique retenue dans l'étude finale est l'orientation marché. L'entreprise peut choisir d'autres orientations stratégiques comme l'orientation vente, l'orientation production, l'orientation produit. La réalisation de recherches évaluant l'influence d'une autre orientation stratégique sur l'adhésion du personnel

[88] L'étude exploratoire a permis de sélectionner les deux mécanismes institutionnels étudiés dans l'étude finale.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

au multicanal semble intéressante. Ainsi, la recherche permettrait de définir quelle orientation stratégique est plus favorable à l'adhésion du personnel au multicanal.

Cette recherche étudie l'influence du système organisationnel et des facteurs d'auto-concurrence sur l'adhésion du personnel au système multicanal. Il aurait été intéressant d'intégrer dans le modèle l'implication organisationnelle et la satisfaction professionnelle. L'implication organisationnelle correspond au lien « psychologique » avec l'entreprise qui pousse les individus à agir dans l'intérêt de l'entreprise (Chatman, 1991). La satisfaction professionnelle désigne le sentiment qu'un individu éprouve pour un métier ou un poste (Smith, 1971). L'étude de l'implication organisationnelle et la satisfaction professionnelle sur l'adhésion du personnel au système multicanal constitue une autre voie de recherche.

Le concept d'orientation marché a été redéfini dans un contexte multicanal. Cette recherche se base sur l'approche culturelle définie par Narver et Slater (1990). La conception culturelle s'intéresse à la philosophie qui consiste à placer les clients au centre de l'attention des membres de l'organisation (Deshpandé et Webster, 1989). Elle met l'accent sur les valeurs et les attitudes des dirigeants et des employés. Narver et Slater (1990) ont identifié trois facettes de l'orientation marché : l'orientation vers les clients, l'orientation vers les concurrents et la coordination inter-fonctionnelle.

L'étude exploratoire réalisée dans ce travail a mis en évidence l'existence d'interactions contradictoires entre les canaux de l'entreprise multicanale. La notion d'orientation marché traditionnelle est réajustée au contexte multicanal et devient alors l'orientation marché coopétitive, composée de trois dimensions : l'orientation client, l'orientation concurrence et la coopétition interne. La coopétition interne correspond à l'existence au même moment de relations de compétition et de coopération entre les canaux de la même enseigne. D'autres études auprès d'entreprises multicanales permettraient de confirmer cette nouvelle définition de l'orientation marché coopétitive. Par ailleurs, des nuances pourraient être apportées avec l'étude de plusieurs systèmes de gestion de canaux multiples différents.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Ce travail a examiné l'influence de l'orientation marché coopétitive sur l'adhésion du personnel au système multicanal. La plupart des recherches sur l'orientation marché traditionnelle mesure ce construit en évaluant la perception des responsables marketing sans évaluer si l'orientation est partagée par les employés (Perrinjaquet et Furrer, 2006). Selon Jaworski et Kohli (1993) l'impact des caractéristiques individuelles sur la diffusion de l'orientation marché dans les entreprises doit être étudié. Les travaux de Brown et *alii*. (2002) et de Kennedy, Lask et Goolsby (2002) ont commencé à mettre en évidence l'importance d'étudier l'impact des valeurs personnelles sur les attitudes entre l'orientation marché mesurée au plan de chaque employé plutôt qu'à celui de l'entreprise. La propension de l'individu à innover ou encore le conservatisme de l'individu va influencer la diffusion de l'orientation marché dans l'entreprise. Comme Perrinjaquet et Furrier (2006) le soulignent, les entreprises ont besoin d'employés ayant des valeurs plus conservateurs pour promouvoir l'orientation concurrence et la coordination inter-fonctionnelle mais aussi des employés ayant des valeurs de transcendance pour augmenter l'orientation vers les clients. En utilisant le concept d'orientation marché coopétitive (concept adapté au contexte de distribution multicanale, composé de l'orientation client, l'orientation concurrence et la coopétition interne), des recherches relatives à la meilleure combinaison d'employés (ayant des valeurs plus conservatistes ou innovants) qui permettent de favoriser l'adhésion et la participation aux actions communes entre canaux, constituent une voie de recherches.

Vanheems (2009a) souligne le rôle fondamental des vendeurs et du personnel en magasin pour les enseignes multicanales. Les vendeurs représentent le principal lien entre le point de vente de l'enseigne et le site Internet. Comme le rappelle cet auteur : « e*n tant qu'acteurs clefs dans la relation client et « pont » entre les canaux, leur action détermine avec celles d'autres intervenants au sein de l'entreprise […], la cohérence du couple relation physique / relation électronique, cohérence indispensable à la création d'un lien de qualité entre l'entreprise et ses clients ».* Ainsi, en tant qu'acteur fondamental dans les systèmes multicanaux, plusieurs pistes

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

de recherches peuvent être développées. Dans cette recherche, plusieurs améliorations par exemple liées au système de rémunération ont été proposées ; la formation ou encore le recrutement du personnel peuvent constituer des voies de recherche potentielles. Enfin, l'analyse de la perception du site Internet par les vendeurs ainsi que son utilisation voire intégration dans le métier des vendeurs peut aussi représenter une voie de recherche future.

La littérature relative au management des systèmes de distribution multicanaux souligne les difficultés de gestion de ce système. Plusieurs auteurs s'accordent sur la nécessité des stratégies d'intégration des canaux (Gulati et Garino, 2000 ; Müller-Lankenau et *alii*., 2004 ; Steinflied et *alii*., 2002, 2003 ; Steinfield, 2004). L'étude de la mise en place des mécanismes de coordination inter-canaux représente une autre voie de recherche.

D'autres pistes de recherche sont envisageables. L'étude exploratoire et la phase de terrain confirment l'existence de situations conflictuelles entre canaux, cependant ce travail ne s'intéresse pas aux différentes stratégies de résolution de conflits mises en place par les responsables. Il serait intéressant d'envisager un travail de recherche portant sur les possibilités de résolutions de conflits (March et Simon, 1991 ; Dant et Schul, 1992). Ganesan (1993) repère deux modes de résolution des conflits l'un de type coopératif (résolution, concession, accommodation, compromis) et l'autre de type non-coopératif (domination, opposition). Il serait intéressant d'analyser les liens éventuels entre ces modes de résolution de conflits et la stratégie de distribution (mixte, intégration ou séparation) de l'entreprise.

✧ ✧ ✧

Cette recherche a développé l'analyse théorique et empirique au sein d'une entreprise dotée d'une distribution composée de multiples canaux. Ce chapitre a présenté et

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

discuté les résultats ainsi que les implications pour la recherche et pour l'entreprise. Les limites du travail empirique et les voies de développement de nouvelles recherches ont également été apportées, d'abord en perspective méthodologique puis en terme théorique.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 7

SYNTHESE ET CONCLUSION GENERALE

La gestion interne des canaux d'une distribution est complexe. L'étude exploratoire réalisée avec des entreprises multicanales a souligné l'existence de relations contradictoires au même moment au sein de l'entreprise. Des relations de coopération et de compétition s'opèrent au même moment. La gestion de ces deux éléments contradictoires requiert coordination et intégration des canaux, cependant elle ne se réalise pas sans poser de problèmes.

Cette recherche répond à la question de recherche suivante : quelles sont les variables d'actions à disposition de l'entreprise permettant d'améliorer l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale ?

La littérature relative à la distribution multicanale s'intéresse soit à l'analyse du comportement des acheteurs, soit aux stratégies de gestion des canaux. Cette présente recherche souligne le rôle fondamental qu'occupe la force de vente au sein des entreprises. Interface entre l'entreprise et le client, l'entreprise ne doit pas oublier l'intérêt que représentent ces salariés (Vanheems, 2009a ; Perrinjaquet et Furrer, 2006 ; Menguc, 1997 ; Menguc et Auh, 2008).

L'étude exploratoire réalisée auprès de quatre entreprises multicanales ainsi que l'analyse de la littérature permettent d'identifier les leviers susceptibles d'influencer l'adhésion du personnel en magasin du système multicanal. Globalement, deux axes sont considérés. Le premier renvoie aux mécanismes de gestion de l'entreprise. Dans ce travail, la centralisation et le système de rémunération sont les deux outils organisationnels considérés. La phase exploratoire a permis de mettre en évidence des facteurs d'auto-concurrence entre les canaux comme les situations de

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

chevauchement de marché ou encore la répartition des ressources internes. Parallèlement à ces mécanismes de gestion, le second axe renvoie à la culture de l'entreprise. La culture orientée vers le marché renvoie pour Day (1994) à un « *ensemble de compétences supérieures dans la compréhension et la satisfaction des clients, et qui fait partie d'une culture plus profondément ancrée et diffusée dans l'entreprise* ». L'orientation marché traditionnelle est alors retenue dans cette recherche. Cette notion est adaptée à un contexte multicanal et est composée de trois dimensions : l'orientation concurrence, l'orientation client et la coopétition interne.
Le modèle de cette recherche intègre donc la perception des salariés en magasin concernant les mécanismes de gestion, les facteurs d'auto-concurrence et encore l'orientation marché coopétitive. L'étude empirique réalisée auprès d'une enseigne composée de canaux multiples teste les différentes hypothèses qui posent des relations d'influences directes et indirectes des divers éléments précédemment cités sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal mais aussi sur l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale.

Les objectifs de cette recherche ont été définis dans le but d'améliorer la compréhension des relations et interactions existantes entre les canaux. L'identification des moyens d'actions permettant l'amélioration de l'adhésion du personnel à ce fonctionnement correspond à l'une des questions majeures de la recherche.

Cette conclusion générale permet de rappeler les objectifs et les principaux résultats de l'étude (section 1) puis d'insister sur les implications pour l'entreprise et sur les voies de recherches futures (section 2).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

SECTION 1 : RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES RESULTATS DE L'ETUDE

Pour étudier les variables d'actions influençant l'adhésion du personnel au système de distribution composé de canaux multiples, les objectifs spécifiques de cette recherche ont été définis à partir d'un cadre général d'étude des systèmes de distribution multicanale.

I. Rappel des objectifs

L'étude exploratoire réalisée auprès de plusieurs entreprises multicanales ainsi que la littérature ont permis d'identifier les facteurs influençant l'adhésion du personnel au concept de client multicanal ainsi qu'à la cohésion d'exploitation multicanale.

La première approche au terrain de recherche a confirmé l'intérêt de cette recherche. Toutes les entreprises rencontrées ont révélé avoir de grandes difficultés de gestion et management des canaux. L'étude exploratoire réalisée avec des entreprises multicanales a mis en évidence l'existence de relations contradictoires au même moment entre les canaux composant la distribution : des relations de compétition et de coopération entre canaux. La théorie de la coopétition (Nalebuff et Brandengurger, 1996 ; Lado et *alii.*, 1997 ; Bengtsson et Kock ,1999) est utilisée pour l'analyse des relations entre les canaux.

Deux axes majeurs d'amélioration sont considérés. Le premier correspond à l'utilisation des outils organisationnels de l'entreprise pour améliorer l'adhésion du personnel au multicanal. L'étude exploratoire a permis de retenir deux mécanismes de gestion : d'une part la centralisation dans la prise de décision et le système de rémunération. Les facteurs d'auto-concurrence relatifs au système multicanal comme la concurrence entre canaux liée à la répartition des ressources internes ou encore les situations de chevauchement de marché sont aussi intégrées. Le second axe considéré désigne la culture de l'entreprise. Dans cette recherche, l'orientation marché est

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

retenue. Force est de constater la nécessité d'ajuster la notion d'orientation marché traditionnelle au contexte de distribution multicanale. Notre recherche se fonde sur l'approche culturelle de l'orientation marché définie par Narver et Slater (1990). Le concept est adapté au contexte des distributions composées de canaux multiples. L'orientation marché coopétitive est alors définie et intègre à trois facettes : l'orientation client, l'orientation concurrence et la coopétition interne. La coopétition interne renvoie à la situation où deux ou de multiples acteurs, services, canaux coopèrent et se concurrencent simultanément entre eux (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Lado et *alii*, 1997). Le paradoxe de la coopétition relève selon Bengtsson et Kock (2000) de la tentative d'agir réciproquement directement en coopérant en vue de buts mutuels, mais essayant au même moment d'éviter les interactions directes ou la communication en rivalisant de l'intérêt personnel. L'orientation marché dans un contexte multicanal doit donc intégrer cette notion de coopétition interne. L'influence des dimensions de l'orientation marché coopétitive sur l'adhésion du personnel au multicanal est examinée.

A partir de ces éléments de la littérature et de l'étude exploratoire, un modèle général a été développé dans cette orientation. Plusieurs mécanismes organisationnels sont intégrés, à savoir le système de rémunération ainsi que le degré de centralisation de l'entreprise. De la même manière, les facteurs d'auto-concurrence sont évalués dans le modèle par l'évaluation de la perception de la concurrence pour des ressources rares et la perception des situations d'intersection de marché. Enfin, l'influence de l'orientation marché coopétitive perçue par les salariés de l'entreprise sur l'adhésion du personnel au multicanal est examinée.

Une variable individuelle liée à la propension à innover de l'individu a été intégrée au modèle. Des hypothèses relatives au rôle de l'innovativité de l'individu sur l'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale ont été examinées.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La démarche méthodologique adaptée aux objectifs de recherche s'est dessinée progressivement dans un souci de contrôle de la qualité des données et pour améliorer le niveau de validité.

Il n'a pas été simple de trouver une entreprise multicanale acceptant de participer à cette recherche. L'objectif étant d'évaluer l'impact du système organisationnel ou encore le niveau des facteurs d'auto-concurrence entre canaux perçus ; beaucoup d'entreprises sont réfractaires à partager ces informations de nature organisationnelle. En réalisant l'étude exploratoire, on a pu remarquer la difficulté pour les responsables de canaux et d'entreprise d'accepter la perception négative des salariés du système de distribution multicanal.

L'étude finale a été réalisée auprès d'une entreprise de grande distribution du secteur du bricolage, jardinage. Elle dispose d'un site Internet marchand et d'un réseau de 100 points de vente répartis sur tout le territoire français. Plusieurs critères liés à la problématique générale et aux objectifs de l'étude tels que la nature de la structure de distribution, le type de canaux composant la distribution, le niveau d'activité du site Internet marchand, les salariés de l'entreprise, un réseau de points de vente importants ont motivé ce choix. L'étude finale a porté sur 314 salariés en magasin de l'entreprise repartis sur l'ensemble du territoire français.

II. Principaux résultats

Les influences du système organisationnel, des facteurs d'auto-concurrence et de l'orientation marché coopétitive sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal sont présentées puis leurs relations avec l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale sont exposées.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les déterminants de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal

Les mécanismes de gestion à disposition de l'entreprise représentent des leviers organisationnels potentiels permettant l'amélioration de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal.

Deux outils organisationnels ont été testés : le système de rémunération et la centralisation. L'entreprise peut manipuler ses mécanismes de gestion afin d'optimiser le niveau d'adhésion du personnel au système multicanal. Elle devrait privilégier un système de rémunération intégrant les résultats des différents canaux et la réussite globale de l'entreprise. L'indépendance des systèmes de rémunération entre les équipes magasin / Internet ne favorise pas l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Un niveau de centralisation perçue trop élevé dans la prise de décision limite l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. L'absence d'autonomie des salariés engendre une désimplication de sorte que l'acceptation du concept de clients multicanaux n'est pas la préoccupation première. Dès lors que les salariés ressentent une confiance de la part des supérieurs, l'implication au travail et par conséquent l'adhésion aux évolutions de l'entreprise est favorisée et acceptée. De plus, quand la compétition perçue entre canaux est intégrée, l'influence négative de la centralisation perçue sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal est moins forte. Enfin, la centralisation est source de compétition entre canaux.

Les facteurs d'auto-concurrence tels que l'intersection de marché et la concurrence entre canaux pour des ressources limitées constituent aussi des mécanismes organisationnels influençant l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. La répartition des ressources internes représente une source de conflit entre canaux ; l'entreprise doit faire preuve de transparence avec l'ensemble des salariés quant à la répartition des ressources internes. Les situations de chevauchement de marché doivent être contrôlées au maximum par l'entreprise. Les particularités propres à chaque canal doivent être communiquées afin de mettre en évidence les complémentarités entre canaux et non les risques de cannibalisation.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les éléments relatifs à la culture de l'entreprise ont aussi un impact sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. L'orientation concurrence perçue et la compétition perçue ont aussi une incidence sur l'adhésion du personnel au concept de clients multicanaux. Les résultats révèlent que l'attention importante portée aux activités des concurrents entraîne une meilleure adhésion du personnel au concept de client multicanal. L'ouverture au marché permet d'intégrer plus rapidement les évolutions obligatoires à mettre en œuvre pour être présent sur le marché. Par ailleurs, les résultats soulignent que la compétition perçue ente canaux limite considérablement le niveau d'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Si les canaux se considèrent comme des concurrents, l'acceptation de clients migrant d'un canal à un autre n'est pas aisée. L'entreprise doit veiller à réduire toutes les sources de concurrence entre canaux.

Les déterminants de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale

L'entreprise peut inciter le personnel à accorder plus d'importance à la mise en place d'actions marketing ou de merchandising communes à l'ensemble des canaux de l'entreprise grâce à des outils organisationnels. La recherche signale l'influence négative du système de rémunération indépendant entre les équipes magasin / Internet sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale. L'entreprise doit intégrer les équipes des différents canaux dans une vision globale. Par conséquent, la réussite d'une action promotionnelle doit être répercutée sur l'ensemble des canaux ayant participé. Un système de récompense basé sur des éléments qualitatifs de la relation client doit être privilégié.

Parallèlement à ces mécanismes de gestion, la recherche permet d'identifier des éléments liés à la culture de l'entreprise ayant aussi une influence sur le niveau d'adhésion du personnel à la participation aux actions multicanales. Les relations de compétition et de coopération entre canaux influencent l'adhésion du personnel et sont considérés comme des leviers permettant l'optimisation de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

SECTION 2 : SYNTHESE DES CONTRIBUTIONS ET DES VOIES DE RECHERCHE

I. Synthèse des apports théoriques

La principale contribution de ce travail repose sur l'intégration des mécanismes organisationnels et de la culture de l'entreprise pour l'étude du management des canaux de distribution. Les outils institutionnels et l'atmosphère de l'entreprise sont deux leviers permettant d'améliorer l'adhésion du personnel au système de distribution multicanal. Le cadre de recherche, le modèle général et les résultats devraient contribuer à la poursuite du décloisonnement de ces deux éléments.

Le second apport théorique fondamental de la recherche porte sur le réajustement du concept d'orientation marché. Ce construit a été conceptualisé dans la littérature marketing comme un ensemble de comportements (Jaworski et Kohli, 1993 ; Kohli et Jaworski, 1990) et comme une culture organisationnelle (Deshpandé, Farley et Pfesser, 2000 ; Narver et Slater, 1990). Cette recherche s'intègre dans l'approche culturelle. Ce construit dans sa définition traditionnelle est constitué de trois composantes : l'orientation vers le client, l'orientation vers la concurrence et la coordination inter-fonctionnelle. L'étude exploratoire réalisée avec des entreprises multicanales a mis en évidence la nécessité de réajuster la notion d'orientation marché au contexte multicanal. Ainsi, l'orientation marché coopétitive est définie et est composée de trois dimensions : l'orientation client, l'orientation concurrence et la coopétition interne. Ce concept de coopétition est une notion abordée depuis quelques années en stratégie, principalement utilisée dans des relations inter-entreprise, ce concept est de plus en plus analysé au niveau intra-entreprise. Il correspond à l'existence de relation de compétition et de coopération au sein de l'entreprise.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'utilisation de la théorie de la coopétition au niveau intra-entreprise constitue aussi un apport théorique de cette recherche. Beaucoup de recherches en stratégie sur la coopétition s'établissent dans un contexte inter-organisationnel (Prévot, 2007 ; Salvetat et Le Roy, 2007 ; Depeyre et Dumez, 2007). Battista Fagnino et *alii*. (2007) rappellent les trois niveaux d'analyse de cette stratégie utilisée inter-entreprises dans la littérature stratégique : au niveau macro, la question de la coopétition économique entre pays est un enjeu majeur[89], c'est au niveau méso (relations entre entreprises) que le concept de coopétition est le plus utilisé. L'analyse au niveau micro reste très peu développée. Ainsi, il n'existe que peu de recherches empiriques concernant la perception des entreprises quant à la mise en place et aux développements des stratégies de coopétition (Luo et *alii*., 2006). Cette recherche tente de palier à ce manque et montre l'intérêt d'utiliser cette notion dans l'analyse de la gestion interne des canaux de distribution multiples.

II. Synthèse des implications pour l'entreprise

Le cadre général et les résultats de cette recherche peuvent guider l'entreprise en lui permettant de développer une approche globale de la gestion des canaux multiples du système de distribution. Cette perspective intègre à la fois les mécanismes organisationnels et la culture de l'entreprise.

Dans l'ensemble les résultats permettent de considérer l'utilisation des mécanismes organisationnels tels que le système de rémunération et le degré de centralisation et d'autonomie de la prise de décision comme des variables d'actions influençant le niveau d'adhésion du personnel au concept de client multicanal mais aussi le niveau d'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale. La culture de l'enseigne représente aussi un levier d'influence. Les relations de compétition et de

[89] Ce concept est aussi au centre des politiques de développement des « pôles de compétitivité » en France.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

coopération entre canaux sont des facteurs influençant l'adhésion du personnel au système multicanal.

Les responsables de l'entreprise peuvent donc jouer sur les mécanismes organisationnels et la culture de l'entreprise afin d'améliorer l'adhésion du personnel au système de distribution multicanal.

Le modèle et les résultats permettent de développer des implications concernant le système organisationnel, les facteurs d'auto-concurrence et l'orientation marché coopétitive permettant l'amélioration de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Les préconisations concernent aussi plus particulièrement (1) la gestion du système de rémunération entre canaux et le niveau de centralisation et d'autonomie dans la prise de décision, (2) la gestion des facteurs de concurrence entre canaux (chevauchement de marché et concurrence pour des ressources internes limitées comme l'attention des supérieurs ou le budget), (3) la perception de l'orientation marché coopétitive qui passe par l'orientation client perçue, l'orientation concurrence perçue et la coopétition interne perçue.

Une des préconisations majeures concerne l'adaptation du système de rémunération de l'entreprise au contexte multicanal. En effet, le système de rémunération traditionnel n'est pas adapté au contexte multicanal (Fournier, 2009 ; Vanheems, 2009a). Il entraîne un risque de démotivation de la part des vendeurs et des commerciaux de l'entreprise. Comme l'étude exploratoire le souligne dans un grand nombre de situation, la vente n'est pas attribuée au canal concerné. Les comportements migratoires des clients impliquent l'adaptation du système de rémunération des vendeurs. Plus globalement, le système de rémunération doit davantage intégrer l'aspect qualitatif de la relation client au détriment des indicateurs traditionnels quantitatifs. Le système de rémunération peut amener les salariés de l'entreprise à adopter une démarche plus axée vers l'orientation marché coopétitive. Dès lors que les vendeurs se concentrent sur le conseil et la satisfaction des clients, les conflits liés à la concurrence perçue entre canaux diminueront fortement. Par

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ailleurs, la création d'un outil commun à l'ensemble des salariés en contact avec le client permettrait de créer des synergies et des interactions entre les canaux. Fournier (2009) propose un système de rémunération qui récompense l'ensemble des canaux ayant eu un contact avec le client au cours d'une transaction. Cette proposition est très intéressante et pourrait être davantage étudiée.

III. Synthèse des voies de recherche

Les orientations pour les recherches futures correspondent aux extensions potentielles du modèle général.

L'étude d'entreprises présentant des systèmes de distribution multicanaux différents permettrait de valider la définition de l'orientation marché coopétitive et de confirmer nos résultats.

La structure et la nature des canaux de la distribution peuvent être diverses. Ainsi, l'étude d'une entreprise *pure player* qui étend sa distribution avec l'implantation de points de vente physiques permettrait de comparer les résultats de cette recherche. Les difficultés liées au management des équipes ainsi que les variables d'actions favorisant l'implication des employés peuvent varier selon la structure même de la distribution multicanale.

En synthèse pour le système organisationnel, il serait intéressant d'intégrer d'autres mécanismes de gestion dans de futures recherches comme la formalisation ou la départementalisation de l'entreprise. De la même manière, des études pourraient intégrer d'autres sources de conflit comme la divergence d'opinion ou encore l'ambiguïté de rôle. Cette recherche examine l'influence de l'orientation marché sur l'adhésion du personnel au multicanal. Une autre orientation stratégique aurait pu être étudiée. L'entreprise peut choisir une orientation fondée sur la production ou

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

encore sur la vente. L'influence de ces autres orientations stratégiques sur l'adhésion du personnel au multicanal peut faire l'objet d'autres recherches.

Par ailleurs, il serait intéressant d'étudier l'influence du système organisationnel et des conflits sur l'implication organisationnelle et la satisfaction professionnelle des salariés.

En outre, l'utilisation de la théorie de la coopétition intra-entreprise devrait être développée. Beaucoup des recherches utilisant la théorie de la coopétition examinent les relations entre entreprises, cette recherche souligne l'existence de coopétition au sein même des entreprises. Des recherches complémentaires permettraient de mieux appréhender ces relations et d'optimiser les interactions entre canaux.

Enfin, cette recherche met en évidence l'existence de conflits entre canaux mais ne porte pas sur les stratégies de résolution mises en place. Des recherches relatives à ces mécanismes de résolution pourraient être envisagées. Plusieurs stratégies de résolutions de conflits existent, cependant dans le contexte multicanal ces stratégies n'ont pas encore étudiées.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A

Abernathy W. et Clark K. (1985), Mapping the winds of creative destruction, *Research Policy,* 14, 3-22.

Achrol R., Reve T. et Stern L. (1983), The environment of marketing channels Dyads: a framework for comparative analysis, *Journal of Marketing*, 47, 4, 55-67.

Anderson, B. (2001). Clicks & Mortar : One channels not enough, *E-business Strategist,* 8-10.

Anderson P. et Chambers T. (1985), A Reward/ Measurement Model of Organizational Buying Behavior, *Journal of Marketing,* 49, 2, 7-23.

Anderson E., Day G. et Rangan V. (1997), Strategic Channel Design, *Sloan Management Review*, 38, 4, 59-69.

Anderson E., Brynjolfsson E., HU Y. et semester D. (2005), Understanding the Impact Marketing Actions in Traditional Channels on the Internet, Evidence from a Large Scale Field Experiment, *A research and education initiative at the MIT Sloan School of Management.*

Anderson J. et Narus J. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships, *Journal of Marketing*, 54, 1, 42-58.

Anderson J.C. et Gerbing D.W. (1988), Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411-23.

Ansari A., Mela,C. et Neslin S. (2005), Customer Channel Migration*, Papier de recherche*, Duke University.

Ansari A., Mela C. et Neslin S. (2008), Customer Channel Migration, *Journal of Markeing Reserch,* XLV, 1, 60-76
Adler S. et Kwon S. (2002), Social capital: Prospects for a new concept, *Academy of Management Review,* 27, 17–40.

Aiken M. et Hage J. (1968), The organic organization and innovation, *Sociology*, 5, 1, 63-82.

Alba, J., J. Lynch, B. Weitz, C. Janiszewski, R. Lutz, A. Sawyer et S. Wood (1997), Interactive home shopping : consumer, retailer and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces, *Journal of Marketing*, 61, 3, 38-53.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Allart-Poesi F. (2003), Sens collectif et construction collective du sens, dans Vidaillet B. (ed.), *Le sens de l'action*, Vuibert, 91-114

Andréani J.-C. et Conchon F. (2005), Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en marketing, *Revue Française du Marketing,* 201, 1/5, 5-21.

Antia K. et Frazier G. (2001), The severity of Contract enforcement in interfirm channel relationships, *Journal of Marketing,* 65, 3, 67-81.

Arbuckle J.L. (2005), *AMOS User's Guide*, Chicago : SPSS Inc.

Arbuckle J. et Wothke W. (1999), *AMOS 4.0 User's Guide,* Chicago, IL : Smallwaters.

Ariely, Dan, John Lynch, and Youngme Moon (2002), "Taking Advice from Smart Agents: The Advice Likelihood Model," Paper Presented at Marketing Science Institute / Duke Joint Conference on Customer Relationship Management, Durham, NC, January 2002.

B

Babin, B. J., W. R. Darden et M. Griffin (1994), Work and fun : measuring hedonic and utilitarian shopping value*, Journal of Consumer Research*, 20, 4, 127-140.

Badot O. (2001), Etude comparée de la "valeur-consommateur" de Chapters et d'Extrapole à l'épreuve de la typologie de Hollbrook, *Actes de la 6ème Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon.*

Badot O. et Navarre C. (2002), L'achat de véhicules automobiles sur internet : un exemple d'articulation multi-canaux expérientielle, *Actes de la 7° journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon.*

Badot O., Navarre C, Jarvin M. et Morisse B. (2004), Ré-intermédiation et comportements expérientiels dans le e-commerce : le cas de l'achat de véhicules automobiles sur Internet, *Actes de la 9° journée de Recherche en Marketing de Bourgogne,* Dijon.

Bacher, Johann, 2002 (1996), *Cluster analyse*, Anwendungsorientierte Einführung. München.

Balasubramanian S., Raghunathan R. et Mahajan V. (2005), Consumers in a multichannel environment : Product utility, process utility, and channel choice, *Journal of Interactive Marketing,* 19, 2, 12-30.

Balasubramanian S. (1998), Mail versus Mall: A strategic Analysis of competition between direct Marketers and Conventional Retailer, *Marketing Science*, 17, 3, 181-195.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Bardin L. (2003), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.

Barney J. (1986), Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework, *Journal of Management Review*, 11, 4, 791-800.

Barney J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management,* 17, 1, 99-120.

Baron R. et Kenny D. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology,* 51, 6, 1173-1182.

Battista Dagnino G. (2007),La dynamique des stratégies de coopétition., *Revue Française de Gestion*, 7, 176, 87-98.

Becker J. et Homburg C. (1999), Market-oriented management: a system-based perspective, *Journal of Market-Focused Management,* 4, 1, 17-41.

Belk, R. W. (1974), An exploratory assesment of situational effects in buyer behavior, *Journal of Marketing Research*, 11, 2, 156-163.

Belk R. (1975), Situational variables and consumer behaviour, *Journal of Consumer Research,* 2, 3, 157-164.

Bell D., Ho T.H.et Tang C., (1998), Determining Where to Shop: Fixed and Variable Costs of Shopping, *Journal of Marketing Research*, 35(August), 352-370.

Belvaux B. (2004), Recherche d'information et achat dans un environnement multi-canal : Le cas du "Click and Mortar", Thèse soutenue en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.

Belvaux B. et Labbe-Pinlon B. (2007), Concurrences et complémentarités entre les canaux physiques et éléctroniques. Une application aux produits musicaux, *Actes du X° Colloque Etienne Thil,* La Rochelle.

Bengtsson M. et Kock S. (1999), Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14, 3,178-190.

Bengtsson M. et Kock S. (2000), Coopetition in Business networks - to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management,* 29, 411-426.

Benner M. et Tushman M. (2003), Exploitation, exploration, and process Management: the Productivity dilemma revisited, *Academy of Management Review,* 28, 2, 238-256.

Berkowitz E., Walton J. et Walker O. (1979), In-home shoopers: the market for innovative distribution systems, *Journal of Retailing*, 55, 2, 15-33.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Berthon P., Hulbert J. et Pitt L. (1999), Brand Management Prognostications, *loan Management Review,* 40, 2, 53-65.

Bhatnagar S. et Ghose S. (2004), A latent class segmentation analysis of e-choppers, *Journal of Business Research,* 57, 758-767.

Birkinshaw J. (2001), Strategies for managing internal competition, *California Management Review,* 44, 1, 21-39.

Birkinshaw J. et Lingblad M. (2005), Intrafirm competition and charter evolution in the multibusiness firm, *Organization Science*, 6, 6, 674-686.

Black N., Locket A., Ennew C., Winklhoger H. et McKechnie S. (2002), Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services, *International Journal of Bank Marketing;* 20, 4, 161-173.

Blanchot F. et Fort F. (2007), Coopétition et alliances en R&D, *Revue Française de Gestion*, 7, 176, 163-181.

Blattberg R., Kim B. et Neslin S. (2008), *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*, New York: Springer.

Blomqvist K., Kyläheiko K.et Virolainen V.M. (2002), Filling a gap in traditional transaction cost economics : Toward transaction benefits-based analysis, *International Journal of Production, Economics,* 79, 1 – 14.

Boldrini J.C. (2005), L'accompagnement des projets d'innovation. Le suivi de l'introduction de la méthode TRIZ dans des entreprises de petite taille, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.

Bowersox D., Cooper B., Lambert D. et Taylor D. (1980), *Management in marketing channels, McGraw-Hill, New York (NY).*

Brady M et Cronin J. (2001), Customer Orientation : Effects on Customer Services Perceptionos and Outcome Behaviors, *Journal of Service Research,* 3, 3, 241-252.

Braun H. (1993), The Catalog Shopper of the 90s, *Direct Marketing*, March, 15–16.

Brown S.L. et Eisenhardt K.M. (1997), The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, *Administrative Science Quaterly*, 42, 1, 1-34.

Brown T, . Mowen J, Donavan D. et Licata J. (2002), The customer orientation of service workers: personality trait effects on self-and supervisor performance rating, *Journal of Marketing Research,* 39, 2, 110-119.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Brown J. et Fern E. (1992), Conflict in marketing channels: the impact of dual distribution, *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research,* 2, 2, 121- 132.

Browne M.W. et Cudeck R. (1993), Alternative ways of assessing model fit, *in Testing structural equation model*, éds. K.A. Bollen et J.S. Long, Sage Publications, 139-62.

Brynjolfsson E., Hu Yu et Smith M. (2003), Consumer Surplus in the Digital Economy : Estimating the value of increased product variety ot online booksellers, *Management Science*, 49, 11, 1580-1596.

Burke R. (2002), Technology and the consumer interface : what consumers want in the physical and virtual store, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 4, 411-432.

C

Cano C., Carrillat F. et Jaramillo F. (2004), A meta-analysis of the relationship between Market orientation and business performance: evidence from five continents, *International Journal of Research in Marketing,* 21, 2, 179-200.

Cardinal L. (2001), Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development, *Organizational Science*, 12, 1, 19-36.

Caruana A., Pitt L. et Berthon P. (1999), Excellence-market orientation link : some consequences for services firms, *Journal of Business Research,* 44, 1, 5-15.

Cespedes F. et Corey E. (1990), Managing multiple channels, *Business Horizons,* 33, 4, 67-77.

Cestre G. (1996), Diffusion et innovativité : définition, modélisation et mesure, *Recherche et Applications en Marketing,* 11, 1, 69-88.

Chandon J.L. et Pinson S. (1981), Analyse typologique : théories et applications, Edition Masson, Paris.

Chanal V. et Mothe C. (2005), Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation ?, *Facef Pesquisa*, 8, 1, 84-103.

Chang Hung Ngai J. (1998), Market orientation and business performance: some evidence from Hongkong, *International Marketing Review,* 15, 2, 119-139.

Chang T. et Chen S. (1998), Market orientation, service quality and business profitability: a concept model and empirical evidence, *The Journal of Services Marketing,* 12, 4, 246-264.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Chatman J. (1991), Matching people and organizations : Selection and socialization in public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, 36, 3, 459-484.

Chen M.J. (1996), Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theorical integration, A*cademy of Management Review, 21, 1, 100-134.*

Cheng J. (1984), Organizational coordination, uncertainty, and performance: an integrative study, *Human Relations*, 37, 10, 829-851.

Ching C., Holsapple C. et Whinston A. (1992), Reputation, learning and coordination in distributed decision-making contexts », *Organization Science*, 3, 2, 275-297.

Coates V. (1998), Buying and selling on the Internet: Retail electronic commerce. Washington, D.C., *The Institute for Technology Assessment.*

Coelho F. et Easingwood C. (2004), Multiple channel systems in services: pros, cons and issues, *The Service Industries Journal*, 24, 5, 1-29.

Coelho F. et Easingwood C. (2003), Multiple channel structures in financial services: A framework, *Journal of Financial Services Marketing*, 8, 1, 22-34.

Costes Y. (1999), Incentives and disincentives of using internet as an in-home shopping tool: an empirical study of French customers, *Papier de recherché DMSP*, 277.

Curran J. et Meuter M. (2005), Self-service technology adoption: comparing three technologies, *Journal of Services Marketing*, 19, 2, 103-113.

Cyr D. (2001), The benefits of being multichannel, *Catalog Age,* n°97.

D

Dagnino G. et Padula G. (2002), Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation, *Acte à la EURAM, The European Academy of Management Second Annual Conference "Innovative Research in Management"*, Stockholm.

Damanpour F. (1991), Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34, 3, 555–590.

Danneels E. (2002), The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences, *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121.

Dant R. et Schul P. (1992), Conflict resolution processes in contractual channels of distribution, *Journal of Marketing*, 56, 1, 38-54.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Darmon R. (1998), *La vente. De la persuasion à la négociation commerciale,* 1° édition, Cormelles le Royal, Editions management et Société.

Day G. (1999), Creating a market-driven organization, *Sloan Management Review*, 41, 4, 11-22.

Day G. (1994), The capabilities of market-driven organizations, J*ournal of Marketing*, 58, 4, 37–52.

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,* 19, 4, 337-348.

Dellaert B., Arentze T., Bierlaire M., Borgers A. et Timmermans H. (1998), Investigating consumers' Tendency to Combine multiple shopping purposes and destinations*, Journal of Marketing Research*, 35, 177-188.

Denis J.E., Czellar S. et Graber S. (2000), Orientation marché et performance : intégration des évidences empiriques*, Actes du 16 ème Congrès de l'Association Française du Marketing*.

Depeyre C. et Dumez H. (2007), Le rôle du client dans les stratégies de coopétition, *Revue Française de gestion*, 7, 176, 99-110.

Deshpandé R. et Zaltman G. (1982) Factors affecting the use of market research information : a path analysis, *Journal of Marketing Research,* 19, 1, 14-31.

Deshpandé R. et Webster F. (1989), Organizational culture and marketing : defining the research agenda, *Journal of Marketng,* 53, 1, 3-15.

Deshpandé R., Farley J. et Webster F. (1993), Corporate culture, customer orientation and Innovativeness in Japanese Firm : a Quadrad analysis, *Journal of Marketing,* 57, 1, 23-27.

Deshpandé R. et Farley J. (1996), Understanding Market Orientation : A Propsectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales, *Report 96-125,* Cambridge, *MA: Marketing Science Institute.*

Dholakia U.et Rego L. (1998), What makes commercial web pages popular? An empirical investigation of web page effectiveness, *European Journal of Marketing*, 32, 7/8.

Dholakia R., Zhao M. et Dholakia N. (2005), Multichannel retailing: A case study of early experiences, *Journal of Interactive Marketing, 19, 2, 63-74.*

DiMaggio P. et Louch H. (1998), Socially embedded consumer transactions: For what kinds of purchases do people most often use networks?, *American Sociological Review,* 63, 5, 619-637.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Doyle P. et Wong V. (1997), Marketing and competitive performance : an empirical study, *European Journal of Marketing,* 5, 514-535.

Dupuis M. et Prunet S. (2001), La démarche grande distribution est- elle exportable au secteur des services financiers ?, *Décisions Marketing*, 23, 75- 83

E

Easingwood C. et Coelho F. (2003), Single versus multiple channel strategies: typologies and drivers, *The Service Industries Journal*, 23, 2, 31-46.

Easingwoog C. et Storey C. (1996), The value of multi-channel distribution systems in the financial services sector, *The Service Industries Journal,* 16, 2, 223-241.

Eliashberg J. et Michie D. (1984), Multiple business goals sets of determinants of marketing channel conflict: an empirical study, *Journal of Marketing Research,* 21, 1, 75-88.

Engel J, Blackwell R. et Miniard P. (1995), *ConsumerBehaviour*, International Edition, Orlando: Dryden Press.

Etgar M. (1979), Sources and types of intrachannel conflict, *Journal of Retailing*, 55, 1, 61-78.

Etgar M. (1977), Channel environment and channel leadership, *Journal of Marketing Research,* 14, 1, 69-76.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market : études et recherche en marketing*, éds. Paris : Dunod.

F

Fernandez-Bonet D. (1999), Conflit et coopération dans le canal de distribution : l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).

Filser M. (1985), *La dynamique des canaux et formule de distribution : une approche méthodologique,* Thèse d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier.

Filser, M. (2000), La valeur du comportement de magasinage. De la conceptualisation aux stratégies de positionnement des enseignes, *Actes du 3ème Colloque Etienne Thil*, La Rochelle.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Filser M. (2001), Commerce en magasin et e-commerce : les apports des modèles de choix du point de vente, *Actes du 4ème Colloque Etienne Thil, Université de La Rochelle.*

Filser, M. (2002), Faut-il des théories pour gérer la distribution ?, *Actes des XVIèmes Journées des IAE*, Paris.

Fornell, C. et D.F. Larcker (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurment Error, *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 39-50.

Forsythe S. et Shi B. (2003), Consumer patronage and risk perceptions in internet shopping, *Journal of Business Research,* 56, 867-875.

Fournier C. (2009), Impact des stratégies multicanal sur la rémunération des commerciaux : quelques réflexions appliqués au secteur des services, *Revue Française du Marketing, 223, 3/5, 67-78.*

Fox E., Montgomery A. L., et Lodish L.M. (2004), Consumer Shopping and Spending across Retail Formats, *Journal of Business,* 77, 2, 25- 60.

Frazier G. (1999), Organizing and managing channels of distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science,* 27,2, 226-240.

Friedman L.et Furey T. (1999), *The channel advantage : Going to market with multiple sales channels to reach more customers, sell more products, make more profit,* Butterworth Heinemann, Boston.

Fritz W. (1996), Market orientation and corporate success: findings from Germany, *European Journal of Marketing*, 30, 8, 59-74.

G

Ganesan S. (1993), Negociation strategies and the nature of channel relationships, *Journal of Marketing*, 30, 2, 183-203.

Garbarino E. et Strahilevitz M. (2004), Gender differences in the perceived risk of buying online and the effects of receiving a site recommendation, *Journal of Business Research*, 57, 768-775.

Garel G. et Rosier R. (2008), Régimes d'innovation et d'exploration *Revue française de gestion,* 187, 34, 127-144.

Gaski J. F. (1984), The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, *Journal of Marketing,* 48, 3, 9-29.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Gatignon H et Xuereb J.M. (1997), Strategic orientationi of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research,* 34, 1, 77-90.

Gehrt, K. C. et K. Carter (1992), An exploratory assessement of catalog shopping orientations, *Journal of Direct Marketing,* 2, 29-39.

Geyskens I., Gielens K., et Dekimpe M.G. (2002), The Market Valuation of Internet Channel Additions, *Journal of Marketing,* 66, 102-119.

Geyskens I., Gielens K. et Dekimpe M.G. (2003), Comment le marché évalue-t-il l'ajout d'un canal de distribution sur Internet ?, *Recherche et Applications en Marketing,* 18, 2, 101- 128.

Goldsmith R.E. et Holfacker, C.F. (1991), Measuring consumer innovativeness, *Journal of the Academy of Marketing Science,* 19, 3, 209-221.

Gotteland D. (2005), *L'orientation marché : nouvelle méthode, nouveaux outils*, Paris, Editions d'Organisation.

Granovetter M. (1985), Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 3, 481-510.

Gray B., Matear S., Boshoff C. et Matheson P. (1998), Developing a better measure of market orientation, *European Journal of Marketing,* 32, 9, 884-903.

Greenley G. (1995), Market orientation and company performance : empirical evidence from UK companies, *British Journal of Management,* 6, 1, 1-13.

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,* 18, 3 / 4, 301-316.

Gulati R. et Garino J. (2000), Get the right mix of bricks & clicks, *Harvard Business Review,* 78, 3, 107-114.

H

Hage M. et Aiken M. (1967), Relationship of centralization to other structural properties, *Administrative Science Quarterly,* 12, 1, 72-92.

Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham et W.C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis,Englewood Cliffs*, 5ème Ed., Prenctice-Hall.

Han J.K., Kim N. et Srivastava R. (1998), Market orientation and organizational performance : is innovation a missing link ?, *Journal of Marketing,* 62, 4, 30-45.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Harris L. (2001), Market orientation and performance : objective and subjective empirical evidence from UK companies, *Journal of Management Studies,* 38, 1, 17-43.

Hawkins I., Best R. et Coney K. (1986), *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy*, Plano, TX: Business Publications.

He Z. et Wong P. (2004), Exploration and exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, 15, 4, 481-494.

Helfer, J.-P. et Michel, G. (2006). La stratégie de contacts multicanal : opportunités, risques et facteurs clés de succès, *Décisions Marketing*, 41, 33-41.

Helfer J.-P. et Michel G. (2004), Le multicanal: La stratégie de contact avec les clients au moyen de canaux multiples : une necessité mais des dangers réels, *Papier de recherche pour le laboratoire de recherche GREGOR, IAE de Paris,* Université Paris1, Panthéon, Sorbonne.

Hristov L. (2007), Innovating as a Retailer : Executive perspectives, *European Retail Digest,* 55, 7-16.

Hoffman, D. L. et T. P. Novak (1996), Marketing in hypermedia computer mediated environments: conceptual fondations, *Journal of Marketing*, 60, 1, 50-68.

Holbrook, M. B. et E. C. Hirschman (1982), The experientiall aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun, *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.

Holbrook, M. B. (1999), *Consumer value. A framework for analysis and research*, Ed. Routledge, London,

Holmsen C., Simon P. et Weberg P. (1998), Retail banking: managing competition among your own channels, *The McKinsey Quarterly*, 1, 82-98.

Homburg C. et Pflesser C. (2000), A multiple-layer model of market-oriented organisational culture : measurement issues and performances outcomes, *Journal of Marketing Research,* 37, 4, 449-462.

Hopper M. (1990), Rattling SABRE-new ways to compete on information, *Harvard Business Review*, 68, 3, 118-125.

Houston R. (1986), The marketing concept: what it is and what it is not, *Journal of Marketing,* 50, 2, 81-87.

Houston M., Beth A., Hutt M. et Reingen P. (2001), Cross-unit competition for a market charter: the enduring influence of structure, *Journal of Marketing, 6*5, 2, 19-34.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Hunt S. et Morgan R. (1995), The comparative advantage theory of competition, *Journal of Marketing,* 59, 2, 1-15.

Hunt S. (2007), Economic growth: should policy focus on investment or dynamic competition?, *European Business Review*, 19, 4, 274- 291.

Hurt H., Joseph K. et Cook C. (1977), Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4, 58-65.

I

Ivens B. et Mayrhofer U. (2003), Les facteurs de réussite du marketing relationnel, *Décisions Marketing,* 31, 39-47.

J

Jackson D. (1976), *Manual of the Jackson Personality Inventory*, Goshen, RPP.

Jansen J., Vera D. et Crossan M. (2009), Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of enrionmental dynamism, *The Leadership Quarterly,* 20, 5-18.

Jansen J., Van Den Bosch J. et Volberda H. (2006), Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators, *Management Science,* 52, 11, 1661-1674.

Jansen J., Van Den Bosch J. et Volberda H. (2005), Exploratory innovation, exploitative innovation and ambidexterity: the impact of environmental and organizatonal antecedents, *Schmalenbach Business Review*, 57, 4, 35-363.

Jasper, C. R. et R. Lan (1992), Apparel catalog patronage: demographic, lifestyle and motivational factors, *Psychology and Marketing*, 9, 4, 275-196.

Jaworski B. (1988), Toward a theory of Marketing Control: Environmental Context, Control types, and Consequences, *Journal of Marketing*, 52, 3, 23-39.

Jaworski B. et Kohli A. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing,* 57, 3, 53-70.

Jeanpert S. (2008), Analyse d'une distribution multicanaux dans le secteur de la protection sociale : Intégration, « coopétition » et orientation client, *Actes du 24 ème Congrès de l'Association Française du Marketing.*

Jörsekog, K.G. (1971), Statistical analysis of sets on congeneric tests, *Psychometrika,* 36, 109-133.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

K

Kacen J., Hess J, et Chiang W. (2003), Bricks or Clicks? Consumer Attitudes Toward Traditional Stores and Online Stores, *working paper*, University of Houston.

Kahn B. et McAlister L., (1997), *Grocery Revolution : The New Focus on the Consumer,* Addison-Wesley, Reading MA.

Kamakura W., Mittal V., de Rosa F. Et Mazzon J. (2002), Assessing the service-profit chain, *Marketing Science*, 23, 3, 294-317.

Kaufman-Scarborough C., et J.D. Lindquist (2002), E-Shopping in a multiple channel environment, *Journal of Consumer Marketing*, 19,4/5, 333- 350

Kennedy K., Gollsby J. et Arnould E. (2003), Implementing a customer orientation: Extension of theory and application, *Journal of Marketing,* 67, 4, 67-81.

Khanna T., Gulati R. et Nohria N. (1998), The dynamics of learning alliances : competition, cooperation and relative scope, *Strategic Management Journal,* 19, 3, 193-210.

King C. et Summers J. (1970), Overlap of Opinion Leadership Across Consumer Product Categories, *Journal of Marketing,* 7, 2, 43-50.

Kirton M. (1976), Adaptors and Innovators: A Description and Measure, *Journal of Applied Psychology,* 61, 5, 622-629.

Knox G. (2005)., Modeling and Managing Customers in a Multichannel Setting., *Working paper*, Marketing Department, The Wharton School, university of Pennsylvania, 1-27.

Kohli A.K., Jaworski B. et Kumar A. (1993), MARKOR : a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research,* 30, 4, 467-477.

Kohli A. et Jaworski B. (1990), Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing,* 54, 2, 1-18.

Korgaonkar, P. K. (1984), Consumer shopping orientations, non-stores retailers, and consumers' patronage intentions : a multivariate investigation, *Journal of the Academy of Marketing Science,* 12, 1, 11-22.

Kotler P. (1973), Atmospherics as a marketing tool, *Journal of Retailing*, 49, 174–88.

Kotler P. (2000), Marketing Management, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Kumar V. et Venkatesan R. (2005), Who Are the Multi-Channel Shoppers and How Do They Perform? Correlates of Multi-Channel Shopping Behavior, *Journal of Interactive Marketing*, 19, 2, 44–62.

Kumar V., Bohling T. et Rajendra L. (2003), Antecedents and consequences of relationship intention : implications for transaction and relationshhip marketing, *Industrial Marketing Management,* 32, 667-676.

L

Lado A., Boyd N. et Hanlon S. (1997), Competition, cooperation, and the search for economic rents : a syncretic model, *Academy of Management Review*, 22, 1, 110-141.

Lafferty B.A. et Hult G.T.M. (2001), A synthesis of contemporary market orientation perspectives*, European Journal of Marketing,* Vol 35, p. 92- 109.

Lamb C., Hair J. et McDaniel C. (2000), *Marketing,* 5th ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

Lang B. et Colgate M. (2003), Relationship quality, on-line banking and the Information technology gap, *International Journal of Bank Marketing*, 21, 1, 29-37.

Langerak F., Hultink E. et Robben H. (2004), The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performace and organizational performance, *The Journal of Product Innovation Management,* 21, 2, 79-94.

Leavitt C. et Walton J. (1975), Development of a scale for Innovativeness, ed. Schlinger M.J., *Advances in Consumer Research,* ACR, Ann Arbor, 545-554.

Lee K. et Tan S., (2003), E-retailing versus physical retailing. A theorical model and empirical test of consumer choice, *Journal of Business Research,*.56, 877-885.

Lee J., Lee J. et Lee H. (2003), Exploration and exploitation in the presence of network externalities, *Management Sciences*, 49, 553-570.

Le Louarn P. (1997), La tendance à innover des consommateurs : analyse conceptuelle et proposition d'une échelle de mesure, *Recherche et Applications en Marketing*, 12, 1, 3-20.

Le Roy F. et Yami S. (2007), Les stratégies de coopétition, *Revue Française de Gestion*, 7, 176, 83-86.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Lin X. et Germain R. (2003), Organizational Structure, context, Customer orientation, and Performance : Lessons from Chinese State-Owned Enterprise, *Strategic Management Journal*, 24, 11, 1131-1151.

Liu H. (1995), Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms, *European Journal of Marketing,* 29, 1, 57-71.

Lumpkin J. et Dunn M. (1990), Perceived risk as a factor in store choice: an examination of inherent versus handled risk, *Journal of Applied Business Research,* 6, 104-118.

Luo Y. (2003), Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent–subsidiary links shape overseas success, *Journal of International Business Studies*, 34, 3, 290–309.

Luo Y. (2005), Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries, *Journal of World Business,* 40, 71-90.

Luo Y. (2007), A coopetition perspective of global competition, *Journal of World Business,* 42, 129-144.

Luo, X., Slotegraaf R. J. et Pan X. (2006), Cross-fonctional "Coopetition": the simultaneous role of cooperation and competition within firms, *Journal of Marketing,* 70, 1, 67-80.

Lusch, R. F. (1982), *Management of Retail Enterprises,* Ed. Kent Publishing Co., Belmont, 632p.

M

Malnar V. et Roos P. (2005), L'apport des canaux numériques dans la définition d'une stratégie de distribution multi-canal, *Papier de recherche du CREG*, Versaille, 1-8.

Makkonen M. (2008), Co-opetition: Coexistence of cooperation and competition in public sector – A case study in one city's public companies, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, LUT School of Business.

Maltz E. et Kohli A. (1996), Market intelligence dissemination across functional boundaries, *Journal of Marketing Research,* 33, 1, 47-61.

March, J., Simon, H. A. (1964), *Les organisations, Problèmes Psychosociologiques*, Paris, Bordas, 254 p (Edition consultée: 1999, Paris, Dunod, seconde édition – Edition originale : March, J. G., Simon, H. A. (1958), O*rganizations*, New-York, Wiley).

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

March J. et Simon H. (1991), *Les organisations : problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod.

March J. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 1, 71-87.

Mathwick C., Malhotra N. et Rigdon E. (2001), Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and internet shopping environment, *Journal of Retailing,*77, 1, 39-56.

Mathwick C., Malhotra N. et Rigdon E. (2002), The effect of dynamic retail experiences on experiential perceptions of value: an Internet and catalog comparison, *Journal of Retailing*, 78, 1, 51-60.

Martin C. et Bush A. (2006), Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling : An Analysis of the Sales Manage-Salerperson Dyad, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 3, 419-438.

Martinez J. et Jarillo J. (1989), The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 20, 3, 489-514.

Maunder W. (1986), *The uncertainty Business: Risks and opportunities in Weather and Climate*, London : Methuen.

Medsker G., Williams L. et Holahan P. (1994), A Review of current Practices for Evaluating Causal Models in Organizational Behavior and Human Resources Management Research, *Journal of Management,* 2, 2, 439- 464.

Mehrabian A. et Russel J. (1974), An Approach to Environmental Psychology, *Cambridge, MIT Press.*

Menguc B. et Auh S. (2008), Conflict, leadership, and market orientation, *IternationalJjournal of Marketing,* 25, 34-45.

Mengüç B. (1997), Influence de l'orientation de l'entreprise vers le marché sur le comportement et les attitudes de la force de vente : résultats empiriques supplémentaires, *Recherche et Applications en Marketing,* 12, 3, 47-64.

Meuter M., Bitner M., Ostrom A. et Brown S. (2005), Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies, *Journal of Marketing*, 69, 2, 61-83.

Midgley D.F. et Dowling G.R. (1978), Innovativeness: the concept and its measurement, *Journal of Consumer Research,* 3, 3, 229-242.

Miles M. et Huberman M; (1994), *The qualitative Researcher's Companion,* Sage Publications : London.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Miller D. et Dröge C. (1986), Psychological and Traditional dimensions of structure, *Administrative Science Quarterly,* 31, 4, 539-560.

Mintzberg H. (1995), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'organisation, 10ième édition (1ière éd. 1982) (*The structuring of organizations : a synthesis of the research*, Prentice-Hall, 1981).

Mintzberg H. (1990), *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'organisation, 570 p (Edition consultée : troisième tirage 2000).

Mitchell V. et McGoldrick P. (1996), Consumers'risk-reduction strategies: a review and synthesis, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 6, 1, 1-33.

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,* 31, 4, 448-458.

Moriarty R. et Moran U. (1990), Managing Hybrid Marketing Systems, *Harvard Business Review*, 68, 5, 146- 155

Mothe C. et Brion S. (2008), Innovation : exploiter ou explorer ? *Revue française de Gestion*, 187, 7, 101-108.

Müller-Lankenau C., Klein S. et Wehmeyer K. (2004), Developing a framework for multi channel strategies –an analysis of cases from the grocery retail industry, *17th Bled Electronic Commerce Conference eGlobal***,** Bled, Slovenia, 21 - 23, 1-19.

Munos A. (2004), TIC, multicanal et firmes de services : petit recueil des troubles marketing à l'usage de leurs managers, *Revue Française du Marketing*, 199, 4/5, 109-124.

Münster J. (2004), Simultaneous inter – and intra-group conflicts, *Economic Theory*, 32, 2, 333-352.

N

Nalebuff B. et Brandenburger A. (1996), *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération,* Paris, Village Mondial.

Narver J. C. et Slater S. F. (1990), The effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.

Narver J.C., Jacobson R. et Slater S. F. (1999), Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data, in *Developing a Market Orientation*, Rohit Deshpandé, ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 195–216.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

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,* 9, 2, 95-112.

Neysen N. (2006), Coopétition, sur les plates-formes d'information en ligne : une forme d'e collaboration ?, *Papier de recherche du CRECIS Center for REsearch in Change, Innovation and Strategy.*

Nicholson, M., Clark I. et Blakemore M. (2002), One Brand, Three Ways to Shop : Situational Variables and Multichannel Consumer Behavior, *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 12, 2, 131-148.

Nicholson P. et Vanheems R. (2007), Orientation d'achat et comportement au sein d'une enseigne multi-canal, *Actes du Xème Colloque Etienne Thil.*

Noble C.H., Sinhas R. et Kumar A. (2002), Markey Orientation and Alternative Strategic Orientations: a longitudinal Assessment of performance Implications, *Journal of Marketing*, 66, 25-39.

Nunes P. et Cespedes F. (2003), The customer has escaped, *Harvard Business Review*, 81, 11, 96-105.

Nunnaly, J.C. (1967), Psychometric Theory, NY, McGraw-Hill.

O

Olsen E. Slater S. et Hult G. (2005), The performance implications of fit among business strategy, marketing organisation structure, and strategic behaviour, *Journal of marketing*, 69, 7, 49-65.

Osterlund D., Wikström S. et Yakhlef A. (2005), Channel integration: an organisational perspective, *International Journal Financial Services Management,* 1, 1, 26-40.

P

Payne A. et Frow P. (2004), The role of multichannel integration in customer relationship management, *Industrial Marketing Management*, 33, 6, 527-538.

Pedhazur E. et Schmelkin L. (1991), *Measurement, Design, and Analysis. An Integrated Approach*, Lawrence Eribaum Associates, 822 pages.

Pellegrin-Boucher E. et Fenneteau H. (2007), Le management de la coopétition. Le cas du secteur des ERP, *Revue française de gestion*, 7, 176, 111-133.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Pelham A. (2000), Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms, *Journal of Small Business Management,* 38, 1, 48-67.

Pelham A. et Wilson D. (1996), A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science,* 24, 1, 27-43.

Pelham A. (1993), *Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance*, Unpublished doctoral dissertation, The Pennsylvania State University, University Park.

Pelham A. (1997), Mediating influences in the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms, *Journal of Marketing Theory and Practice,* 5, 3, 55-76.

Perrinjaquet A. et Furrer O. (2006), L'impact des vendeurs personnelles des employés sur leurs attitudes d'orientation vers le marché, *Revue Française du Marketing, 208,* 3/5, 33-47.

Peterson R. A. (1994), A Meta-Analysis of Cronbach' s Coefficient Alpha, Journal of Consumer Research, 21, 2, 381-391

Pitt L., Caruana A. et Berthon R. (1996), Market orientation and business performance: some European evidence, *International Marketing Review*, 13, 1, 5-18.

Plé L. et Lefebvre I. (2004), L'impact du client sur la coordination d'un réseau de distribution multicanal : le cas de la banque de détail, Acte du *13ème conférence de l'AIMS, Normandie.*

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.

Porter M. (1987), From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review,* 65, 3, 43-59.

Prahalad C. et Ramaswamy V. (2000), Co-opting customer competence, *Harvard Business Review*, 78, 1, 79 – 87.

Prahalad C. et Ramaswamy V. (2004), The future of competition, co-creating unique value with customers, Boston, Massachussets, *Harvard Business School Press*, 257p.

Prévot F. (2007), Coopétition et management des compétences, *Revue Française de Gestion,* 7, 176, 183- 202.

Price L. et Ridway N. (1983), Development of a Scale to Measure Use Innovativeness, *Advances in Consumer Research,* 10, ACR, Ann Arbor, 679-684.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Puthod D. et Thévenard – Puthod C. (2006), Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME, *Revue Française de Gestion*, 5, 164, 181-204.

Q

Quintana-Garcia C. et Benavides –Velasco C. (2004), Cooperation, competition and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms, *Technovation*, 24, 927-938.

Quivy R. et Van Campenhoudlt L. (1995), *Manuel de recherche en Sciences Sociales*, 3e Edition, Dunod, Paris.

R

Rangaswamy A. et Van Bruggen G. (2005), Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue; *Journal of Interactive Marketing,* 19, 2, 5-11.

Rindfleisch A. et Moorman C. (2001), The acquisition and utilization of information in new product alliances: a strength-of-ties perspective, *Journal of Marketing,* 65, 2, 1-18.

Roehrich G., Valette –Florence P. et Ferrandi J. M. (2002), Comparaison de la validité prédictive de deux conceptualisations de l'innovativité, *Actes du 18 eme Congrès International de l'Association Française de Marketing.*

Roehrich G. (1994), Innovativité hédoniste et sociale : proposition d'une échelle de mesure, *Recherche et Applications en Marketing,* 9, 2, 19-42.

Roehrich G. (2004), Consumer innovativeness: concepts and measurements, *Journal of Business Research,* 57, 6, 671-677.

Romelaer P. (2002), *Notes sur l'entretien semi-directif centré,* CEFAG, Séminaire « Méthodes qualitatives de Recherche en gestion », La Londe Les Maures.

Rogers E.M. (1995), *Diffusion of innovations*, New York: The New Press.

Rook F. et Fisher R. (1995), Normative influences in impulse buying behaviour, *Journal of Consumer Research*, 22, 189–99.

Rosenbloom B. (2007), Multi-Channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems, *Industrial Marketing Management,* 36, 1, 4-9.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Rothaermel R., et Deeds D. (2004), Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development, *Journal of Strategic Management,* 25, 201-221.

Rosenberg, L. et Stern L. (1971), Conflict measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, 8, 4, 437-442.

Rosenberg M. (1965), *Society and the adolescent self-image*, Princeton, PUP.

Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, éds. Paris : Economica.

Ruekert R. et Walker O. (1987), Marketing's Interaction woth Other Functional Units: A Conceptue Framaework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing,* 51, 1, 1-19.

Russel, G. M. et A. Mehrabian (1976), Environmental variables in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 3, 62-63.

S

Sanchez A. et Elola L. (1991), Product innovation management in Spain, *Journal of Product Innovation Management*, 8, 1, 49-56.

Salvetat D. et Le Roy F. (2007), Coopétition, et Intelligence Economique : une étude empirique dans les industries de Haute Technologie en Europe, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.*

Schein E. (1985), *Organizational culture and leadership,* San Francisco, Jossey-Bass.

Schijns J. et Groenewoud K. (2006), Multi-channel management: getting it right !, Managementwetenschappen working papers, Open University of the Netherlands, School of Management.

Schoenbachler D. et Gordon G. (2002), Multi-channel shopping : understanding what drives channel choice, *Journal of Consumer Marketing,* 19, 1, 42-53.

Seck A. (2008), La distribution multi canal des services en B to c : Caractéristiques et challenges, *Actes du 7th International Marketing Trends Congress*- Venise

Shane S. et Venkataraman S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review,* 25, 1, 217-226.

Shankar V. et Winer R.S. (2005), Editorial : Interactive Marketing goes Multichannel, *Journal of Interactive Marketing,* 19, 2, 2-3.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Shankar V., Smith A. et Rangaswamy A. (2003), Consumer satisfaction and loyalty in online and offline environments, *International Journal of Research in marketing,* 20, 2, 153-176.

Shankar V., Rangaswamy A. et Pusateri M., (1998), The Impact of Internet Marketing on Price Sensitivity and Price Competition, *Marketing Science and the Internet*, INFORM College on Marketing Mini Conference. Cambridge, MA

Sharma A. et Krishnan R. (2002), Clicks only, cliks and bricks, and bricks only: Are retail salespeople an important factor in choice ?, *Journal of Marketing Management,* 18, 3 / 4, 317-336.

Shim, S. et M. Y. Mahoney (1991), Shopping orientation segmentation of in-home electronic shoppers, International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 1, 4, 437-451.

Shipton H., Fay D., West M., Patterson M. et Birdi K., (2005), Managing people to promote innovation, *Creativity and Innovation Management,* 14, 2, 118-128.

Siguaw J., Brown G. et Widing R. (1994), The influence of the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes, *Journal of Marketing Research,* 31, 1, 106-116.

Siguaw J., Simpson P. et Baker T. (1998), Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective, *Journal of Marketing*, 62, 3, 99-111.

Singh J. (1993), Boundary Role Ambiguity: Facts, Determinants, and Impacts, *Journal of Marketing,* 57, 2, 11-31.

Slater S. et Narver J. (1994), Does competitive environment moderate the market orientation-Performance relationship?, *Journal of Marketing,* 58, 1, 46-55.

Slater S. et Narver J. (1993), Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types, *European Journal of Marketing,* 27, 10, 33-51.

Slater S. et Narver J. (1996), Competitive strategy in the market-focus business, *Journal of Market Focused Management,* 1, 1, 159-174.

Slater S. et Narver J. (2000), The positive effect of a market orientation on Business profitability: a balanced replication, *Journal of Business Research,* 48, 1, 69-73.

Smith K. G., Carroll S. et Ashford S. (1995), Intra- and interorganizational coopération: toward a research agenda, *Academy of Management Journal*, 38, 1, 7-23.

Smith P. (1971), The measurement of satisfaction in Work and Retirement: A strategy for the study of attitudes, *Personnel Psychology,* 24, 3,559-561.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Sobel M. (1982), Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhart (Ed.), Sociological methodology, San Francisco: Jossey-Bass? 290-312).

Sousa R. et Voss C. (2006), Service quality in Multichannel Service Employing Virtual Channels, *Journal of Service Research*, 8, 4, 356-371.

Spence H., Engel J. et Blackwell R. (1970), Perceived risk in mail-order and retail store buying, *Journal of Marketing Research*, 7, 3, 364-369.

Steenkamp J.B. et Van Trijp M. (1991), The use of Lisrel in validating marketing constructs, *International Journal of Research in Marketing*, 8, 4, 283-99.

Steinfield C. (2004), Situated electronic commerce toward a view as complement rather than substitute for offline commerce, *Urban Geography*, 25, 4, 353–371.

Steinfield C., Bouwman H. et Adelaar T. (2002), The dynamics of click and mortar e-commerce: opportunities and management strategies, *International Journal of Electronic Commerce,* 7, 1, 93-119.

Steinfield C., Adelaar T. et Liu F. (2003), A content analysis of click and mortar company web sites, Michigan State University, Collection A content analysis of click and mortar company Web sites.

Stern, L. W. et A. El Ansary (1992), *Marketing Channels,* Ed. Prenctice-Hall, 4th ed.

Stern L., El-Ansari A. et Coughlan A. (1996), *Marketing channels*, Prentice-Hall, Upper Saddle River (NJ), 5 ed.

Stone M., Hobbs M. et Khaleeli M. (2002), Multichannel customer management : The benefits and challenges, *Journal of Database Marketing*, 10, 1, 39-52.

Strahan R. et Gerbasi K. (1972), Short, Homogeneous Versions of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale, *Journal of Clinical Psychology,* 28, Avril, 191-193.

Subramaniam M. et Youndt M. (2005), The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities, *Journal of Academy of Management*, 48, 450–463.

Sullivan U. et Thomas J. (2004), Customer migration: an empirical investigation across multiple channels, *Working paper,* University of Illinois at Urbana-Champaign.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

T

Tajeddini K., Trueman M et Larsen G., (2006), Examining the effect of marketing orientation on innovativeness, *Journal of Marketing Management,* vol. 22, p.529-551.

Tang F. et Xing X. (2001), Will the growth of multi-channel retailing diminish the pricing efficiency of the web ?, *Journal of Retailing,* 77, 3, 319-333.

Tanner J.F., Fournier C., Wise J., Hollet S et Poujol J. (2008), Executives' perspectives if the changing role of the sales profession : views from France, the Unisted States, and Mexico, *Journal of Business and Industrial Marketing,* 23, 3, 193-202.

Tedeschi R. (2001), Bricks-and-mortar merchants struggling to assess Web sidelines. New York Times, New York, Electronic edition, accessed April 22, 2003.

Tedeschi R (1999), Dealing with those pesky returns. New York Times, New York, Electronic edition, accessed April 22, 2003.

Teece D. (2007), Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal,* 28, 1319-150.

Teltzrow M., Berendt B. et Günther O. (2003), Consumer behaviour at multi-channel retailers, *Proceedings of the 4th IBM eBusiness Conference*, Surrey, GB.

Theoharakis V. et Hooley G. (2008), Customer Orientation and innovativeness: Differing Roles in New and Old Europe, *International Journal of Research in Marketing,* 25, 1, 69-79.

Thompson J. (1967), *Organizations in action, Social science bases of administrative theory*, New-York, Mc Graw Hill, 192 p.

Thomas J. et Sullivan U. (2005), Managing Marketing Communications with Multichannel Customers, *Journal of Marketing,* 69, 4, 239-251.

Thompson J. (1967), *Organizations in action, Social science bases of administrativetheory*, New-York, Mc Graw Hill, 192 p.

Troldahl V. yet Powell F. (1965), A short Form Dogmatism Scale for Use in Filed Studies, *Social Forces,* 44, 211-214.

Tsai W. (2002), Social Structure of "Coopetition" Within a multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing, *Organization Science,* 13, 2, 179-190.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tsay A. et Agrawal N. (2004a), Channel conflict and coordination in the E-Commerce Age, *Production and Opérations Management*, 13, 1, 93-110.

Tsay A. et Agrawal N. (2004b), Modeling conflict and coordination multi-channel distribution system : a review, *Chapter 13 (pp.557-606) in Handbook of Quantitative Supply Chain Analysis: Modeling in the E-Business Era, David Simchi-Levi, S. David Wu, and Z. Max Shen (Eds) International Series in Operations Research and Management Science, Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA.*

Tushman M. et O'Reilly (1996), Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review,* 38, 4, 8-30.

U

V

Vaaland T. et Hakansson H. (2003), Exploring interorganizational conflict in complex projects, *Industrial Marketing Management,* 32, 127-138.

Välimäki K. et Blomqvist K. (2004), Impact of intra-firm co-opetition on knowledge creation and innovatiness, *Papier de recherche présenté au EIASM Workshop on Coopetition Strategy: Toward anew kind of interfirm dynamics?*

Van de Ven A. (1986), Central problems in the Management of Innovation, *Management Science*, 32, 5, 590- 607.

Van de Ven A. (1976), A framework for organizational assessment, *Academy of Management Review,* 1, 4-78.

Vanheems R. (2009a), Distribution multi-canal : vers une évaluation du rôle du vendeur dans l'intégration des canaux de distribution, *Revue Française du Marketing,* 223, 3/5/, 53-65.

Vanheems R. (2009b), Distribution multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière, *Décisions Marketing,* 55, 41-52.

Vanheems R. (2007a), Stratégie multi-canal : valoriser son capital client grâce à une gestoin judicieuse des flux de clientèles, *Revue Française du Marketing,* 214, 4/5, 61-74.

Vanheems R. (2007b), Distribution « Click and Mortar » : pourquoi les clients mixtes ont plus de valeur que les autres clients ? *Acte du 9 ème Colloque Etienne Thil, La Rochelle,* 1-22.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Vanheems R. (1995), Analyse dynamique des transferts de clientèle dans les systèmes de distribution duale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille IAE.

Vargo S. et Lusch R. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing,* 68, 1, 1-17.

Vera D. et Crossan M. (2004), Strategic leadership and organization learning, *Academy Management Review*, 29, 222-240.

Venkatesan R., Kumar V. et Ravishanker N. (2007), Multichannel Shoping: Causes and consequences, *Journal of Marketing*, 71, 2, 114-132.

Verhoef P., Neslin S. et Vroomen B. (2007), Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon, *International Journal of Research in Marketing, 24, 2, 129-148.*

Vinhas A.S. et Anderson E. (2005), How potential conflict drives channel structure: concurrent (direct and indirect) channels, *Journal of Marketing Research*, 42, 4, 507-515.

Viot C. (2006), *Le E-Marketing. La connaissance du marché et du cyber consommateur, le positionnement et le marketing mix d'un site de vente en ligne*, Gualino Editeur.

W

Walker G., Kogut .B et Shan W. (1997), Social capital, structural holes and the formation of an industry network, *Organizational. Science, 8,* 109-125.

Walley K. (2007), Coopetition: an Introduction to the subject and an Agenda for Research, *InternationaL Studies of Marketing and Organization,* 37, 2, 11-31.

Ward M. (2001), Will online shopping compete more with traditional retailing or catalog shopping ?, *Netnomics*, 3, 2, 103-117

Webb K. et Lambe J. (2007), Internal multi-channel conflict: an exploratory investigation and conceptual framework, *Industrial Marketing Management*, 36, 1, 29-43.

Webb D., Webster C. et Krepapa A. (2000), An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation, *Journal of Business Research,* 48, 2, 101-112.

Webster F. (1988), Rediscovering the Marketing Concept, *Business Horizons,* 21, 3, 29-39.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Webster F. (1994), *Market-Driven Management,* New York, John Wiley & Sons.

Webb K. (2002), Managing channels of distribution in the age of electronic commerce, *Industrial Marketing Management,* l 31, 95-102.

Willcoks L. et Plant R. (2001), Pathways to E-Business Leadership: Getting From Bricks to Clicks, *Sloan Management Review*, 42, 3, 50-59.

Williamson S. (1998), Transaction cost economics: how it works; where it is headed, *De Economist,* 146, 23-58.

Williamson S. (1996), Transaction cost economics and the Carnegie connection, *Journal Behavior and Organization*, 31, 149-155.

Wind Y. et Mahakan V. (2002), Convergence Marketing, *Journal of Interactive Marketing*, 16, 2, 64-79.

Wolfinbarger M. et Gilly M. (2001), Shopping online for freedom, control and fun, http://ecommerce.mit.edu.

Wooldridge B. et Minsky B. (2002), The Role of Climate and Socialisation in Developing Interfunctional Coordination, *The Learning Organisation,* 9, 1, 29-38.

Woodman R., Sawyer J. et Griffin R. (1993), Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review,* 18, 2, 293-321.

X

Y

Young S., (2001), Maket the most of evety channel, *Catalog Age*, 18, March, 58-59.

Yulinski C. (2000), Multi Channel Marketing: Making “Bricks and Clicks, *McKinsey Marketing Solutions,* 1-10.

Z

Zahra S. (1993), Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: a Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing,* 8, 319-340.

Zaltman G., Duncan R. et Holbek (1973), *Innovations and Organizations*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Zeithaml V., Berry L. et Parasuraman A. (1988), Communication and control processes in the delivery of service quality, *Journal of Marketing*, 52, 2, 35-48.

Zhen Zhou N, Yim K. C. et Tse D. (2005), The effects of strategic orientations on technology- and market based breakthrough innovations, *Journal of Marketing,* 69, 3, 42-60.

Zuckerman M. (1979), *Sensation Seeking: Beyond the Optimal Level of Arousal,* Hillsdale, L. Erlbaum Associates.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXES

	Page
Annexe 1 : Synthèse des différentes définitions des distributions multicanales	393
Annexe 2 : Stratégie de contacts multicanaux selon la segmentation de la clientèle	395
Annexe 3 : Guide d'entretien	396
Annexe 4 : Résultats de l'analyse de contenu thématique	397
Annexe 5 : Synthèse de l'analyse de contenu thématique	399
Annexe 6 : Présentation des échelles de Narver et Slater (1990) et de Kohli et Jaworski (1990) de l'orientation marché	400
Annexe 7 : Questionnaire de l'étude finale	403
Annexe 8 : Procédure de Baron et Kenny (1986)	407
Annexe 9 : Dendogramme issu de la typoplogie	408

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Annexe 1 : Synthèse des différentes définitions des distributions multicanales

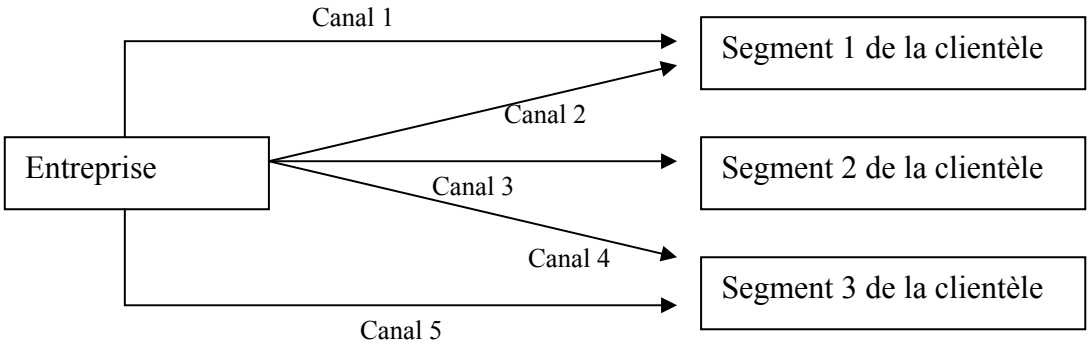
Auteurs	Terme employé	Définition
Cespedes et Corey, 1990, p.67.	Multiple channels management (gestion de canaux multiples)	*« [Il s'agit pour les producteurs d']augmenter les canaux directs de vente avec des canaux de distribution indirects pour atteindre des segments différents de manière plus efficiente et efficace ».*
Moriarty et Moran, 1990, p.146.	Hybrid marketing systems (Systèmes marketing hybrides)	*«Les managers cherchant à couper dans les coûts et à accroître la couverture du marché, les entreprises ont ajouté de nouveaux canaux aux canaux existants. Ils utilisent tant la vente directe que les distributeurs, les ventes au détail que le courrier, le courrier que les ventes directes. Comme ils ajoutent des canaux et des méthodes de communications, les managers créent des systèmes marketing hybrides ».*
Anderson, 2001, p.8.	Multichannel (multi canal) et clicks and mortar	*« […] modèle de gestion qui combine des canaux en ligne avec des canaux traditionnels off line, le « click and 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 ».*
Tang et Xing, 2001, p.331	Multichannel retailers (distributeurs multicanaux)	*« [ce sont] ceux qui combinent des magasins physiques, des catalogues, des sites Web, ou d'autres méthodes de vente au détail ».*

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Stone et al., 2002, p. 40	Multichannel customer management (gestion multicanale du client)	*« l'utilisation de plus d'un canal ou média pour gérer les clients d'une manière cohérente et coordonnée à travers l'ensemble des canaux ou médias utilisés ».*
Nicholson et al., 2002, p. 131-132	Mutlichannel marketing strategies (strategies marketing multicanales)	*«[Elles] cherchent à cibler les consommateurs via à la fois des moyens physiques et électroniques, comme autant de multiples chemins vers l'achat. C'est la prétendue approche « bricks et Clicks ».*
Easingwood et Coelho, 2003, p.35.	Multiple channel (Canaux multiples)	*« l'utilisation de plus d'un canal pour rendre les produits de l'entreprise disponibles aux consommateurs ».*
Coelho et Easingwood, 2003, p.23.	Multiple channel strategy (Stratégie de canaux multiples)	*« [Elle] est employée quand une forme rend un produit disponible au marché à travers deux canaux de distribution ou plus ».*
Helfer and Michel 2004, 2006.	Stratégie multicanale	*« intégrer plusieurs canaux de vente et/ou de contact dans un même système capable de gérer les interactions avec un client ».*

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Annexe 2 : Stratégie de contacts multicanaux selon la segmentation de la clientèle



Source : Helfer et Michel, 2006

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Annexe 3 : Guide d'entretien de l'étude exploratoire

Information relative à l'interrogé :

- Ancienneté dans l'entreprise

    Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?

- Poste occupé dans l'entreprise

Thèmes abordés au cours de l'entretien :

- Pourriez-vous me décrire le système de distribution de l'entreprise, la stratégie de distribution ?
- Avez-vous des relations avec les autres canaux de distribution ?
- Que pensez-vous de ce fonctionnement ?
- Quelle place a le client dans ce fonctionnement ?

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Annexe 4 : Résultats de l'analyse de contenu thématique

Catégories	Sous catégories	Verbatims
L'orientation stratégique « mixte », « coopétitive »	- La compétition entre canaux de distribution	*« Alors bien évidemment on essaye au maximum en tant que manager de faire qu'il y ait le moins possible de concurrence entre réseaux par rapport au client mais on peut pas nier le fait. Parce que aujourd'hui il y a 3 réseaux en concurrence»* *« selon les canaux, le nouveau canal est plus ou moins perçu comme une concurrence. Mais globalement la principale réaction est quand même « ah et bien ca va m'enlever du business » donc une réaction de méfiance voir de rejet »*
	- Les relations de collaborations (autour du client)	*« on a fait l'effort avec mon responsable d'agence de faire beaucoup de communication vraiment sur la valeur client et que leur métier c'est la relation et l'accueil cliente »* *« c'est vraiment toujours … orientation client, ce que ça va apporter au client »*
Les situations conflictuelles	- Les problèmes de gestion de la relation client et les causes attitudinales de conflit	*« on a aucune traçabilité informatique »* *« on a un outil par chaque canal mais pas relié »* *« c'est un système qui est totalement indépendant… la tracabilité est vraiment très dure et en même temps en terme d'efficacité c'est difficile de mesurer »* *« Tant que contrat n'est pas enregistré on*

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

	n'a pas de moyen de savoir si le contrat a été fait ou non » « on a pas une base de données commune »
- La concurrence inter-canaux et les causes structurelles : l'absence de nouvelle cible et le système de rémunération	*« on se retrouve sur le même public ou finalement chacun essaye de vendre … en gros chacun essaye de vendre à la même personne, chacun veut vendre son beef steack. Voilà comment ça se passe donc quelque part il y a une concurrence qui existe entre chaque canal»* *« Si je dois me battre en créant des multi canaux sur la même population au départ, on se bat à plusieurs sur cette même population »* *« on est plutôt sur une concurrence interne de vente, chacun ses objectifs et les objectifs à faire sont fixés au niveau de la direction commerciale toujours est-il qu'ils sont fixés au niveau de la direction commerciale et par canal. Chacun a ses objectifs par canal. Et comme les collaborateurs sont quelque part incentivés sur les objectifs, alors les relations ne sont pas forcément celles qu'on devrait ou qu'on aurait pu avoir dans …tout simplement parce que si un collaborateur veut atteindre ses objectifs pour gagner »* *« concurrence principalement liée au mode de rémunération, et des objectifs qui sont définis par canal »*

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Annexe 5 : Synthèse de l'analyse de contenu thématique

Tableau 1 : Synthèse de la première catégorie de l'analyse de contenu thématique

Catégorie	Sous catégories	Développement
L'orientation stratégique « mixte », « coopétitive »	- Compétition entre canaux	Les membres des canaux de vente ont la perception d'une mise en concurrence directe entre eux. Certains responsables envisagent même cette compétition comme étant à l'initiative de l'entreprise.
	- Relations de collaboration	Les relations de coopération sont toujours mises en place dans le but de satisfaire le client final. L'orientation client reste primordiale et est permise par l'intermédiaire d'une collaboration entre les canaux de vente.

Tableau 2 : Synthèse de la seconde catégorie de l'analyse de contenu thématique

Catégorie	Sous catégories	Développement
Mise en évidences de situations conflictuelles	- Problème de gestion de la relation client et les causes attitudinales de conflit	La gestion indépendante des canaux entraîne des conflits entre canaux puisque aucune traçabilité n'est possible.
	- Concurrence inter-canaux et les causes structurelles de conflit	La concurrence est liée à deux éléments : l'absence de nouvelle cible et le système de rémunération mise en place par l'entreprise.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Annexe 6 : Présentation des échelles de Narver et Slater (1990) et de Kohli et Jaworski (1990) de l'orientation marché

Echelle de Narver et Slater (1990) : présentation des items de mesure de l'orientation vers les consommateurs et vers les concurrents

Items de mesure de l'orientation vers les consommateurs

Item 1	Les objectifs de notre entreprise sont d'abord guidés par la satisfaction des consommateurs.
Item 2	Nous vérifions constamment notre niveau d'engagement et notre orientation vers la satisfaction des consommateurs.
Item 3	La stratégie concurrentielle de notre entreprise est fondée sur la compréhension des besoins des consommateurs.
Item 4	La stratégie de notre entreprise est déterminée par sa capacité à créer une valeur supérieure pour les consommateurs.
Item 5	Nous mesurons systématiquement et fréquemment la satisfaction des consommateurs.
Item 6	Nous portons une attention particulière au service après-vente.

Items de mesure de l'orientation vers les concurrents

Item 1	Nos vendeurs partagent régulièrement les informations qu'ils détiennent sur les stratégies des concurrents.
Item 2	Nous répondons rapidement aux actions des concurrents qui nous menacent.
Item 3	Nos cadres dirigeants discutent régulièrement des stratégies et des forces des concurrents.
Item 4	Nous ciblons les consommateurs pour lesquels nous avons une opportunité davantage concurrentielle.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Echelle de Kohli et Jaworski (1990)

Items de mesure de l'acquisition d'informations

Item 1	Au sein de cette unité stratégique, nous rencontrons les consommateurs au moins une fois par an pour savoir de quels produits ou de quels services ils auraient besoin dans le future
Item 2	Au sein de cette unité stratégique, nous réalisons un nombre important d'études de marché en interne.
Item 3	Nous sommes lents à détecter les changements de préférences de nos consommateurs.
Item 4	Nous réunissons nos consommateurs finaux au moins une fois par an pour vérifier la qualité de nos produits et de nos services.
Item 5	Nous sommes lents à identifier les changements fondamentaux dans notre secteur (concurrentiels, technologiques, juridiques).*
Item 6	Nous vérifions régulièrement les effets des changements de l'environnement sur les consommateurs.

* Item inversé

Items de mesure de la diffusion des informations acquises

Item 1	Nous avons des réunions entre départements au moins une fois par trimestre pour discuter des tendances du marché et de son développement.
Item 2	Le département marketing passe du temps à discuter des futurs besoins des consommateurs avec d'autres départements.
Item 3	Lorsque quelques chose d'important survient sur un marché ou concerne un consommateur majeur, l'ensemble des unités stratégiques le sait dans un court laps de temps.
Item 4	Les données sur la satisfaction des consommateurs sont régulièrement diffusées à tous les niveaux de cette unité stratégique.
Item 5	Lorsqu'un département apprend quelque chose d'important sur les concurrences, il lui faut peu de temps pour en avertir les autres.
Item 6	Il nous faut beaucoup de temps pour décider comment répondre aux changements de prix de nos concurrences.*

* Item inversé

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Items de mesure de la réaction (ou utilisation) aux informations acquises et diffusées

Item 1	Quelle qu'en soit la raison, nous avons tendance à ignorer les changements de besoins de nos consommateurs.*
Item 2	Nus révisons régulièrement nos objectifs de développement de produits pour nous assurer qu'ils sont en accord avec ce que les consommateurs veulent.
Item 3	Plusieurs départements se réunissent régulièrement pour trouver une réponse aux changements ayant lieu dans notre environnement.
Item 4	Si un concurrent majeur était sur le point de lancer une campagne intensive ciblée sur nos consommateurs, nous répondrions immédiatement.
Item 5	Lorsque nous découvrons que les consommateurs aimeraient que nous modifiions un produit ou un service, les départements font des efforts concertés pour le faire.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Annexe 7 : Questionnaire de l'étude finale

Questionnaire sur les évolutions des Magasins et la vente par Internet

Bonjour, dans le cadre d'une étude réalisée avec l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille, nous vous demandons de bien vouloir remplir ce questionnaire sur les évolutions des Magasins et la vente par Internet.
Bien entendu ce questionnaire restera absolument anonyme et ne sera pas exploité à des fins commerciales.
Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse. Donnez la réponse qui vous parait la plus proche de votre opinion.

Magasin : ……

Poste occupé dans l'entreprise : (cochez la situation correspondant) :

☐ Chef de rayon ☐ Responsable de secteur ☐ Directeur de magasin

Ancienneté dans ce poste (dans le magasin) :

☐ moins de 2 ans ☐ de 2 à 5 ans ☐ de 5 à 8 ans ☐ plus de 8 ans

Q1. Veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes concernant votre Magasin :

Mon Magasin cherche toujours à satisfaire ses clients……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
les objectifs de mon Magasin sont orientés vers la satisfaction client…….....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Le personnel partage les informations concernant les concurrents……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nous réagissons rapidement aux actions des concurrents……....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon Magasin accorde beaucoup d'attention à la qualité du service après-vente…….	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nous faisons attention à nos concurrents……..	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les membres du comité de direction du Magasin discutent régulièrement des forces et faiblesses des concurrents…….....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
La satisfaction des clients est importante pour mon Magasin..……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Q2. Concernant le fonctionnement, indiquez votre degré d'accord avec ces propositions :

Les objectifs du Magasin sont difficilement compatibles avec les objectifs du site e-commerce …….	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nos relations avec le personnel du site e-commerce sont constructives ……..	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
L'activité e-commerce cherche à surpasser l'activité du Magasin……..	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nous souhaitons que dans le futur des relations entre Magasins/ e-commerce se développent……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Le personnel du Magasin et celui du e-commerce discutent fréquemment des problèmes communs à leurs activités …	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Le personnel du Magasin et le personnel du e-commerce partagent fréquemment des informations…….....	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les tensions entre le personnel du Magasin et le personnel du e-commerce sont fréquentes …….	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q3. Concernant le fonctionnement, indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes :

Quand un client achète sur Internet, ça n'a pas d'incidence sur mes primes…….……..	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pour n'importe quelle décision que je prends, je dois avoir l'accord de mon patron……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Une personne qui veut prendre sa propre décision sera rapidement découragée……..	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je prends peu de décisions sans l'accord de mon supérieur…….	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les primes des équipes Magasins et celles Internet sont totalement indépendantes…..	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ma prime n'est pas modifiée si un client achète sur Internet……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Q4. Donnez votre degré d'accord avec les propositions suivantes :

Le site e-commerce et les Magasins proposent leurs produits aux mêmes personnes...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les Magasins et le site e-commerce se concurrencent régulièrement pour avoir plus d'attention de la part de la Direction Générale……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les clients du site e-commerce et ceux du Magasin sont les mêmes……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les Magasins et l'activité e-commerce sont de plus en plus en concurrence budgétaire……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il y a peu de différence entre les clients du Magasin et ceux d'Internet……..…	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les Magasins et le site e-commerce se concurrencent régulièrement pour avoir plus de budget de la part de la Direction Générale……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q5. On constate le développement de clients dit « multicanaux », qui recherchent des informations sur le site Internet […] et se rendent en magasin pour acheter le produit, ou alors se renseignent en Magasin et achètent sur le site Internet.

Par rapport à cette évolution :

Je trouve que cette évolution est une bonne chose……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mon Magasin doit favoriser cette évolution……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cela complique les choses……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cela comporte des risques pour mon Magasin. ……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Q6. Voici différentes actions liées à l'organisation Internet / Magasin, évaluez-les suivant leur importance :

	Très faible importance						*Très grande importance*
Proposer des prix cohérents sur Internet et en Magasin…….	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mettre en place des actions promotionnelles cohérentes sur Internet et en Magasin	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Synchroniser les communications autour des événements (soldes, anniversaire de l'enseigne) sur Internet et en Magasin…….	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q7. Donnez votre degré d'accord (en tant que consommateur), concernant vos habitudes :

J'aime mettre en place de nouvelles idées	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je recherche de nouvelles façons de faire des choses	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je me considère créatif et original dans mes pensées	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je pense que c'est stimulant d'être original dans sa pensée	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je suis réceptif aux nouvelles idées	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Souhaitez-vous ajouter des commentaires sur les différents thèmes abordés :

……
……
……
……
……
……
……
……
……

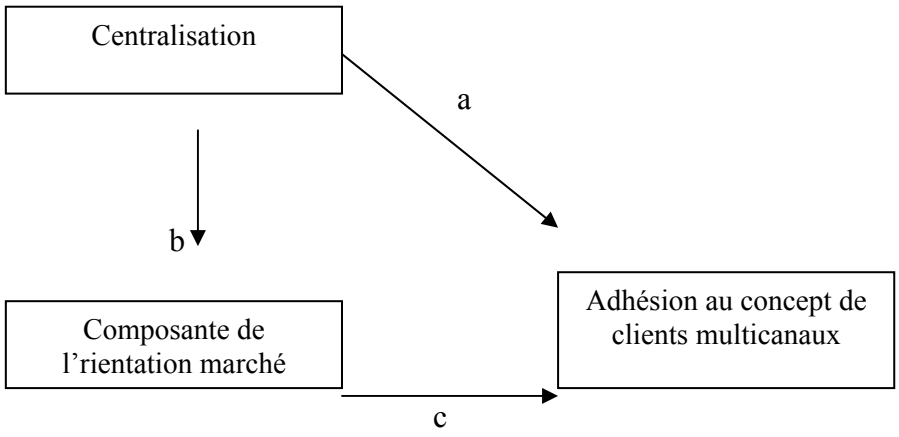
En vous remerciant sincèrement pour votre aimable collaboration,

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Annexe 8 : Procédure de Baron et Kenny (1986)

Hypothèse du rôle médiateur d'une composante de l'orientation marché coopétitive dans la relation centralisation – adhésion du personnel au concept de client multicanal.

Figure 1 : La relation de médiation (Baron et Kenny, 1986)



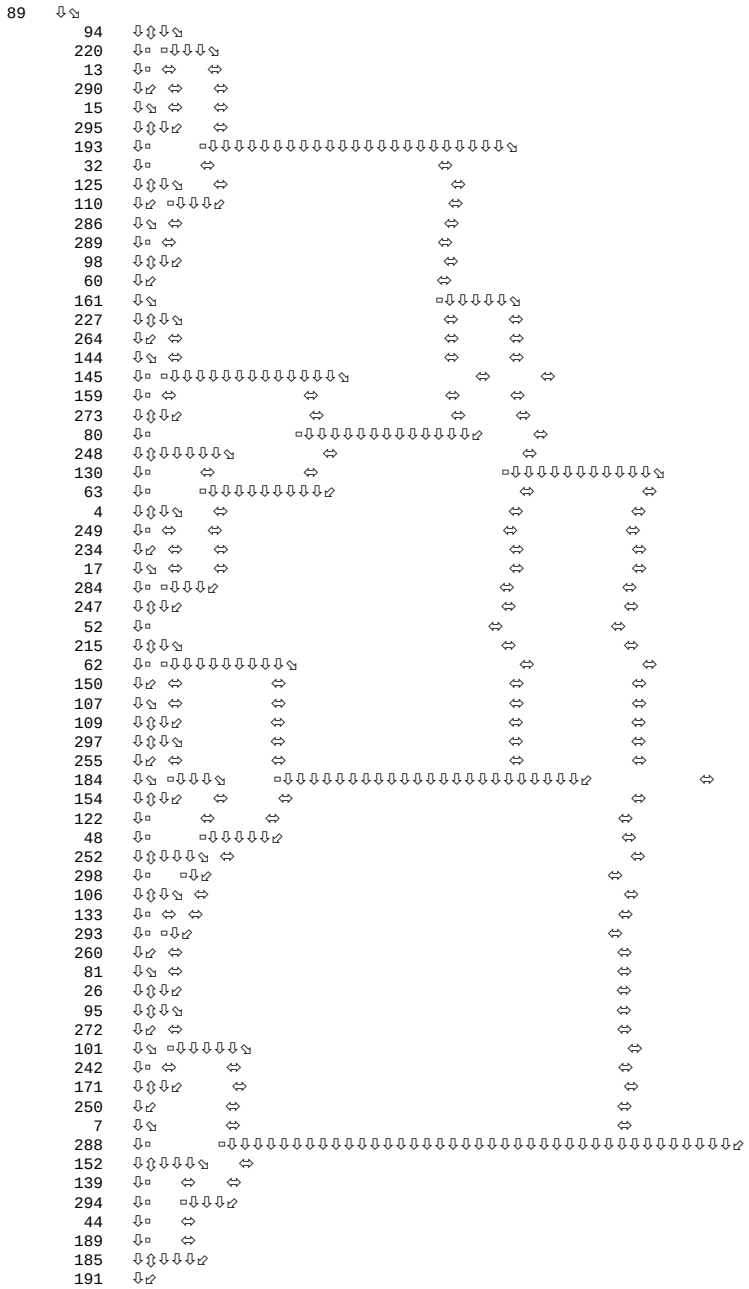
D'après Baron et Kenny (1986), une variable est considérée comme médiatrice quand elle rempli les conditions suivantes :

- a : le lien entre la variable indépendante et la variable dépendante n'est pas ou est faiblement significative ;
- b : la variable indépendante doit influencer significativement le médiateur ;
- c : le médiateur doit avoir un impact significatif sur la variable dépendante ;
- quand les relations b et c sont contrôlées, la relation entre la variable indépendante est la variable dépendante n'est plus significative.

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Annexe 9 : Dendogramme issu de la typoplogie

Classification Ascendante Hiérarchique (Dendrogramme - Méthode de Ward)



© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

LISTE DE FIGURES

	Page
Figure 1 : Les déterminants du choix d'un canal à chaque étape du processus d'achat (Balasubramanian, Raghunathan et Mahajan, 2005)	28
Figure 2 : Les processus d'achat sur Internet pour une entreprise avec une distribution multicanale.	42
Figure 3 : Les stratégies de distribution multicanales	58
Figure 4 : Sources, management et bénéfices potentiels d'une distribution multicanale	66
Figure 5 : Stratégie de gestion combinée des canaux	67
Figure 6 : Les déterminants de l'adhésion du personnel de vente et de service au système de distribution multicanal : Modèle conceptuel préliminaire *	86
Figure 7 : Le concept d'orientation marché selon Narver et Slater (1990)	108
Figure 8: Illustration de la coopétition entre entreprises	110
Figure 9: Illustration de la coopétition intra-entreprise	111
Figure 10 : Redéfinition du concept de l'orientation marché coopétitive et ses indicateurs	117
Figure 11 : Les déterminants de l'adhésion du personnel de vente et de service au multicanal : présentation du modèle	119
Figure 12 : Variables liées à l' « innovativité » et l'organisation	120
Figure 13 : Typologie des innovations de produits nouveaux fondées sur les compétences	122
Figure 14 : Présentation des hypothèses d'influence directe des facteurs d'auto-concurrence sur l'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale	127
Figure 15 : Présentation des hypothèses de liens directs de système organisationnel (centralisation et rémunération) sur l'adhésion du personnel au système multicanal	132
Figure 16 : Proposition d'un modèle de recherche de l'influence de l'orientation marché coopétitive perçue sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et sur l'exploitation multicanale	136
Figure 17 : Formule de l'alpha de Cronbach	180
Figure 18 : Représentation graphique de l'influence de l'innovativité du répondant sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal	240

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Figure 19 : Modèle global relatif à l'adhésion du personnel au concept de client multicanal : pistes causale (*path analysis)*	284
Figure 20 : Modèle global relatif à l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale : pistes causale (*path analysis)*	284
Figure 21 : Schéma de la méthode LEVEL : « le scree-test inversé »	289
Figure 22 : Présentation du modèle de recherche	305

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau 1 : Les avantages et inconvénients des systèmes de distribution multicanaux	17
Tableau 2 : Exemple de réduction de coût de distribution entre un réseau physique et Internet	19
Tableau 3: Dimensions affectant l'attrait relatif des consommateurs pour les différents canaux de distribution	32
Tableau 4 : Résultats des études portant sur l'attitude face au canal Internet comme canal d'achat	34
Tableau 5 : Typologie des avantages recherchés dans les canaux de vente au détail.	35
Tableau 6 : Récapitulatif des principaux travaux relatifs au comportement multicanal du consommateur	53
Tableau 7 : Les différentes stratégies multicanales	63
Tableau 8 : Typologie des mécanismes de coordination (entre entités)	70
Tableau 9 : Présentation des entreprises étudiées pour l'étude exploratoire	89
Tableau 10 : Récapitulatif des hypothèses de liens directs des facteurs d'auto-concurrence, du système organisation sur l'adhésion du personnel multicanal	154
Tableau 11 : Récapitulatif des hypothèses de liens directs des composantes de l'orientation marché coopétitive (orientation client, orientation concurrence et coopétition interne) sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale	155
Tableau 12 : Récapitulatif des hypothèses de liens directs de l'innovativité du répondant sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à l'exploitation multicanale	156
Tableau 13 : Récapitulatif des hypothèses de médiation des composantes de l'orientation marché dans la relation facteurs d'auto-concurrence – adhésion au concept de client multicanal	157
Tableau 14 : Récapitulatif des hypothèses de médiation des composantes de l'orientation marché coopétitive dans la relation système organisationnel – adhésion au concept de client multicanal	158

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 15 : Récapitulatif de l'hypothèse de médiation de la coopétition intenre dans la relation concurrence pour des ressources rares - adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	158
Tableau 16 : Récapitulatif des hypothèses de médiation de la coopétition perçue entre canaux dans la relation centralisation – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	159
Tableau 17 : échelle de mesure de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal	163
Tableau 18 : échelle de mesure de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	164
Tableau 19 : échelles de mesure du degré de centralisation de la prise de décision	165
Tableau 20 : échelle de mesure de la rémunération des équipes	166
Tableau 21 : échelle de mesure de la concurrence pour des ressources rares	167
Tableau 22 : échelle de mesure de l'intersection de marché	167
Tableau 23 : Echelle de mesure de l'orientation client	169
Tableau 24 : échelle de mesure de l'orientation concurrence	170
Tableau 25 : échelle de mesure de la coopétition interne	171
Tableau 26 : Echelle de mesure – innnovativité et facteurs sous – jacents	172
Tableau 27 : échelle de mesure de l'innovativité du répondant (traduction de l'échelle de Hurt et *alii* ,1967)	173
Tableau 28 : Composition de l'échantillon de l'étude finale selon le poste occupé	178
Tableau 29 : Composition de l'échantillon de l'étude finale selon l'ancienneté dans le poste occupé	178
Tableau 30 : Influence des facteurs d'auto-concurrence sur l'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale : hypothèses et analyses effectuées	185
Tableau 31 : Influence du système organisationnel sur l'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale : hypothèses et analyses effectuées	186
Tableau 32 : Influence de l'orientation marché coopétitive sur l'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale : hypothèses et analyses effectuées	187
Tableau 33 : Influence de l'innovativité de l'individu sur l'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale : hypothèses et analyses effectuées	188

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 34 : Médiation des composantes de l'orientation marché coopétitive dans les relations facteurs d'auto-concurrence – adhésion au concept de client multicanal : hypothèses et analyses effectuées	191
Tableau 35 : Médiation des composantes de l'orientation marché coopétitive dans les relations système organisationnel – l'adhésion au concept de client multicanal : hypothèses et analyses effectuées	194
Tableau 36 : Médiation de la compétition entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources rares - l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale : hypothèse et analyse effectuée	196
Tableau 37 : Médiation de la compétition entre canaux dans la relation centralisation - adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale : hypothèse et analyse effectuée	198
Tableau 38 : Matrice des composantes de l'adhésion au concept de client multicanal	200
Tableau 39 : Matrice des composantes de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	200
Tableau 40 : Qualité d'ajustement du modèle d'innovation du magasin	201
Tableau 41: Analyse factorielle confirmatoire de l'adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale	202
Tableau 42 : Rhô de Jöreskog pour l'adhésion du personnel au multicanal : adhésion au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale	202
Tableau 43 : Matrice des composantes après rotation Varimax du système organisationnel	203
Tableau 44 : Matrice des composantes avec rotation Varimax sur le système organisationnel (sans l'item cent_2)	204
Tableau 45 : Qualité d'ajustement du modèle système organisationnel	204
Tableau 46 : Analyse factorielle confirmatoire du système organisationnel (rémunération et centralisation)	205
Tableau 47 : Fiabilité de cohérence interne : Rhö de Jöreskog pour le système organisationnel	205
Tableau 48 : Matrice des composantes après rotation Varimax des facteurs de concurrence (intersection de marché et concurrence pour des ressources rares)	206
Tableau 49 : Qualité d'ajustement du modèle des facteurs d'auto-concurrence	207
Tableau 50 : Analyse factorielle confirmatoire des facteurs d'auto-concurrence	208

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 51 : Fiabilité de cohérence interne Rhö de Jöreskog pour les facteurs d'auto-concurrence	208
Tableau 52 : Matrice des composantes de l'orientation client	209
Tableau 53 : Qualité d'ajustement du modèle de l'orientation client	210
Tableau 54 : Analyse factorielle confirmatoire de l'orientation client	210
Tableau 55 : Qualité d'ajustement du modèle de l'orientation concurrence	211
Tableau 56 : Analyse factorielle confirmatoire de l'orientation concurrence	212
Tableau 57 : Matrice des composantes après rotation Varimax de la coopétition interne (compétition et coopération)	213
Tableau 58 : Qualité d'ajustement du modèle de la coopétition interne	213
Tableau 59 : Analyse factorielle confirmatoire de la coopétition interne	214
Tableau 60 : Fiabilité de cohérence interne (Rhô de Jöreskog) et validité discriminante pour la coopétition interne	215
Tableau 61 : Matrice des composantes après rotation Varimax de l'innovativité de l'individu	215
Tableau 62 : Qualité d'ajustement du modèle de l'innovativité de l'individu	216
Tableau 63 : Analyse factorielle confirmatoire de l'innovativité de l'individu	217
Tableau 64 : Corrélations entre les facteurs d'auto-concurrence et l'adhésion au concept de client multicanal, adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	221
Tableau 65 : Influence de l'intersection de marché sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal	222
Tableau 66 : Influence de la concurrence entre canaux pour des ressources rares sur l'adhésion au concept de client multicanal, à l'exploitation multicanale	223
Tableau 67 : Synthèse des hypothèses H1a, H1b et H2a et H2b	225
Tableau 68 : Corrélations entre le système organisationnel et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, à la cohésion d'exploitation multicanale	226
Tableau 69 : Influence du système de rémunération sur l'adhésion au concept de client multicanal, à la cohésion d'exploitation multicanale	227
Tableau 70 : Influence du système de rémunération sur l'adhésion au concept de client multicanal, à la cohésion d'exploitation multicanale	228
Tableau 71 : Synthèse des hypothèses H3a, H3b et H4a et H4b	230
Tableau 72 : Corrélations entre les composantes de l'orientation marché coopétitive et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, à la cohésion d'exploitation multicanale	231

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 73 : Influence de l'orientation concurrence sur l'adhésion au concept de client multicanal	233
Tableau 74 : Influence de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal, à la cohésion d'exploitation multicanale	234
Tableau 75 : Synthèse des hypothèses H5a, H5b, H6a, H6b, H7a, H7b, H8a et H8b	236
Tableau 76 : Influence de la coopération perçue entre canaux sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	238
Tableau 77 : Influence de l'innovativité de l'individu sur l'adhésion au concept de client multicanal	239
Tableau 78 : Influence de l'innovativité du répondant sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	240
Tableau 79 : Synthèse des hypothèses H9a et H9b	241
Tableau 80 : Corrélations : intersection de marché, orientation concurrence et l'adhésion du personnel au concept de client multicanal	242
Tableau 81 : Influence de l'intersection de marché perçue sur l'orientation concurrence perçue	244
Tableau 82 : Influence de l'intersection de marché perçue sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal	244
Tableau 83 : Influence de l'intersection de marché perçue et de l'orientation concurrence perçue sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal	245
Tableau 84 : Synthèse de l'hypothèse H10	247
Tableau 85 : Influence de la concurrence entre canaux pour les ressources rares sur l'orientation concurrence	249
Tableau 86 : Influence de la concurrence entre canaux des ressources rares sur l'adhésion au concept de client multicanal	249
Tableau 87 : Influence de la concurrence entre canaux pour des ressources rares et de l'orientation concurrence sur l'adhésion au concept de client multicanal	250
Tableau 88 : Synthèse de l'hypothèse H11	251
Tableau 89 : Corrélation : concurrence perçue sur des ressources rares, compétition perçue entre canaux	253
Tableau 90 : Influence de la concurrence pour des ressources rares sur la compétition entre canaux	254
Tableau 91 : Influence de la concurrence perçue pour des ressources rares sur	254

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'adhésion du personnel au concept de client multicanal	
Tableau 92 : Influence de la concurrence perçue pour des ressources rares et de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal	255
Tableau 93 : Synthèse des hypothèses H12a et H12b	258
Tableau 94 : Influence de la centralisation perçue sur l'orientation concurrence perçue	260
Tableau 95 : Influence de la centralisation perçue et de l'orientation concurrence perçue sur l'adhésion au concept de client multicanal	261
Tableau 96 : Synthèse de l'hypothèse H13	263
Tableau 97 : Influence de la compétition perçue entre canaux sur la centralisation perçue	265
Tableau 98 : Influence de la centralisation perçue sur l'adhésion au concept de client multicanal	265
Tableau 99 : Influence de la centralisation et de la compétition perçue entre canaux sur l'adhésion au concept de client multicanal	266
Tableau 100 : Synthèse des hypothèses H14a et H14b	269
Tableau 101 : Influence de la concurrence perçue pour des ressources rares sur la compétition perçue entre canaux	271
Tableau 102 : Influence de la concurrence perçue pour des ressources rares sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	272
Tableau 103 : Influence de la compétition perçue entre canaux et de la concurrence perçue pour des ressources rares sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	273
Tableau 104 : Synthèse des hypothèses 15a et H15b	275
Tableau 105 : Corrélations : centralisation perçue, compétition perçue entre canaux et adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	276
Tableau 106 : Influence de la centralisation perçue sur la compétition perçue entre canaux	277
Tableau 107 : Influence de la centralisation perçue sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	278
Tableau 108 : Influence de la compétition perçue entre canaux et de la centralisation perçue sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	279
Tableau 109 : Synthèse des hypothèses H16a et H16b	281
Tableau 110 : Effets directs et totaux du modèle global relatif à l'adhésion du	285

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

personnel au concept de client multicanal : pistes causales (*path analysis)*	
Tableau 111 : Effets directs et totaux du modèle global relatif à l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale : pistes causales (*path analysis)*	287
Tableau 112 : Résultat de la méthode LEVEL	290
Tableau 113 : Répartition des salariés par segment	290
Tableau 114 : Moyennes des groupes issus de la classification hiérarchique sur les composantes de l'orientation marché coopétitive	291
Tableau 115 : Synthèse des moyennes des quatre segments de la segmentation hiérarchique	291
Tableau 116 : Synthèse des résultats de l'ANOVA entre les quatre segments et l'adhésion au concept de client multicanal et l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale	295
Tableau 117 : Synthèse des corrélations avec l'adhésion du personnel au multicanal	296
Tableau 118 : Récapitulatifs des hypothèses	301

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Table des matières

CHAPITRE INTRODUCTIF Fondements et objectifs de la recherche 1

Section 1 : Fondements et contexte de la recherche 2
I. Contexte de la recherche 2
II. Travaux relatifs aux systèmes de distribution multicanaux 4

Section 2 : Objectifs, contributions et plan de la recherche 7
I. Problématique et objectifs de recherche 7
II. Contributions attendues de la recherche 12
III. Présentation de l'étude 14

PREMIÈRE PARTIE REVUE DE LITTÉRATURE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE MÉTHODOLOGIE 16

CHAPITRE 2 Revue de litterature la distribution multicanale 17

Section 1 : Analyse du comportement des acheteurs 27
I. Recherches relatives au processus de choix du canal d'achat 27
1. Les déterminants du choix d'un canal au sein d'une enseigne multicanale .. 27
2. Le choix d'une formule de distribution 29
3. Le comportement multicanal : utilisation des canaux au cours du processus d'achat 39
II. Recherches sur la migration de clientèle 44
1. La migration : reflet de l'évolution de l'ensemble évoqué 44
2. Analyse des antécédents et des conséquences de la migration du offline au online 45
3. Etude des conséquences de la migration client sur la rentabilité et la relation client 46
4. Etudes sur l'utilisation des actions marketing comme leviers de migration.. 50

Section 2 : Analyse du management d'un reseau de distribution multicanal 57
I. Identification et analyse des stratégies de distribution multicanales 57
1. Les travaux de Müller-Lankenau, Klein et Wehmeyer 57
2. Cadre d'analyse de Gulati et Garino 61
II. Travaux relatifs à la stratégie d'intégration 65
1. Les sources de synergie 66
2. Les stratégies de management 68
3. Les bénéfices d'une stratégie intégrée des canaux 73

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 3 Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche 78

Section 1 : Le modèle conceptuel 79
I. Modèle conceptuel préliminaire : Vision d'ensemble 79
II. Etude exploratoire de l'adhésion du personnel au système de distribution multicanal 86
1. Objectifs de la phase qualitative 86
2. Recueil d'information et analyse des données 87
3. Les résultats de l'analyse de contenu 92
III. Conclusion de l'étude exploratoire et conséquences sur le modèle préliminaire 100
1. Les mécanismes de gestion et les facteurs d'auto-concurrence 102
2. De l'orientation marché à l'orientation marché coopétitive 104
3. L'orientation marché coopétitive 113

Section 2 : Les determinants de l'adhésion du personnel au multicanal 118
I. L'adhésion du personnel au multicanal 119
1. L'adhésion au concept de client multicanal 123
2. L'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale 125
II. L'influence des facteurs d'auto-concurrence et du système organisationnel sur l'adhésion du personnel au multicanal (H1 à H4) 126
1. L'influence des facteurs d'auto-concurrence sur l'adhésion du personnel au multicanal (H1 et H2) 127
2. L'influence du système organisationnel sur l'adhésion du personnel au multicanal (H3 et H4) 131
III. Influence de l'orientation marché coopétitive sur l'adhésion du personnel au multicanal (H5 à H8) 136
1. Influence de l'orientation client perçue sur l'adhésion du personnel au multicanal (H5a et H5b) 138
2. Influence de l'orientation concurrence perçue sur l'adhésion du personnel au multicanal (H6a et H6b) 138
3. Influence de la coopétition interne perçue sur l'adhésion du personnel au multicanal (H7a, H7b, H8a et H8b) 139
IV. Le rôle de l'innovativité de l'individu (H9a et H9b) 141

Section 3 : Le role médiateur de l'orientation marché coopétitive du magasin 143
I. Le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive dans les relations avec l'adhésion du personnel au concept de client multicanal (H12 à H14) 143
1. Le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive dans la relation facteurs d'auto-concurrence - adhésion du personnel au concept de client multicanal (H10 à H12) 144
2. Le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive dans la relation système organisationnel - adhésion au concept de client multicanal (H13 et H14) 148

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

II. Le rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive dans les relations avec l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale (H15 et H16) 150
1. Le rôle médiateur de la coopétition perçue entre canaux dans la relation concurrence pour des ressources rares – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H15) 151
2. Le rôle médiateur de la coopétitin perçue entre canaux dans la relation système organisationnel - adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H16) 152

CHAPITRE 4 Méthodologie de la recherche 160

Section 1 : Présentation générale et mesures des variables 160
I. Présentation générale de la méthodologie 160
II. Instruments de mesures des variables 162
1. Mesures de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à la cohésion d'exploitation multicanale 163
2. Mesures du système organisationnel et des facteurs d'auto-concurrence .. 164
3. Mesure de l'orientation marché coopétitive 168
4. Mesure de l'innovativité de l'individu 171

Section 2 : Collecte des données, composition de l'échantillon et tests des hypothèses 174
I. Collecte des données et composition de l'échantillon 174
1. Questionnaire et recueil des données 174
2. Composition de l'échantillon 176
II. Présentation des méthodes d'analyses et de test 179
1. Procédures et méthodes de validation des modèles de mesure 179
2. Méthodes de test des hypothèses 184

Section 3 : Les modèles de mesure des construits 199
I. L'adhésion du personnel au multicanal 199
1. Analyses exploratoires 199
2. Analyse confirmatoire 200
II. Le système organisationnel et les facteurs d'auto-concurrence 202
1. Le système organisationnel 202
2. Les facteurs d'auto-concurrence 206
III. L'orientation marché coopétitive 208
1. L'orientation client 209
2. L'orientation concurrence 211
3. La coopétition interne 212
IV. L'innovativité de l'individu 215
1. Analyse exploratoire 215
2. Analyse confirmatoire 216

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

DEUXIEME PARTIE PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS 218

CHAPITRE 5 Présentation des résultats et Discussion 219

Section 1 : Analyse des determinants de l'adhesion du personnel au multicanal (h1 à h9) 220
I. Les relations entre les facteurs d'auto-concurrence et l'adhésion du personnel au multicanal (H1 et H2) 221
1. Influence de l'intersection de marché sur l'adhésion du personnel au multicanal 222
2. Influence de la concurrence entre canaux pour des ressources rares sur l'adhésion du personnel au multicanal 223
3. Discussion des résultats des hypothèses H1a, H1b, H2a et H2b 224
II. Les relations entre le système organisationnel et l'adhésion du personnel au multicanal (H3 et H4) 225
1. Influence du système de rémunération sur l'adhésion du personnel au multicanal 226
2. Influence de la centralisation sur l'adhésion du personnel au multicanal ... 228
3. Discussion des résultats des hypothèses H3a, H3b, H4a et H4b 229
III. Les relations entre l'orientation marché coopétitive et l'adhésion du personnel au multicanal (H5 à H8) 231
1. Influence de l'orientation client perçue sur l'adhésion du personnel au multicanal (H5a et H5b) 232
2. Influence de l'orientation concurrence perçue sur l'adhésion du personnel au multicanal (H6a et H6b) 233
3. Influence de la coopétition interne perçue sur l'adhésion du personnel au multicanal (H7a, H7b, H8a et H8b) 234
4. Discussion des résultats des hypothèses H5a, H5b, H6a, H6b, H7a, H7b, H8a et H8b 236
IV. Les relations entre l'innovativité de l'individu et l'adhésion du personnel au multicanal (H9a et H9b) 240
1. Influence de l'innovativité de l'individu sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal 240
2. Influence de l'innovativité de l'individu sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale 241
3. Discussions de résultats des hypothèses H9a et H9b 242

Section 2 : Tests des hypothèses de médiation de l'orientation marché coopétitive dans les relations avec l'adhesion au concept de client multicanal 243
I. Médiations de l'orientation marché coopétitive dans les relations facteurs d'auto-concurrence – adhésion au concept de client multicanal (H10, H11 et H12) 243

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1. Séquence intersection de marché - orientation concurrence - adhésion au concept de client multicanal (H10) 243
2. Séquence concurrence entre canaux pour des ressources rares - orientation concurrence – adhésion au concept de client multicanal (H11) 248
3. Séquence concurrence perçue entre canaux pour des ressources rares - coopétition interne entre canaux - adhésion au concept de client multicanal (H12a et H12b) 253
II. Médiations de l'orientation marché coopétitive dans les relations système organisationnel – adhésion au concept de client multicanal (H13 et H14) 260
1. Séquence centralisation - orientation concurrence – adhésion au concept de client multicanal (H13) 260
2. Séquence centralisation – coopétition interne entre canaux – adhésion au concept de client multicanal (H14a et H14b) 264

Section 3 : Tests des hypothèses de médiation de l'orientation marché coopetitive dans les relations avec l'adhésion à la cohesion d'exploitation multicanale 271
I. Séquence concurrence pour des ressources rares – coopétition interne entre canaux – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H15a et H15b) 271
1. Séquence concurrence pour des ressources rares – compétition perçue entre canaux – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H15a).. 271
2. Séquence concurrence pour des ressources rares – coopération perçue entre canaux – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H15a).. 275
3. Discussion des résultats des hypothèses H15a et H15b 275
II. Séquence centralisation perçue – coopétition interne entre canaux – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H16a et H16b) 276
1. Séquence centralisation perçue – compétition perçue entre canaux – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H16a) 277
2. Séquence centralisation perçue – coopération perçue entre canaux – adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale (H16b) 281
3. Discussion des résultats des hypothèses H16a et H16b 281

Section 4 : Modèle global et analyses complémentaires 282
I. Le modèle global 283
1. Définition du modèle global 283
2. Résultats du modèle global 284
II. Analyses complémentaires 289

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 6 Discussion des principaux résultats, implications de la recherche, limites et voies de recherche 305

Section 1 : Discussion des résultats 307
I. Les déterminants de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal 307
1. Influence des facteurs d'auto-concurrence 307
2. Influence des mécanismes de gestion 309
3. Influence de l'orientation marché coopétitive 310
4. Influence de l'innovativité de l'individu 313
5. Discussion générale des déterminants de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal 314
II. Les déterminants de l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale 314
1. Influence des facteurs d'auto-concurrence 315
2. Influence du système organisationnel 315
3. Influence de l'orientation marché coopétitive 317
4. Influence de l'innovativité de l'individu 319
5. Discussion générale des déterminants de l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale 319
III. Rôle médiateur de l'orientation marché coopétitive (orientation client, orientation concurrence et coopétition interne) 320
1. Discussion du rôle médiateur des composantes de l'orientation marché coopétitive dans les relations sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal 320
2. Discussion du rôle médiateur des composantes de l'orientation marché coopétitive dans les relations sur l'adhésion à la cohésion d'exploitation multicanale 325
3. Antécédents de la coopétition interne entre canaux 327

Section 2 : Contributions de la recherche 329
I. Contributions académiques 329
1. Contributions théoriques 329
2. Contributions méthodologiques 332
II. Implications managériales 333
1. Implications pour l'amélioration de l'adhésion du personnel au concept de client multicanal 334
2. Implications pour l'amélioration de l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanale 338
3. Implications pour l'optimisation de la coopétition interne perçue 341

Section 3 : Limites et voies de recherche 344
I. Limites et voies de recherche en perspective méthodologique 344
II. Limites et voies de recherche en perspective théorique 347

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 7 Synthèse et conclusion generale 352

Section 1 : Rappel des objectifs et des resultats de l'etude 354
I. Rappel des objectifs 354
II. Principaux résultats 356

Section 2 : Synthèse des contributions et des voies de recherche 359
I. Synthèse des apports théoriques 359
II. Synthèse des implications pour l'entreprise 360
III. Synthèse des voies de recherche 362

Références bibliographiques 364

Annexes 392

Liste de figures 409

Liste des tableaux 411

© 2011 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Réseau de magasins et commerce électronique : Analyse des déterminants de l'adhésion du personnel au multicanal

De nombreuses enseignes ont ajouté un site de commerce électronique à leurs réseaux de points de vente, créant ainsi un système de distribution multicanal. Cette recherche analyse des facteurs d'adhésion du personnel des magasins à ce nouveau système en considérant à la fois l'adhésion au *concept de client multicanal* et l'importance accordée à *la mise en œuvre des actions marketing multicanales*. Deux courants de recherches existent, l'un est focalisé sur l'analyse du comportement des acheteurs multicanaux le second, moins développé, est centré sur la gestion des canaux. A partir de l'analyse de la littérature plus générale en Sciences de gestion, *les facteurs d'atmosphère et d'orientation stratégique* (par exemple, l'orientation marché du magasin perçue par le personnel) ainsi que *les mécanismes de gestion* sont identifiés comme déterminants potentiels de l'adhésion du personnel au multicanal. Une recherche qualitative exploratoire est ensuite réalisée pour conforter, modifier ou compléter cette double perspective initiale. L'étude exploratoire révèle l'existence d'une *coopétition interne* (compétition et coopération entre canaux) et la nécessité d'adapter le concept d'orientation marché au contexte multicanal. La notion *d'orientation marché coopétitive* qui comprend l'orientation client, l'orientation concurrence et la coopétition interne est proposée. Les hypothèses et le modèle final sont ensuite développés et testés empiriquement dans une enseigne de distribution spécialisée. Les résultats révèlent que les mécanismes organisationnels (la centralisation et le système de rémunération), ainsi que des facteurs d'auto-concurrence (intersection de marché et concurrence entre canaux pour la répartition des ressources internes) influencent l'adhésion du personnel au multicanal. L'orientation marché coopétitive du magasin perçue par le personnel influence aussi son adhésion. Les influences de plusieurs variables sont médiatisées par ce type d'orientation stratégique. La discussion des résultats conduit à la réalisation d'une analyse typologique fondée sur ces variables et à la mise en évidence de quatre groupes de vendeurs dans le réseau de magasins étudiés. Les implications académiques et managériales sont développées et plusieurs voies de recherche sont proposées.

Mots Clés : Distribution multicanale, client multicanal, coopétition interne, orientation marché, mécanismes de gestion, adhésion du personnel.

Store networks and e-commerce: Analysis of triggers of staff commitment to multichannel

Many companies have added e-commerce sites to their store network, thereby creating a multichannel distribution system. This research analyses factors that trigger staff commitment to this new system by considering both adoption of (commitment to) the multichannel customer concept and importance given to the implementation of multichannel marketing actions.
There are two research streams: one concentrates on multichannel buyers' behaviour and the second, which is less developed, deals with multichannel management. Based upon a review of broader management literature, ambiental and strategic orientation factors (i.e. store market orientation perceived by its personnel) as well as management mechanisms are identified as potential determinants of staff commitment to multichannel. A qualitative exploratory research is then done in order to confirm, modify or complete this initial dual (double) perspective. This work revealed the existence of internal coopetition (competition and cooperation among channels) and the need to adapt the concept of market orientation to the multichannel context. The notion of coopetitive market orientation which includes customer orientation, competitor orientation and internal coopetition is introduced. Several hypothesis and a final model are then developed and empirically tested on the case of a specialized distribution channel. Results reveal that organisational mechanisms (centralisation and wage system), as well as self competition factors (market intersection and competition between channels for internal resources) influence staff commitment to multichannel. A store's coopetitive market orientation as perceived by its personnel influences the latter's commitment. The influence of several variables is mediated by this kind of strategic orientation. The discussion of the results leads to a typology (cluster analysis) based upon these variables and reveals four groups of sales persons in the analysed store network. Academic and managerial implications are developed and several research directions are suggested.

Keywords : Multichannel distribution, multicanal customer, internal coopetition, market orientation, management mechanismes, staff commitment.

Discipline : Sciences de Gestion
Laboratoire : Lille-Economie et Management - EREM
UMR CNRS 8179
104, avenue du Peuple Belge
59043 Lille Cedex

© 2011 Tous droits réservés.