

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Le succès de l'intégration multicanale en distribution  
**entre mythes et réalités**

Schmit, Kevin

*Award date:*  
2019

*Awarding institution:*  
Universite de Namur

[Link to publication](#)

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



*« Le succès de l'intégration multicanale  
en distribution : entre mythes et réalités »*

**Kevin SCHMIT**

**Directeur : Prof. P. ZIDDA**

Mémoire présenté  
en vue de l'obtention du titre de  
Master 60 en Sciences de gestion

**ANNEE ACADEMIQUE 2018-2019**

Université de Namur, ASBL

Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion – Département des Sciences de  
gestion

---

Rempart de la Vierge 8, B-Namur, Belgique, Tel. +32 (0)81 72 49 58, Fax +32 (0)81 72 48 40



# **The success of multichannel integration in distribution: between myths and realities**

## **Abstract:**

In a few decades, trade and consumer attitudes towards consumption have considerably changed. Today, consumers are highly connected, well informed and therefore more difficult to convince. Technological change and the penetration of smartphones and the Internet have prompted companies to adapt their business strategies. In order to increase their offer or to reach more customers, distributors have implemented different distribution strategies, no longer single-channel, but rather cross-channel, multi-channel and even omnichannel. Through an analysis of multichannel integration literature and through some case studies, this paper focuses on the challenges of this integration. This paper studies the different impacts on each of the actors, on the effective implementation as well as the myths and realities that emerge from it; particularly on the integration of these new strategies by the employees of certain firms, which is ultimately more complex than it appears.

*Keywords: integration; multichannel; strategies; omnichannel; case studies*

# **Le succès de l'intégration multicanale en distribution : entre mythes et réalités**

## **Résumé :**

Le commerce et les attitudes des consommateurs envers la consommation ont considérablement changé en quelques décennies. Aujourd'hui, les consommateurs sont ultra connectés, et bien plus difficiles à convaincre. L'évolution technologique et la pénétration des smartphones et de l'internet ont poussé les entreprises à adapter leurs stratégies commerciales. Afin d'augmenter leur offre ou encore pour toucher davantage de clients, les distributeurs ont mis en place différentes stratégies de distribution, non plus monocanales mais plutôt cross-canales, multicanales voire omnicanales. Via une analyse de la littérature sur l'intégration multicanale et des études de cas, ce mémoire s'intéresse aux enjeux de cette intégration. Il étudie son impact sur chacun des acteurs, sur sa mise en place effective ainsi que sur les mythes et les réalités qui s'en dégagent ; notamment, sur l'intégration de ces nouvelles stratégies par les collaborateurs de certaines firmes, qui est finalement plus complexe qu'il n'y paraît.

*Mots-clés : intégration ; multicanale ; stratégies ; omnicanal ; études de cas*

## Avant-propos

---

Ce mémoire est l'aboutissement de mon master en Sciences de gestion effectué au sein de l'Université de Namur. Il est né d'une collaboration permanente et enrichissante avec mon promoteur, le professeur Pietro Zidda, que je tiens particulièrement à remercier pour son aide, ses précieux conseils, sa patience, ainsi que sa disponibilité.

Je tiens également à remercier mon père, Eric, et ma grand-mère, Annette, sans qui je n'aurais pas entrepris tout ce cheminement, mais aussi Romain pour son soutien et son aide durant mon master ainsi que lors de la réalisation de ce mémoire.

Je remercie enfin toutes les autres personnes qui m'ont aidé lors de l'accomplissement de cette étude.

# Tables des matières

---

<b>Chapitre 1 : cadre de la distribution .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Définitions du commerce, e-commerce, commerçant, consommateur et distribution .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Concepts des différentes stratégies canaux .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 L'évolution des consommateurs et des commerçants, d'hier à aujourd'hui .....</b>	<b>8</b>
1.3.1 Les phases et fondements du comportement d'achat .....	8
1.3.2 L'évolution du comportement d'achat des consommateurs .....	12
1.3.3 Profils comportementaux des consommateurs d'aujourd'hui.....	17
1.3.4 La recherche d'information en ligne versus en commerce physique en phase de préachat .....	19
1.3.5 L'achat en ligne versus en commerce de proximité .....	20
1.3.6 Fréquence d'achat par canaux de vente .....	21
1.3.7 L'évolution des commerçants .....	22
<b>Chapitre 2 : Les enjeux de l'intégration multicanale .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Définition de l'intégration multicanale.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Description et difficultés de l'intégration multicanal.....</b>	<b>29</b>
2.2.1 Description de l'intégration multicanale .....	29
2.2.2 Les effets de l'intégration multicanale .....	31
2.2.3 Les risques perçus à l'intégration multicanale.....	32
2.2.4 Les coûts perçus à l'intégration multicanale .....	34
<b>2.3 Cadre conceptuel .....</b>	<b>35</b>
<b>Chapitre 3 : Définition du contexte de recherche et méthodologie .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Définition du contexte de recherche .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Cadre méthodologique .....</b>	<b>37</b>
3.2.1 Définition d'une étude de cas et de ses aboutissants .....	38
3.2.2 Les freins à l'étude de cas .....	38
3.2.3 L'évolution des différentes méthodologies relatives à l'étude de cas .....	39
<b>3.3 Le cas, objet multidisciplinaire .....</b>	<b>40</b>
3.3.1 La pertinence .....	40
3.3.2 La validité interne.....	40
3.3.3 La validité externe .....	40
3.3.4 Finalité de l'étude de cas .....	41
3.3.5 Etapes méthodologiques de l'étude de cas .....	42
<b>3.4 Choix des différents cas retenus.....</b>	<b>43</b>
3.4.1 Segmenter sur base produit/service .....	43
3.4.2 Affiner la segmentation en fonction du degré d'implication de l'achat .....	44
3.4.3 Trancher sur la dimension émotionnelle.....	44
<b>3.5 Structure d'analyse des études de cas.....</b>	<b>46</b>
<b>Chapitre 4 : Analyse de différents cas retenus .....</b>	<b>48</b>
<b>4.4 Cas « pilote » : Darty.....</b>	<b>48</b>
4.4.1 Historique de l'entreprise .....	48
4.4.2 Chiffres clés de l'enseigne.....	49
4.4.3 Analyse de l'intégration multicanale de l'enseigne .....	50
4.4.4 Confrontation du cas pilote à la littérature existante .....	54
<b>4.5 Etude de cas : Kiabi.....</b>	<b>55</b>
4.5.1 Historique de l'entreprise .....	56
4.5.2 Chiffres clés de l'enseigne.....	56
4.5.3 Analyse de l'intégration multicanale de l'enseigne .....	57

4.5.4 Analyse sur le terrain : mystery shopping .....	59
4.5.5 Confrontations par rapport au cas pilote et à la littérature.....	61
<b>4.6 Etude de cas : Neckermann .....</b>	<b>62</b>
4.6.1 Historique de l'entreprise .....	62
4.6.2 Chiffres clés de l'enseigne.....	63
4.6.3 Analyse de l'intégration multicanale de l'enseigne .....	63
4.6.4 Analyse sur le terrain : mystery shopping .....	65
4.6.5 Confrontations par rapport au cas pilote et à la littérature.....	66
<b>4.7 Etude de cas : Delhaize .....</b>	<b>68</b>
4.7.1 Historique de l'entreprise .....	68
4.7.2 Chiffres clés de l'enseigne.....	69
4.7.3 Analyse de l'intégration multicanale de l'enseigne .....	69
4.7.4 Analyse sur le terrain : mystery shopping .....	72
4.7.5 Confrontations par rapport au cas pilote et à la littérature.....	74
<b>Chapitre 5 : Confrontation finale et conclusions.....</b>	<b>75</b>
<b>5.1 Confrontation finale de la partie théorique aux études de cas .....</b>	<b>75</b>
5.1.1 Attitudes des consommateurs et commerçants face aux différents secteurs .....	75
5.1.2 Les étapes de l'intégration multicanale, théorie versus réalité .....	77
5.1.3 Risques et coûts réels identifiés.....	79
<b>5.2 Conclusion.....</b>	<b>80</b>
<b>5.3 Limites et voies de recherche.....</b>	<b>82</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>83</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>83</b>
<b>Références Web .....</b>	<b>88</b>
<b>Table des illustrations .....</b>	<b>94</b>
<b>Figures .....</b>	<b>94</b>
<b>Tableaux.....</b>	<b>94</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>95</b>
<b>Annexe 1 .....</b>	<b>96</b>
<b>Annexe 2 .....</b>	<b>97</b>
<b>Annexe 3 .....</b>	<b>98</b>
<b>Annexe 4 .....</b>	<b>99</b>
<b>Annexe 5 .....</b>	<b>100</b>
<b>Annexe 6 .....</b>	<b>101</b>
<b>Annexe 7 .....</b>	<b>102</b>
<b>Annexe 8 .....</b>	<b>103</b>
<b>Annexe 9 .....</b>	<b>104</b>

# Introduction

---

À l'heure ultra connectée de notre monde actuel, le commerce et les attitudes de consommation ont considérablement changé en quelques décennies. De nos jours, la consommation est plus qu'omniprésente dans notre société, elle en est devenue le fondement. Des premiers grands magasins à la naissance du commerce en ligne, en 30 ans, le commerce a connu une évolution fulgurante.

En effet, ces derniers ont dû s'adapter à l'évolution de la société, de la technologie et de la manière de consommer. Il est loin, le temps du « Bon marché » d'Aristide Boucicaut<sup>1</sup>, il est loin, le temps du « Prix unique ». Aujourd'hui, les consommateurs sont ultra connectés, informés et s'influencent les uns les autres. L'apparition des réseaux sociaux et des forums de partage leur ont donné les moyens d'obtenir des avis, d'échanger, de partager, mais aussi de comparer. Désormais, ils sont plus durs à convaincre, moins sensibles aux médias traditionnels et beaucoup plus sélectifs et volatiles.

Tout cela a également poussé les commerçants à revoir leurs stratégies commerciales, à s'adapter. Ainsi, de nombreux commerces se sont diversifiés, certains en augmentant leurs canaux de communications ou de distribution, en innovant, tandis que d'autres encore ont choisi de s'implanter dans des canaux restreints, dans des niches qui leur permettent d'être uniques. C'est sur l'ensemble de ces évolutions que ce mémoire va se pencher, sur cette intégration multicanale générale, riche et variée, sur ses fondements, ses causes, ses conséquences, mais aussi sur son avenir. Quels sont les freins et situations réelles face à cette intégration multicanale ? Quels sont les motivations et bénéfices profonds ? Quel est l'avenir de cette intégration ? Quelles en sont les conséquences d'un point de vue littérature comme sur le terrain ?

Ce mémoire tentera de mettre en lumière ces interrogations et sera, pour ce faire, divisé en deux parties. La première portera sur une analyse du cadre théorique, comprenant deux chapitres, le premier abordant l'évolution du circuit de distribution, des différentes stratégies de distribution, du profil des consommateurs, ainsi que celui de commerçant ; cela au travers de concepts théoriques ainsi que d'exemples et de faits tangibles. Le second chapitre

---

<sup>1</sup> Aristide Boucicaut est un entrepreneur et homme d'affaires français, né le 14 juillet 1810 à Bellême et mort le 26 décembre 1877 à Paris. Fondateur en 1852 à Paris du premier grand magasin, Au Bon Marché.  
<https://www.capital.fr/votre-carriere/aristide-et-marguerite-boucicaut-fondateurs-du-bon-marche-ils-ont-invente-le-commerce-moderne-1290738>

s'intéressera quant à lui aux enjeux de l'intégration multicanale, sa définition, ses motivations mais aussi ses freins et ses limites.

La seconde partie se basera sur une étude de cas, qui sera composée de deux chapitres, à savoir la définition d'une étude de cas, sa mise en contexte, ses points positifs comme négatifs ; nous structurerons ensuite le cadre conceptuel relatif à ce mémoire ; enfin, nous analyserons quatre cas divers et représentatifs du marché, cas dont nous expliquerons, bien entendu, le choix et le contexte. Les analyses de ces derniers seront ensuite résumées et comparées aux informations extraites de la première partie, pour terminer par une conclusion exposant les résultats ainsi que d'éventuelles pistes d'analyse potentielles supplémentaires de ce beau et large concept, plus que jamais d'actualité, qu'est l'intégration multicanale.

## Partie 1 : Aspects théoriques

---

# **Chapitre 1 : cadre de la distribution**

## **1. Le monde du commerce<sup>2</sup>**

Avant de nous attarder plus en profondeur sur l'intégration multicanale, il est important de définir les acteurs clés de ce mémoire dans leur contexte, ainsi que les concepts qui y sont relatifs, à savoir : le commerce, son évolution, la notion de commerçant et de distribution ainsi que celle de consommateur, mais également les notions de monocanal, cross-canal, omnicanal et, bien évidemment, de multicanal.

### **1.1 Définitions du commerce, e-commerce, commerçant, consommateur et distribution**

Selon l'INSEE, « le commerce consiste à acheter des produits à des tiers pour la revente en état, sans transformation (ou après transformations mineures). L'activité des intermédiaires du commerce qui mettent en rapport les acheteurs et les vendeurs (ou bien exécutent des opérations commerciales pour le compte d'un tiers), sans être propriétaires des produits concernés, fait partie du commerce ».<sup>3</sup>

L'e-commerce, sous-branche du commerce, se voit définir comme « un vaste étendu d'activités appelées e-business, désignant les techniques, activités et processus tant bien commerciaux qu'administratifs, d'un individu, d'une organisation ou d'une entreprise tout en utilisant des ressources télématiques et internet pour y arriver. Ces techniques permettent d'améliorer et d'étendre la visibilité des informations, de l'échange de données mais aussi de l'interaction entre les différents acteurs clés du secteur »<sup>4</sup>. Jacob (2012, p.18) va dans le même sens, et définit l'e-commerce tel que « la vente d'un bien ou la fourniture de prestation d'un service, conclue sans la présence physique simultanée des parties, entre un consommateur et un professionnel qui, pour la conclusion de ce contrat, utilisent exclusivement une ou plusieurs techniques de communication à distance ».

Un commerçant peut, quant à lui, être défini comme « activité consistant dans l'achat, la vente, l'échange de marchandises, de denrées, de valeurs, dans la vente de services ; métier de celui qui achète des objets pour les revendre. » (Larousse, 2019). Selon Lendrevie et Lévy

---

<sup>2</sup> Informations provenant du site : <http://www.cosmovisions.com/Commerce-Histoire.htm>

<sup>3</sup> <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1219>

<sup>4</sup> <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/business-241382.htm#i0vYjVDgI0pvrzF5.97>

(2013, p.1066), la notion de commerçant s'applique à « tous les types de vendeurs et négociateurs, professionnels comme non-professionnels ».

Le consommateur se définit comme « l'utilisateur final du produit. Il doit être distingué de l'acheteur/client et du prescripteur. L'expression consommateur final (*ultimate consumer*) est parfois utilisée pour insister sur la désignation de la personne qui consomme ou utilise le bien ou le service pour ses besoins personnels »<sup>5</sup>. Selon Patrick Hetzel (2002, p.21), « le consommateur a acquis une compétence pour acheter mais il ne veut pas pour autant se laisser ravir la dimension plaisir qui subsiste dans certains achats. Il n'est pas uniquement un "*homo economicus*" mû par la rationalité économique, il est aussi un être sensible et c'est pourquoi il sait accueillir favorablement des offres intégrant cette dimension de son être. De fait, le consommateur est de plus en plus en attente d'inattendu et veut se laisser surprendre ».

La distribution peut être définie comme un « ensemble des activités commerciales qui organise et permet le transfert d'un produit de son producteur au consommateur final »<sup>6</sup>. Plus large, un réseau de distribution « est composé de l'ensemble des acteurs distributeurs permettant d'acheminer les produits ou services du producteur aux consommateurs. À titre d'exemple, un réseau de distribution international de produits alimentaires comprend donc généralement les importateurs, les grossistes et semi-grossistes et les détaillants. Le plus souvent, le réseau de distribution est constitué d'intermédiaires et de points de ventes, mais il peut également être constitué de commerciaux ou d'individus sous différents statuts. Le réseau de distribution d'une société d'assurance vie peut par exemple être constitué de conseillers en gestion de patrimoine »<sup>7</sup>. Un canal de distribution est quant à lui défini comme « une catégorie d'intermédiaires ayant la même activité et les mêmes caractéristiques générales » tandis qu'un circuit de distribution est « une filière constituée d'un nombre variable d'intermédiaires externes ou internes qui permettent de délivrer un bien ou un service à l'acheteur ou au consommateur final » (Mercator, 2013, p.1062 et 1064)

---

<sup>5</sup> <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Consommateur-241054.htm#IOU3QgGErS3ISiX5.97>, consulté le 20 juillet 2019.

<sup>6</sup> <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Distribution-241309.htm>, consulté le 20 juillet 2019.

<sup>7</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/reseau-de-distribution/>, consulté le 20 juillet 2019.

## 1.2 Concepts des différentes stratégies canaux

L'émergence d'internet et, *in fine*, de la digitalisation a poussé les entreprises à se dépasser et à voir plus loin en développant de nouveaux outils ainsi que de nouvelles stratégies. Ces avancées technologiques ont également eu un considérable impact sur les consommateurs et sur leur façon de consommer.

À l'heure actuelle, les *touch points* – ou points de contact, en français – sont désormais multiples et variés entre les entreprises et leurs clients, multipliant l'apparition de plusieurs comportements observables<sup>8</sup>.

### 1.2.1 Monocanal

Selon Lecat (2003, p.132), *monocanal* « signifie qu'un client utilise un seul canal pour un, voire tous les types de transaction (information, souscription, vie du produit et service après-vente) et, de manière plus précise, pour un ou plusieurs types d'opérations au sein d'une même phase ou de différentes phases de transaction ». Du point de vue de l'entreprise, une stratégie monocanale est l'utilisation d'un seul canal de vente.

### 1.2.2 Cross-canal

Il s'agit d'une « stratégie marketing permettant à différents canaux de distribution d'une entreprise (magasin physique, catalogue, site web, etc.) de fonctionner ensemble plutôt que de se concurrencer »<sup>9</sup>. En effet, afin de s'adapter aux besoins changeant des consommateurs, il est apparu nécessaire, pour certaines entreprises, « d'ouvrir de nouveaux canaux de distribution et de fluidifier l'expérience d'achat entre leurs canaux pour favoriser des ventes additionnelles, mais aussi pour réduire les risques de butinage au profit de concurrents » (Vanheems, 2009, Van Baal & Dach, 2005, Berdes & Jardat, 2014, p.13).

### 1.2.3 Multicanal

Le terme *multicanal* « renvoie à l'utilisation par un client de plusieurs canaux soit pour un même type de transaction (et d'opération), soit pour un ensemble de transactions (et opérations) » (Lecat, 2003, p.132). Cette stratégie permet d'élargir son offre sur d'autres canaux ? et donc de toucher plus de clients.

### 1.2.4 Omnicanal

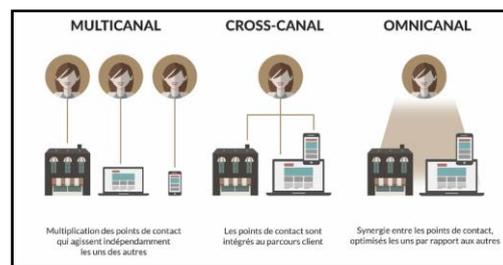
---

<sup>8</sup> <https://business.critizr.com/blog/multicanal-cross-canal-omnicanal-queelles-diff%C3%A9rences>,

<sup>9</sup> <http://supermarketeur.com/marketing-multicanal-cross-canal/> consultés le 20 juillet 2019.

Il s'agit d'une stratégie marketing qui « implique une intégration complète et transparente de l'ensemble des canaux et des points de contact afin d'offrir une expérience d'achat optimisée et personnalisée » (Salle, Lacerte, Dupont & Grégoire, 2014, p.79). Cela crée alors de la synergie entre les différents canaux. D'un point de vue consommateur, ceux qui abordent un comportement omnicanal sont les clients passant d'un canal à l'autre lors de leur processus d'achat, alliant par exemple la recherche sur internet pour de l'information sur un produit, puis passant à l'achat en magasin physique pour enfin poser leurs questions post-achat via un *call-center*.

**Figure 1.1 : Différences entre les approches canales**



Source : <https://business.critizr.com/blog/multicanal-cross-canal-omnicanal-quelles-diff%C3%A9rences>

L'ensemble de ces stratégies est une réponse aux besoins émergents des consommateurs. Les entreprises les mettent en place en fonction des comportements de ces derniers ; ainsi, le multicanal est l'évolution directe du monocanal. Ce dernier est en effet apparu à la suite de l'émergence du digital, l'idée de base étant de multiplier les points de contact et de vente avec les clients afin d'agrandir la clientèle. Cette dernière a alors la possibilité de se renseigner et d'acheter sur divers canaux sans forcément passer par tous durant la phase d'achat, mais en proposant plus de choix pour plus de satisfaction client. Ce comportement est surtout apparu lors de la digitalisation de la société, conviant ainsi une place importante à internet et aux informations s'y trouvant, et forçant donc quelque part les entreprises à s'y investir afin d'être en phase avec les nouveaux comportements des consommateurs.

Le cross-canal est, quant à lui, en quelque sorte la suite logique de la stratégie multicanale. De fait, une fois le nombre de *touch points* avec le client plus élevés et réguliers, l'intérêt repose alors dans l'idée d'intégrer les différents canaux et de fluidifier le passage de l'un à l'autre au cours de la phase d'achat du client, rendant une expérience plus homogène. Si elle est réussie, cette dernière mènera à une stratégie dite omnicanale, permettant aux consommateurs d'avoir une expérience homogène et uniforme à travers n'importe quel canal, sans accroc, en ayant la possibilité de passer de l'un à l'autre. Nous aborderons cette évolution dans la suite de ce mémoire.

## 1.3 L'évolution des consommateurs et des commerçants, d'hier à aujourd'hui

### 1.3.1 Les phases et fondements du comportement d'achat

Penchons-nous tout d'abord sur l'évolution du comportement des consommateurs dans notre société.

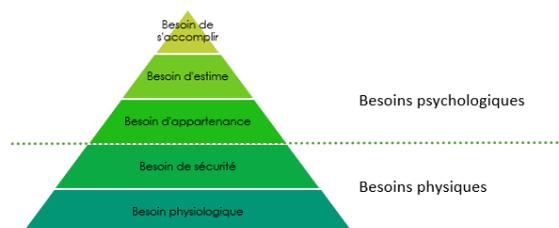
Commençons par un point purement théorique sur la conception du consommateur. En effet, comme défini plus haut dans ce travail, un individu devient consommateur via la reconnaissance d'un besoin.

Selon de nombreux ouvrages, dont celui Frossard A. et Guceski P. (2010, p.61), il existe cinq phases menant au processus d'achat. Selon le modèle d'Engel, Kollat et Blackwell, le processus de consommation peut, en effet, être décomposé en cinq étapes clés. Il s'agit d'un schéma universel dont chaque catégorie peut être adaptée en fonction du type de business. Voyons ici brièvement les quelques étapes amenant ce cheminement.

#### A. La première étape : la reconnaissance du besoin

Il s'agit d'une prise de conscience, de la part de l'être humain, d'un besoin à satisfaire. Il existe différents types de besoins que nous pouvons classer dans la pyramide des besoins d'Abraham Maslow<sup>10</sup>, que nous retrouvons ci-dessous :

**Figure 1.2 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow**



Source : Le tour du marketing en 12 étapes, Guceski et Frossard (2010, p.65)

Dans cette pyramide, on constate qu'il existe deux catégories principales de besoins : les besoins physiques, qui sont principalement assimilés à des besoins vitaux, et les besoins psychologiques, qui aident au développement personnel.

<sup>10</sup> Abraham Harold Maslow, psychologue américain considéré comme le père de l'approche humaniste.  
<http://hse-ci.com/pyramide-besoins-selon-maslow/>

Maslow, avec sa pyramide, part du fait que lorsqu'un consommateur a satisfait les besoins d'un certain niveau, il passe alors de lui-même à ceux du niveau supérieur. Dans cette théorie, il est également à noter qu'un besoin peut apparaître à tout niveau et pas forcément en commençant par le bas de la pyramide.

Cette reconnaissance de ces différents besoins est la base de la plupart des processus de consommation, et donc de l'émergence des différentes attitudes de consommation que nous avons observées plus tôt.

### ***B. La deuxième étape est la recherche d'information***

Il s'agit du décryptage de l'offre. Une fois que le consommateur a pris conscience du manque, il recherche alors toutes les informations sur les produits/services capables ou non de satisfaire sa sensation de manque. Pour cette recherche, le consommateur consulte les informations spontanées qu'il reçoit, telles que les messages publicitaires, aussi différents qu'ils puissent être. Mais à l'heure actuelle, depuis l'arrivée d'internet, le consommateur n'a même plus besoin de bouger de chez lui pour se renseigner sur les produits et services. Il peut dès lors se rendre sur des sites internet pour comparer les prix, sur des forums pour discuter et prendre divers avis, etc.

### ***C. La troisième étape est l'évaluation des alternatives***

Le consommateur présélectionne un ou plusieurs produits susceptibles de répondre à ses besoins, soit grâce à ses expériences précédentes, soit grâce à sa recherche d'informations. À la suite de cela, il crée un ensemble d'attributs du produit, qu'il comparera d'un produit à l'autre. Via ce système d'attributs, le consommateur crée différentes attitudes face à différentes marques. La publicité et les informations véhiculées sur les produits/services sont dès lors essentielles et se doivent d'être qualitatives, car une fois que le consommateur a établi une attitude vis-à-vis d'une marque ou d'un produit, il sera compliqué de faire évoluer ou changer celle-ci.

L'élaboration de cette attitude envers une marque ou un produit se développe généralement par le biais de trois composantes (Frossard et Guceski, 2008, p.68) :

- ***Les croyances (dimension cognitive)*** : les informations dont disposent les personnes sur le produit/service, l'opinion forgée sur ceux-ci à propos de la qualité, du design, du rapport qualité-prix.
- ***Les sentiments (dimension affective)*** : appréciation du produit, comparaison à un autre.

- *Les comportements envisagés (dimension conative)* : la personne pense-t-elle acheter ou non ce produit ?

Le consommateur effectue ensuite un croisement entre son besoin de base, ses motivations, ses freins et les attributs auxquels il attache une certaine importance en fonction de ses différentes caractéristiques.

#### ***D. La quatrième étape du processus est la prise de décision***

La plupart du temps, un consommateur aura déjà en tête la marque qu'il désire avant la venue en magasin. Néanmoins, rien n'est fait avant l'achat final. En effet, il existe de nombreux facteurs décisifs liés au point de vente qui peuvent à tout moment amener le consommateur à changer son choix initial, notamment lorsque le produit de premier choix n'est plus disponible, lorsque la mise en avant de certains produits est plus attractive en magasin, ou encore à la suite de la force de vente d'un bon vendeur, etc. Le choix d'un consommateur passe bien souvent aussi par l'influence d'un tiers acteur comme l'entourage, les vendeurs, un blogueur, un expert, ou encore par la pression de la société.

#### ***E. La cinquième et dernière étape, attitudes et comportements de post-achat***

Cette dernière étape n'est pas des moindres, car l'enjeu de la satisfaction du consommateur est très important : il en va de l'avenir de la relation client ainsi que de l'image de marque de l'enseigne proposant le produit, notamment car le bouche-à-oreille est l'un des plus puissants moyens de publicité, en bien comme en mal si l'expérience client n'est pas à la hauteur. Ce modèle d'Engel décrit de manière globale les différentes phases amenant le consommateur à l'achat. Néanmoins, un acheteur n'est pas l'autre, et il convient également de prendre en compte certains facteurs influençant aussi ce comportement à l'achat. En effet, partant d'un même besoin à satisfaire, deux consommateurs ne vont pas forcément acheter le même produit. Les différences de comportement proviennent des différences de chaque individu et de leur milieu de vie.

Voici ci-dessous quelques facteurs d'influence principaux :

##### **a) Le facteur personnel de base : le sexe, l'âge, la composition du foyer, etc.**

Il s'agit de facteurs démographiques. Ils sont très importants, puisqu'ils sont généralement le point de départ d'analyse de tous les profils de consommateur. Effectivement, selon l'âge, le sexe ou encore le revenu, les critères de choix et d'achat seront totalement différents.

### **b) Les influences personnelles : liées à la personnalité, au style de vie**

Deux personnes de même âge, même sexe, même éducation et même statut ne s'habillent pas forcément de la même manière et ne se comportent pas de la même façon. Cela provient de la personnalité de chacun. Malheureusement, il est difficile de prendre en compte toutes les personnalités uniques ; la littérature les classe souvent en diverses catégories, telles que les aventuriers/innovateurs, les anxieux, les conservateurs, les créatifs, les bobos, les conformistes, etc. Ces profils sont élaborés en se basant sur de nombreuses informations (opinions, passe-temps, intérêts, habitudes) permettant, malgré cet aspect caricatural, de simplifier les catégories en affirmant la compréhension des caractéristiques classiques.

### **c) Les influences liées à l'environnement familial**

L'environnement familial joue un rôle décisif dans les habitudes de consommation. Assurément, durant l'enfance, les consommateurs sont largement influencés par les choix de leurs aînés ; cela s'étend de l'alimentation aux soins de la personne, ainsi que lors d'un choix d'une marque ou d'un produit.

### **d) Les influences liées à l'environnement social**

La catégorie socioprofessionnelle (employé, cadre, profession libérale, etc.) influence également la consommation d'une personne, même s'il a été démontré que ce sont surtout les traits de la personnalité qui, malgré tout, influencent davantage le mode de consommation des gens.

### **e) Les influences liées à l'environnement culturel**

Le consommateur répond aux valeurs de la société dans laquelle il vit. Aujourd'hui, de nouveaux facteurs d'analyse portent sur l'analyse de communautés, regroupées autour de sentiments partagés, de passions communes déclenchant des comportements d'achat avec un fort sentiment d'appartenance et d'implication.

### ***1.3.2 L'évolution du comportement d'achat des consommateurs***

L'ensemble de ces étapes et facteurs sont donc les fondements des consommateurs et de leurs comportements d'achat. Néanmoins, ces comportements sont devenus de plus en plus complexes à analyser ces dernières années. En effet, alors que par le passé la recherche d'informations et la prise de décisions d'achat du consommateur s'effectuaient principalement de manière monocanale, via le bouche-à-oreille classique de l'entourage, la publicité traditionnelle et les commerces physiques, un nouveau monde s'est ouvert avec l'apparition d'internet et avec lui, peu à peu, l'entrée de nouveaux comportements.

C'est déjà au début des années '90 que de premiers changements de comportement se font sentir, principalement à la suite de l'apparition bouleversante d'internet faisant son entrée dans les années 1990. Après avoir gagné sa place dans nos foyers, et malgré quelques petites réticences, les internautes sont devenus de plus en plus nombreux à utiliser ce canal pour divers achats. Le boom des années 2000 amena quant à lui le premier cybermarché, sous le nom de *Houra.be*, en proposant 50.000 produits en ligne ainsi que la livraison gratuite<sup>11</sup>. Par la suite, de nombreuses chaînes de magasins issues de la grande distribution firent peu à peu de même, pour en arriver aujourd'hui à une offre diverse et variée sur le net, faisant le bonheur de tous types de consommateurs.

Aujourd'hui en Belgique, sept internautes sur dix sont des e-acheteurs<sup>12</sup>, ce qui démontre bien que les habitudes d'achat ont bien changé à l'heure actuelle, même s'il ne faut pas faire de généralité. La situation monocanale basée essentiellement sur le commerce physique s'est donc peu à peu transformée, dans certains secteurs, en stratégie multicanale. Effectivement, le comportement d'achat varie encore d'un secteur commercial à l'autre ; par exemple, et comme nous le verrons par la suite, pour une réservation de voyage, les consommateurs préfèrent passer par le net comme canal d'achat principal, alors que pour ce qui est du secteur alimentaire, la grande majorité préfère encore passer par l'achat traditionnel en magasin. Ceci démontre une certaine complexité croissante du comportement des consommateurs du 21<sup>e</sup> siècle.

---

<sup>11</sup> <https://www.lsa-conso.fr/houra-fr-l-inventeur-du-cybermarche-en-france,115745> consulté le 29 mai 2019.

<sup>12</sup> Données issues du site Retis.be, <https://www.retis.be/ecommerce-belgique-statistiques/> consulté le 29 mai 2019.

Selon une étude de l'Association Belge du Marketing Direct (ABMD), la confiance concernant le shopping en ligne reste tout de même en-dessous de celle des Français et Néerlandais, qui comptent un habitant sur deux comme consommateur. Malgré tout, les ventes en ligne belges n'ont cessé d'augmenter ces dernières années, car selon l'enquête du TIC 2017<sup>13</sup> des ménages, 60% des consommateurs entre 16 et 74 ans ont déjà commandé au moins un produit ou service en ligne en 2017.

On remarque, d'après cette même enquête du TIC<sup>14</sup> en 2017, que 75% de la population belge disposant d'un revenu élevé a effectué davantage d'achats en ligne, contre seulement 30% de ceux disposant d'un revenu plus faible. Sur la carte de la Belgique ci-après, on peut apercevoir que les zones contenant le plus d'e-acheteurs se trouvent être le Brabant Wallon, le Brabant Flamand ainsi que la province d'Anvers, tandis que la plus faible portion d'*e-buyers* se retrouve dans la province du Hainaut.

**Figure 1.3 : Pourcentages des particuliers ayant achetés en ligne en 2017**



Source : Eurostat décembre 2017, [www.retis.be/statistiques](http://www.retis.be/statistiques)

Comeos<sup>15</sup>, en 2017, a déclaré que la moitié des e-acheteurs belges dépenseraient au minimum 100€ par mois pour ce type d'achat, ce qui représenterait en moyenne 2.292€ par ménage sur une année. Malgré tout, l'e-commerce ne représente en Belgique qu'un peu plus de 7% du chiffre d'affaires (soit 10,05 milliards d'euros en 2017<sup>16</sup>) du commerce belge (586 milliards

<sup>13</sup> Données issues du site Retis.be, <https://www.retis.be/e-commerce-belgique-statistiques/> consulté le 30 mai 2019. (Enquête du TIC 2017 DG Statistique du SPF Economie.)

<sup>14</sup> Enquête TIC ménages et individus (2017), SPF Economie - DG Statistique - Statistics Belgium

<sup>15</sup> [https://static.comeos.be/E-Commerce\\_Study\\_Comeos\\_2017\\_4.pdf](https://static.comeos.be/E-Commerce_Study_Comeos_2017_4.pdf)

<sup>16</sup> <https://www.retaildetail.be/fr/news/g%C3%A9n%C3%A9ral/en-2017-le-ca-de-1%E2%80%99e-commerce-d%C3%A9pass%C3%A9-les-10-milliards-d%E2%80%99euros> site web consulté le 18 juin 2019.

d'euros en 2017<sup>17</sup>), ce qui reste donc bien en dessous des chiffres réalisés par le commerce physique, mais qui ne cesse malgré tout d'augmenter depuis une dizaine d'années.

Paradoxalement, le TIC a également mis en lumière le fait que les e-acheteurs belges importent beaucoup ; ainsi, 63% d'entre eux ont déclaré avoir acheté en ligne au moins une fois, au cours de l'année, dans un autre pays de l'Union européenne, et 15% en dehors de l'UE, ce qui représente tout de même un total de 37,5% de l'ensemble des consommateurs belges. D'après une autre enquête de BeShopping<sup>18</sup> en novembre 2017, les trois *e-shops* les plus fréquentés se trouvaient être Amazon (USA), Bol (Pays-Bas) et Apple (USA), soit tous *des e-shops* étrangers, ce qui n'est pas étonnant vu la quasi-absence d'*e-shops* belges par rapport à la France, où la FEVAD<sup>19</sup> estime à environ 220.000 le nombre de ces derniers.

Concernant la manière de se renseigner et de passer à l'achat, avec l'arrivée du web et des *e-shops*, cela est devenu beaucoup plus accessible pour le consommateur, qui peut désormais se renseigner sur internet, via une application de notation et comparatif de prix depuis son canapé, directement en magasin, ou encore par téléphone au service achat/post-achat. L'ensemble de tous ces canaux forme le consommateur « multicanal » d'aujourd'hui, lui permettant une toute autre offre et offrant aux entreprises de nouveaux *challenges* afin d'évoluer avec eux.

Il s'agit d'une véritable révolution en une quinzaine d'années, amenant peu à peu les commerces à revoir leurs systèmes d'actions, promotions et veille marketing. Face à ces multiples possibilités d'accès à l'information, le consommateur peut, par exemple, prendre des informations sur internet et ensuite se rendre en magasin pour les compléter et finaliser son choix d'achat. Une belle avancée pour le consommateur, mais une avancée qui rend également la tâche des vendeurs plus compliquée, le consommateur étant devenu beaucoup plus difficile à convaincre car beaucoup plus informé et avec des attentes souvent très hautes.

Concentrons-nous d'abord un peu plus sur les fondements des comportements d'achat observés ces dernières années. En effet, au fil des études et travaux menés par de nombreux chercheurs, plusieurs comportements d'achat ont ainsi été décelés, permettant de comprendre un peu mieux l'évolution de la société. Comme dit précédemment, ce nouveau comportement « multicanal/cross-canal » des consommateurs les rend complètement indépendants, bien

---

<sup>17</sup> Donnée extraite du « rapport sur la conjoncture économique dans la distribution » du SPF Economie en mai 2018.

<sup>18</sup> <https://www.becommerce.be/fr/presse/communiquede-presse/d/detail/le-chiffre-d-affaires-des-boutiques-en-ligne-b2c-du-beshopping100-en-belgique-augmente-de-13-5> consulté le 15 juin 2019.

<sup>19</sup> La Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad) est l'organisation professionnelle représentative des acteurs du commerce électronique.

renseignés ; il est ainsi plus compliqué de les amener à l'achat. Le consommateur n'est plus impressionné par les techniques de promotion marketing traditionnelles. Il a l'œil aiguisé et est beaucoup plus à l'aise qu'auparavant avec les systèmes de vente.

Google a récemment mené une étude sur le comportement d'achat actuel (Randall, 2014)<sup>20</sup>, ce qui a permis de déceler deux découvertes clés ;

- 1) *La combinaison de trois tactiques de marketing digital a une meilleure influence sur le comportement d'achat que les publicités à la TV.*
- 2) *90% de la consommation médiatique se fait sur quatre écrans : le smartphone, la tablette, le PC et la TV.*

Autant dire que les médias traditionnels ont désormais beaucoup moins d'impact que par le passé.

De nombreuses études à travers le monde ont démontré que les consommateurs multicanaux tendent à être les plus loyaux, les plus profitables et enthousiastes par rapport aux consommateurs monocanaux, car ils sont généralement plus investis (Konus, Verhoef & Neslin, 2008, p.398-413).

Selon Kumar et Reinartz (2018, p.38), deux spécialistes en management, « l'utilisation de divers canaux pour des transactions (d'informations et d'argent) et pour de l'engagement (acheter) permet aux consommateurs de satisfaire leur demande beaucoup plus facilement. Les consommateurs multicanaux choisissent pour chaque transaction le canal le plus approprié et le plus pratique pour eux, en utilisant différents canaux en diverses occasions ».

Ces options de canaux amènent énormément de valeur ajoutée pour le consommateur et pour le distributeur. Pourquoi ? Car un consommateur traditionnel utilise répétitivement le même canal pour toutes les étapes le menant à la consommation. Donc, il évalue sa relation et son expérience client uniquement sur cet unique canal, et si cette évaluation est mauvaise, cela risque d'entraîner une mauvaise attitude envers la marque – le consommateur peut alors changer de distributeur et apporter une publicité négative – et donc un effet négatif sur cette dernière. Alors qu'un consommateur omnicanal aura plus de chances d'obtenir globalement une appréciation positive des services qui lui sont proposés, car le fait de passer par différents

---

<sup>20</sup> Théorie issue de l'ouvrage « *Multichannel retailing : the future for retailers* » par Greg Randall. Consulté sur [nzbusiness.co.nz](https://nzbusiness.co.nz) <https://nzbusiness.co.nz/article/multichannel-retailing-future-retailers>

canaux augmente le pourcentage de chances d'une expérience client réussie. Effectivement, même si le consommateur est moyennement satisfait d'un des canaux utilisés lors de son processus d'achat, les autres canaux ont encore le potentiel d'augmenter ce niveau de satisfaction générale et d'obtenir une attitude positive envers la marque ou l'entreprise. Néanmoins, cela dépend bien évidemment de la réussite de l'intégration multicanale, car sinon l'effet inverse pourrait également se produire.

Les consommateurs multicanaux sont donc un groupe d'acheteurs qui demande beaucoup de travail et d'investissement, mais ce sont aussi des consommateurs très fidèles une fois acquis, qui rapportent beaucoup d'avantages à la marque et aux distributeurs. Plus une marque s'adapte aux besoins des consommateurs, plus elle est présente pour eux et à leur écoute, plus une relation forte s'établit, allant jusqu'à créer des consommateurs fans de la marque si toutes les actions sont bien coordonnées et réfléchies en fonction des attentes de ces derniers (Sands, Ferraro, Campbell & Pallant, 2016).

Il est fait état que les consommateurs fans sont des clients très fidèles, des recruteurs involontaires, car un fan s'exprime avec ses sentiments et surtout croit en ce qu'il « consomme », ce qui en fait la force de conviction la plus fructueuse qui soit. Ces clients fans sont également très ouverts et disponibles si on leur demande leur avis et si on leur porte de l'intérêt. Ils payeront également plus pour obtenir des extras ou des pièces en édition limitée, et, le plus important, les fans se connectent bien souvent entre eux, ce qui amplifie la présence de la marque et diffuse ses messages encore un peu plus loin (puissant bouche-à-oreille et défense positive de la marque dans la plupart des cas).

Ces comportements multicanaux sont, à l'heure actuelle, observables dans tous les secteurs commerciaux ; ils sont omniprésents, et même si la plupart des consommateurs ne s'en rendent pas compte, ils sont de plus en plus nombreux à adopter inconsciemment ce type de comportement. Il est dès lors intéressant de se pencher davantage sur les différents types de comportements présents sur le marché, et de les analyser un peu plus en profondeur afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble sur la situation.

### 1.3.3 Profils comportementaux des consommateurs d'aujourd'hui

Parmi ces nouveaux consommateurs dits « multicanaux », différents profils comportementaux ont été décelés au travers de différentes études. En effet, selon des enquêtes de la BVA<sup>21</sup> en avril 2013 et en décembre 2014, ainsi qu'une étude sur la segmentation multicanale de De Keyser *et al.* (2015), cinq types de comportements d'achat ont été mis en lumière<sup>22</sup> :

**Full web** : Ce type de consommateur fait ses recherches en ligne avant d'acheter en ligne. Cette catégorie représente 97% (contre 88% en 2013) des consommateurs qui achètent parfois en ligne.

**Full store** : Ces consommateurs recherchent des informations en magasin avant d'acheter en ligne. Ils représentent 69% (contre 78% en 2013) des acteurs qui achètent parfois dans les commerces physiques.

**Showroomer** (ou *mortar and click*) : Ces consommateurs se rendent en magasin pour obtenir des informations avant de réaliser l'achat sur internet. Ces derniers représentent 44% (contre 41% en 2013) des consommateurs qui achètent parfois en ligne.

**ROPO** (*Research Online Purchase Offline* ou *click and mortar*) ou encore **Web-to-store** : Il s'agit de consommateurs s'informant en ligne avant de réaliser l'achat en magasin. 91% (contre 78% en 2013) des acheteurs qui achètent parfois en magasins de proximité font partie de cette catégorie.

**Call-center shoppers** : Ces consommateurs se renseignent et achètent leurs produits via un *call-center*. Ils représentent très peu d'acheteurs, environ 6%. Ces consommateurs apparaissent parmi les plus fidèles mais aussi comme ceux possédant les revenus les plus faibles.

On retrouve également deux types de comportements post-achat à savoir ;

**Web-focused shoppers – after sales : store and call center** : Ces consommateurs utilisent les canaux magasins et *call-center* en cas de besoin du service après-vente. 30% d'entre eux préfèrent se rendre en magasin lors de problèmes rencontrés.

---

<sup>21</sup> BVA est une société d'étude et de conseils spécialiste de l'analyse comportementale, reconnue comme l'un des leaders les plus innovants du secteur.

<sup>22</sup> <https://blog.cibleweb.com/2014/06/10/consommateurs-multi-canal-typologie-des-comportements-102811362>  
Ne totalise pas 100% car les comportements d'achat diffèrent d'une catégorie de produit à une autre

**Research shoppers – after sales internet/store.** Ces clients recherchent quant à eux des informations directement dans les endroits consacrés au post-achat afin de se faire une idée des produits.

Attention, ces profils ne sont pas exclusifs, car un individu peut se retrouver dans plusieurs profils selon l'achat et le secteur d'achat concerné.

Le segment avec la plus grosse marge de progression, est à l'heure actuelle, celui du *web-to-store* (augmentation de 13% en un an) ; les consommateurs sont en effet très nombreux à rechercher des informations sur internet avant d'aller effectuer ces achats en magasin, comme nous avons pu le voir un peu plus haut. Pour ce type de consommateurs, il est donc important d'avoir un bon visuel du produit en magasin et d'y fournir un accès rapide, clair et précis, puisque l'acheteur aura déjà fait son choix préalablement avant de se déplacer en magasin.

Ces différents profils varient d'un secteur à l'autre ; voici donc quelques chiffres permettant d'avoir une vue un peu plus concrète sur l'évolution des comportements d'achat par secteur d'activité commerciale (BCM, 2016)<sup>23</sup> :

Les secteurs clés du **commerce physique** se trouvent être :

- **L'alimentaire (91%** des consommateurs préfèrent acheter en magasin contre **19%** sur internet)
- **Santé/beauté (79%** des consommateurs préfèrent acheter en magasin contre **41%** sur internet)
- **Chaussures (70%** des consommateurs préfèrent acheter en magasin contre **42%** sur internet)

Les secteurs clés du **cross-canal** :

- **Vêtements (69%** des consommateurs préfèrent acheter en magasin contre **61%** sur internet)
- **Électroménager (54%** des consommateurs préfèrent acheter en magasin contre **38%** sur internet)

---

<sup>23</sup> Données extraites d'une étude de l'institut BCM benchmark associé à l'université Dauphine via une projection de l'année 2016 sur l'activité d'achats en ligne en France.

<http://www.le-furet-du-retail.com/2016/05/comportement-des-cyber-acheteurs-francais-en-2016-dauh-pine-et-bcm-leve-le-voile.html> sites consultés le 25 mai 2017 et le 18 novembre 2018.

<https://www.lsa-conso.fr/e-commerce-les-pratiques-des-cyberacheteurs-a-la-loupe-infographie,220809>

Les secteurs clés de *l'e-commerce* :

- **Culture** (67% des consommateurs préfèrent acheter sur internet contre 57% en magasin)
- **Électronique** (61% des consommateurs préfèrent acheter sur internet contre 45% en magasin)
- **Séjour** (57% des consommateurs préfèrent acheter sur internet contre 29% en magasin)

### 1.3.4 La recherche d'information en ligne versus en commerce physique en phase de préachat

Il est également intéressant de creuser plus loin et de voir l'évolution des comportements dans la recherche d'informations. Nous en avons fait état précédemment dans ce mémoire ; voyons maintenant ceci en détail et de manière factuelle avec quelques données chiffrées (BVA, décembre 2014).<sup>24</sup>

Considérons ici les **quatre modes de recherche/achat les plus fréquents** qui sont, pour rappel, « Full Web », « ROPO », « Store to store » et « Showroomer ».

**Tableau 1.1 : recherche d'information en ligne vs en commerce physique avant achat**

Recherche avant achat dans un commerce physique			Recherche avant achat sur internet		
	Sur internet ROPO	Commerce Store-to-store		Sur internet ROPO	Commerce Store-to-store
Habillement	41%	38%	Habillement	70%	27%
Chaussures	36%	41%	Chaussures	75%	26%
Multimédia	82%	38%	Multimédia	87%	20%
Bijoux	32%	38%	Bijoux	70%	24%
Voyages	74%	32%	Voyages	89%	11%
Alimentaire	19%	44%	Alimentaire	46%	23%
Littérature	68%	33%	Littérature	84%	18%
Ameublement	58%	41%	Ameublement	79%	27%
Électroménager	77%	38%	Électroménager	89%	11%
Jardinage	48%	41%	Jardinage	79%	32%
Services	31%	44%	Services	76%	23%
Parfumerie	40%	38%	Parfumerie	73%	24%
Sport	42%	39%	Sport	79%	21%
Véhicules	61%	46%	Véhicules	81%	26%

Source : Web-to-Store du BVA en décembre 2014.

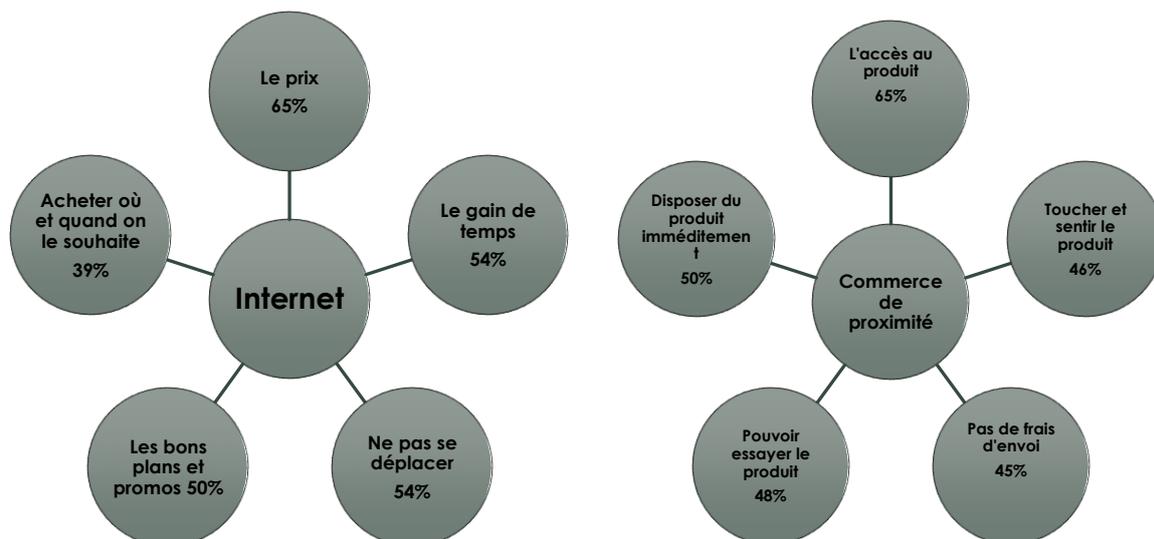
<sup>24</sup> Données purement extraites de l'étude Web-to-Store du BVA en décembre 2014. [https://blog.mappy.com/wp-content/uploads/2018/08/Barom%C3%A8tre-2014-Mappy\\_BVA-Etude-Web-to-Store.pdf](https://blog.mappy.com/wp-content/uploads/2018/08/Barom%C3%A8tre-2014-Mappy_BVA-Etude-Web-to-Store.pdf) consulté le 31 mai 2019.

Lorsque l'on compare la recherche d'informations en fonction des différents types de produits, il apparait clairement que la recherche préliminaire s'effectue, dans un cas comme dans l'autre, majoritairement sur internet, excepté pour les chaussures, les bijoux et accessoires, les services et le secteur alimentaire dont la prise d'informations se fait encore majoritairement en magasin physique. Dans le cadre d'achats sur internet, il apparait clairement que la recherche d'informations se fait en grande majorité sur internet. Le seul secteur montrant une nette différence se trouve être celui de l'alimentaire, où les consommateurs restent encore sur leurs gardes et font généralement peu de recherches d'informations avant achat. On constate également qu'une tendance apparait dans certains secteurs d'activité, notamment dans le secteur du textile, des bijoux et de l'alimentaire, où les données présentées à la page précédente concordent avec ces résultats.

### 1.3.5 L'achat en ligne versus en commerce de proximité

Penchons-nous ici sur le choix du canal d'achat, selon les raisons qui poussent un individu à en choisir un plutôt qu'un autre, et qui représente donc les fondements de base à ces nouveaux comportements de consommation. En effet, le choix du canal d'achat est effectué selon les motivations de l'acheteur, qui sont d'ailleurs un facteur d'achat déterminant. Ci-après, on retrouve les motivations principales et secondaires qui poussent un individu à acheter par internet ou par magasin physique, extraites de Ramarques (2012) et du BVA (2014)<sup>25</sup>.

**Figure 1.4 : Motivations principales et secondaires d'achat**



<sup>25</sup> <https://www.ecommercemag.fr/E-commerce/Article/Les-motivations-d-achat-sur-le-Net-45704-1.htm>  
Consulté le 25 novembre 2018.

**Motivations secondaires :**

- La disponibilité du produit (37%)
- Plus large choix de produits (37%)
- Être livré à domicile ou ailleurs (35%)
- Éviter les files d'attentes (35%)
- Comparer plusieurs produits (31%)
- Pouvoir consulter l'avis des autres internautes (20%)
- Personnaliser le produit (9%)

**Motivations secondaires :**

- Découvrir un magasin à proximité (43%)
- Utiliser une carte de fidélité (30%)
- Entretenir une relation de confiance avec le vendeur (25%)
- Le plaisir du shopping en magasin (32%)
- Bénéficier de conseils d'experts (24%)
- Utiliser la carte de fidélité (30%)
- La proximité/commodité (43%)
- Comparer les produits (24%)

Source : <https://www.ecommercemag.fr/E-commerce/Article/Les-motivations-d-achat-sur-le-Net-45704-1.htm>

On constate que le prix, le gain de temps et de déplacement ainsi que la disponibilité du produit sont les motivations principales de l'achat via internet, et que l'accès au produit, le côté tactile et sensoriel ainsi que le prix sans frais supplémentaires sont les motivations premières des consommateurs préférant l'achat en commerce de proximité.

Le consommateur d'aujourd'hui est également plus habile et opportuniste que par le passé : désormais, si le produit recherché est indisponible dans le commerce de proximité choisi, ce dernier n'hésite plus à soit l'acheter sur internet (33%), soit se rendre dans une autre enseigne (25%). Seul 9% se rabattent alors sur un produit similaire dans la même enseigne et 6% sont prêts à attendre que le produit soit à nouveau disponible. Cela démontre bien que le consommateur actuel est très impatient et beaucoup moins fidèle que par le passé.

### **1.3.6 Fréquence d'achat par canaux de vente**

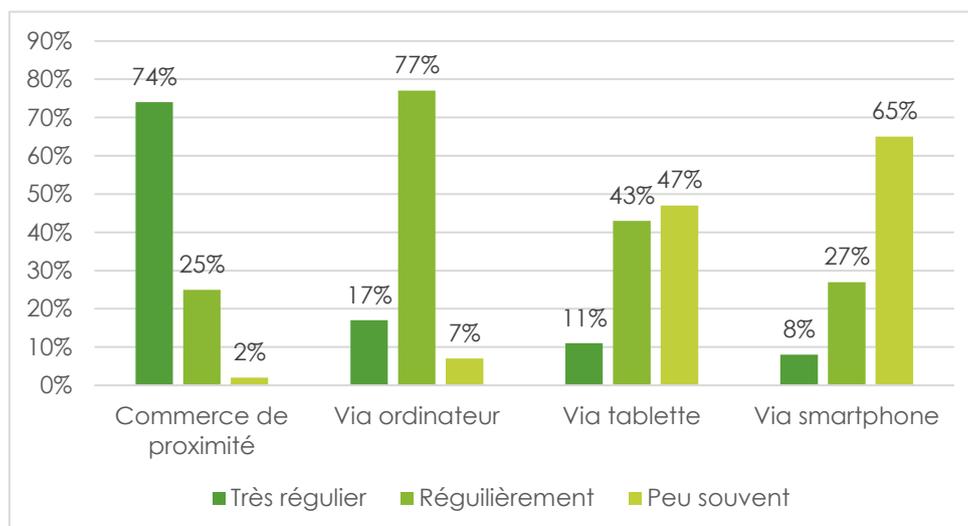
Analysons maintenant les différents canaux de vente possibles en fonction des fréquences d'achat des consommateurs (BVA, décembre 2014)<sup>26</sup>.

La figure 1.5 ci-après, nous montre que les habitudes journalières des consommateurs sont encore très présentes dans les commerces de proximité, et que ces derniers représentent donc toujours bel et bien le canal le plus vendeur. Cela se confirme avec les données présentées précédemment concernant le chiffre d'affaires de commerces physiques encore actuellement bien supérieur à celui du commerce digital.

---

<sup>26</sup> Données purement extraites de l'étude Web-to-Store du BVA en décembre 2014. [https://blog.mappy.com/wp-content/uploads/2018/08/Barom%C3%A8tre-2014-Mappy\\_BVA-Etude-Web-to-Store.pdf](https://blog.mappy.com/wp-content/uploads/2018/08/Barom%C3%A8tre-2014-Mappy_BVA-Etude-Web-to-Store.pdf), consulté le 31 mai 2019. Slide 10/50.

**Figure 1.5 : Fréquence d'achat par canal**



Source : Etude Web-to-Store du BVA en décembre 2014, slide 10/50.

Néanmoins, on constate l'utilisation grandissante du canal *online*, notamment via ordinateur (77%) et via tablette (43%) pour les achats réguliers, ce qui démontre bien la croissance toujours plus forte du canal digital. Les smartphones sont quant à eux bien moins souvent utilisés pour les achats, bien que quasi 30% de l'échantillon de l'étude BVA achètent visiblement de manière régulière via ce canal.

L'ensemble de ces informations donne une vue globale de l'impact de la digitalisation de la société, qui est responsable de l'apparition de ces comportements multicanaux/cross-canaux. En effet, l'augmentation des possibilités et facilités d'accès à l'information et à l'achat a poussé le consommateur à prendre conscience de ses nouvelles opportunités, et donc à l'encourager à se rendre la vie plus facile. Ces nouvelles possibilités mènent aujourd'hui, lorsque c'est possible, à une intégration multicanale tellement poussée que les consommateurs arrivent parfois à un comportement dit omnicanal, à savoir, comme précédemment expliqué, l'utilisation des différents canaux en fonction de ses envies, sans accroc et en *switchant* d'un canal à l'autre au gré de son humeur et de sa disponibilité.

### **1.3.7 L'évolution des commerçants**

À la suite du point précédent, il apparaît clairement que les différents types de commerces et donc de commerçants ont dû beaucoup retravailler leurs stratégies à la vue de la digitalisation croissante du secteur, afin d'assurer un service client suffisant, de survivre à l'évolution de la société, et d'accroître la visibilité et la notoriété de leurs marques (Vanheems, 2013). Ils sont,

pour la plupart, progressivement passés d'un seul canal traditionnel à deux, voire trois canaux au total, afin d'essayer de rester le plus compétitif possible sur le marché.

Revenons d'abord sur quelques données chiffrées du commerce, qui nous permettront de situer un peu mieux ce contexte d'évolution. En termes de vente, le commerce de détail atteignait, en 2017, 98 millions d'euros en Belgique<sup>27</sup> ; parmi le chiffre d'affaires total, 47.1% proviennent des commerces de détail en magasins non spécialisés (soit tout de même 45,4 millions de chiffre d'affaires). Ce sous-secteur est principalement constitué de supérettes et de supermarchés. Cette catégorie de commerçants a notamment revu sa stratégie en augmentant son nombre de points de vente afin de gagner en visibilité, tandis que d'autres commerçants, les indépendants, se sont en majorité tournés dans la spécialisation, comme par exemple le haut de gamme, le bio ou encore l'inédit.

En Belgique, le commerce de détail est dominé par le groupe Colruyt, dont la stratégie d'expansion et d'innovation a largement payé. Le deuxième sous-secteur le plus important se trouve être celui des autres commerces de détail en magasins spécialisés, parmi lesquels on retrouve la catégorie dominante du textile, puis le secteur des chaussures, des produits pharmaceutiques, médicaux, mais aussi des produits de beauté et parfums, des plantes et fleurs, ainsi que les produits pour animaux.

En troisième sous-secteur important, nous retrouvons le secteur du commerce de détail d'autres équipements du foyer en magasins spécialisés, tels que les enseignes de décorations et d'aménagements (de type Casa, Action, etc.), les quincailleries, ainsi que les commerces d'appareils électroménagers. Ces trois sous-secteurs forment la base la plus imposante des commerçants belges. Parmi ces derniers, bon nombre d'entre eux ont revu et développé leurs stratégies commerciales afin de rester compétitifs face à l'évolution des comportements des consommateurs.

Ainsi, au vu de l'attractivité du commerce en ligne, de nombreux commerçants belges tentent actuellement de se lancer dans l'aventure. Selon RETIS<sup>28</sup>, le nombre d'e-commerçants en Belgique a augmenté de 18% en 2016, recensant 3.065 commerces 100% en ligne, dont 62% flamands pour seulement 28% d'acteurs wallons et 10% bruxellois. Il s'agit principalement de petites structures avec peu d'employés (90% n'en ont même pas).

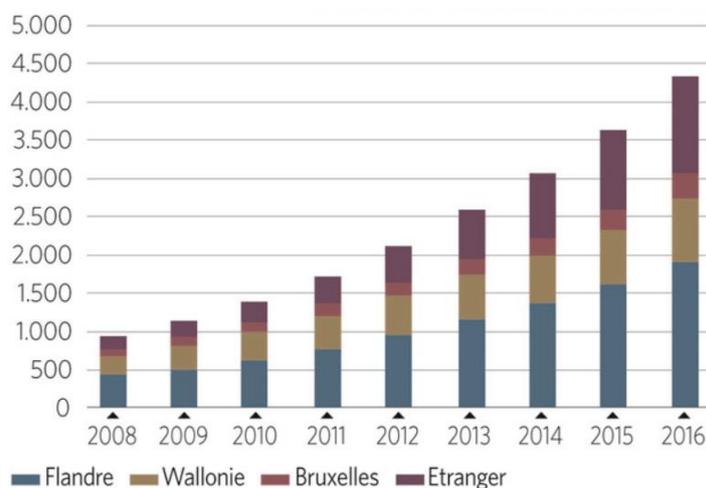
---

<sup>27</sup> Données extraites du *Rapport sur la conjoncture économique dans la distribution* par le SPF économie, mai 2018.

<sup>28</sup> <https://trends.levif.be/economie/entreprises/le-nombre-d-e-commerçants-belges-en-hausse-de-18/article-normal-792291.html> consulté le 22 juin 2019.

Sur la figure 1.6 ci-dessous, nous retrouvons, par répartition, l'évolution du nombre des e-commerçants en Belgique sur huit ans :

**Figure 1.6 : Evolution du nombre d'e-commerçants en Belgique**



Source : <https://trends.levif.be/economie/entreprises/le-nombre-d-e-commerçants-belges-en-hausse-de-18/article-normal-792291.html> consulté le 22 juin 2019

On constate également sur ce graphique la place importante des e-commerçants étrangers, ce qui ne paraît pas étonnant si l'on compare, par exemple, les chiffres belges à ceux de nos voisins français.

En effet, le commerce dans son intégralité rapporte 1 420,6 milliards d'euros à la France (20 fois plus grande que la Belgique) et compte 182 000 sites d'e-commerce français<sup>29</sup>, soit, proportionnellement à la Belgique, 9 100, ce qui serait donc tout de même trois fois plus que ce que compte actuellement cette dernière en termes de commerçants du web. On peut donc en déduire que la France, en comparaison, fait mieux que ses voisins belges en matière de représentation nationale d'e-commerce.

<sup>29</sup> <https://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/69355/e-commerce-2018---10-chiffres-cles-a-connaître-par-coeur-en-france.shtml> consulté le 10 mai 2019.

Néanmoins, le secteur attire de plus en plus, notamment avec ses promesses de zone de chalandise illimitée et ses faibles coûts structurels de lancement. Malgré tout, à cause des géants de l'e-commerce tel qu'Amazon ou Zalando, il reste encore très difficile de s'implanter correctement pour les petits e-commerçants, et le taux d'échec reste élevé (13%/an)<sup>30</sup>. Leur seule possibilité de réussite réside dans l'implantation de concepts spécifiques, inédits, via une stratégie personnalisée.

Le rôle des employés commerciaux a lui aussi beaucoup changé au cours des dernières années. En effet, depuis l'avènement d'internet, le rôle des commerciaux a subi de grosses turbulences. Par le passé, et dans un contexte monocanal, le commercial pouvait orienter et conseiller les clients en fonction des produits qu'il connaissait le mieux. Aujourd'hui, avec la digitalisation croissante, comme nous l'avons constaté, il n'est plus aussi aisé d'interagir et de convaincre un consommateur. Les vendeurs doivent désormais aller plus loin, connaître leurs produits jusqu'au bout des doigts mais aussi ceux de leurs concurrents (Vanheems, 2009).

Cela paraît exigeant, mais étant donné que les consommateurs sont désormais ultra-informés (Bergadaà & Coraux, 2008), voire parfois redoutables en matière d'informations, cela a obligé les employés à élargir leurs connaissances des produits en général s'ils souhaitent rester compétitifs. L'avènement d'internet ainsi que des sites d'e-commerces est donc parfois vu à double tranchant par les employés d'une entreprise : d'un côté, comme une aide et un support, permettant de conforter leur argumentation auprès de leurs clients ou même de les inviter à consulter le site de la marque pour davantage d'informations, mais aussi parfois comme une crainte de perdre une partie du pouvoir, voire même de sa rémunération et valorisation (Vanheems, 2013), ce qui peut amener dans certains cas à une perte de motivation pour certains, comme à une source d'inspiration pour d'autres.

Les clients étant devenus très exigeants, le risque d'insatisfaction a donc, lui aussi beaucoup augmenté ces dernières années, et selon Vanheems (2013), les vendeurs se doivent donc de compléter un maximum leur formation, de manière constante et aisément, notamment en utilisant internet. Tout cela permet *in fine* de créer des liens plus forts avec les clients et d'éviter d'entrer dans une situation de relation client dite « transactionnelle », où un client déjà bien informé et décidé sur son achat ne se rend plus en magasin que pour passer directement à la caisse avec l'article en question : l'objectif est d'entrer plutôt dans une relation durable sur le

---

<sup>30</sup> <https://trends.levif.be/economie/entreprises/le-nombre-d-e-commerçants-belges-en-hausse-de-18/article-normal-792291.html> consulté le 23 juin 2019.

long terme et de créer des nouveaux points de contact, permettant d'enrichir la relation avec les clients et de leur offrir un service uniforme qui les fera revenir, et facilitera ainsi la réussite de l'intégration des canaux. Cela n'est pas tâche aisée pour les employés, et c'est pour cette raison qu'un cadre de formation, de suivi et de motivation doit être développé par les employés s'ils veulent performer dans leurs nouvelles stratégies (Anderson & Olivier, 1987 ; Darmon, 2012, Johnston & Marshall, 2013 ; Stanton *et al.*, 1995).

Selon Bergadaà (1997) et Desbordes (2006), l'évolution de ces stratégies commerciales doit passer par la remise en question stratégique et organisationnelle de la firme, mais également du personnel. Il est important d'offrir aux vendeurs une expertise qui va de pair avec ces nouvelles stratégies, dans le but de guider au mieux les clients, mais aussi pour que les vendeurs se sentent à leur place et motivés. Désormais, les vendeurs, s'ils veulent réussir, doivent être formés et être encore plus à l'écoute de leurs clients, car ils ne servent plus seulement de conseillers ; ils doivent désormais être présents pour conseiller, bien évidemment, mais aussi pour rassurer et accompagner les clients face à leur choix souvent déjà préétablis à leur arrivée en magasin. À l'heure actuelle, certaines entreprises ont mis en en place ce type de stratégies internes de formation, mais toutes ne sont pas encore à niveau.

Petit à petit, beaucoup d'entreprises ont donc évolué d'un seul canal traditionnel à un, voire plusieurs, autres canaux afin de rester compétitives, devenant, comme l'a cité Frazier (1999, p.240), « la règle plus que l'exception ». Il persiste néanmoins un certain nombre de questions quant à l'efficacité de leurs nouvelles propositions : les entreprises tiennent-elles toutes leurs promesses fassent à leurs ambitions ? La réalité reflète-t-elle réellement les promesses délivrées ? Et qu'en est-il de l'intégration réelle des employés face à ces changements majeurs ?

Nous creusons davantage ce point entre récit et réalité dans la suite de ce mémoire. Analysons à présent plus en profondeur les enjeux de l'intégration multicanale brièvement décrits précédemment, ainsi que les freins potentiels à cette dernière.

## **Chapitre 2 : Les enjeux de l'intégration multicanale**

Dans ce second chapitre, après avoir mis en lumière l'évolution du comportement des consommateurs ainsi que celui des entreprises, nous allons nous attarder davantage sur les enjeux d'une intégration multicanale réussie, mais aussi sur les freins éventuels qui peuvent influencer le bon déroulement d'une intégration à canaux multiples.

### **2.1 Définition de l'intégration multicanale**

L'intégration multicanale se définit par le processus d'intégration des différentes attentes des consommateurs, mais aussi des commerçants afin de créer de la valeur ajoutée pour les différents acteurs. Ce processus réside dans la prise de décision d'un point de vue stratégique et commercial. Il se traduit donc dans des interactions entre canaux ajoutant de la valeur à l'organisation. Il implique le fait de prendre des décisions concernant la combinaison la plus appropriée de certains canaux de vente, de communication, de promotion et de post-achat afin d'interagir au mieux avec la clientèle, ses désirs et ses besoins (Helfer et Michel, 2006).

Cette intégration travaille également sur les questions suivantes : comment assurer que le client éprouve des interactions fortement positives via les différents canaux utilisés ; où le client interagit-il le plus et avec quelle chaîne de canaux ; et comment obtenir et présenter une « vue unifiée et seule du client » (Frow et Payne, 2000, p.527).

La multitude des canaux offre d'énormes opportunités d'étendre et d'augmenter la force d'une entreprise, mais cela consiste en de nombreux challenges où il faut jongler de manière complexe entre les différents canaux, et ce à moindre coût. Aujourd'hui, les coûts de la force de vente et de structures sont de plus en plus durs à assumer pour beaucoup d'entreprises ; c'est pour cela que bon nombre d'entre elles commencent à déménager vers des canaux digitaux, automatisés et vers des systèmes de self-service pour les consommateurs, afin de réduire encore plus leurs coûts. Cependant, la difficulté réside dans le fait de trouver la composition et le dosage parfait entre le marketing et les différents canaux utilisés.

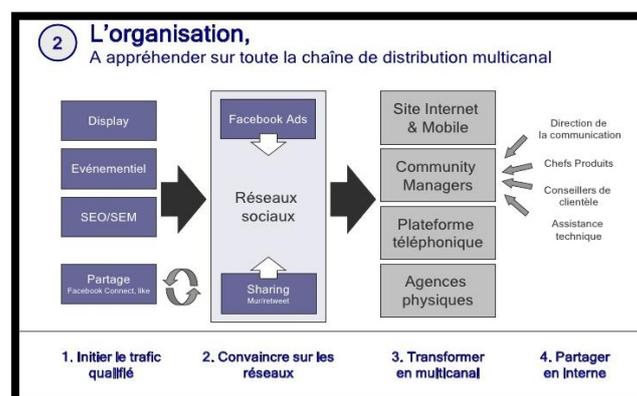
L'intégration multicanale réside donc dans l'art d'intégrer tous les canaux de vente dans un seul et même système assez compétent pour gérer toutes les interactions avec un client, et ce à tout moment de la phase d'achat. Ce processus est fortement lié au CRM ou *Customer Relationship Management*, qui se trouve être la gestion de la relation client. Il « regroupe l'ensemble des

dispositifs ou opérations de marketing ou de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client. »<sup>31</sup>

Au début, le CRM était principalement conçu afin d'allier technologies de l'information à la gestion de ses clients, dans le but de mieux les connaître et d'intégrer leur gestion à tous les niveaux de l'entreprise. Il ne s'agissait donc pas, à la base, d'une nouvelle stratégie business globale, mais d'une démarche visant l'augmentation des performances client. Cela n'a pas empêché certaines entreprises de voir plus loin et d'élaborer les prémices d'une nouvelle ère en alliant technologies et marketing. Parmi ces dernières, on retrouve notamment l'assembleur/distributeur de PC Dell, le géant Amazon ainsi que d'autres boîtes comme Darty ou encore AliExpress. Cette idée d'intégration des canaux de communication directs et indirects n'est pourtant pas nouvelle, puisqu'en 1987, Stan Rapp et Tom Collins<sup>32</sup> rédigèrent un ouvrage intitulé *Maxi Marketing*, où les composantes de l'intégration multicanale développées ci-avant sont déjà reconnaissables.

De nos jours, au vu de la situation économique, de nombreuses entreprises prennent conscience de la nécessité d'intégrer les différents canaux marketing, de vente et de services à l'expérience client, ne fût-ce que pour faire des économies, mais également pour se rapprocher de ses clients et augmenter ses performances. Il s'agit donc désormais d'une véritable stratégie d'entreprise visant au-delà de la seule performance<sup>33</sup>. La figure 2.1 ci-dessous illustre un type d'intégration multicanale et des liens possibles entre différents acteurs.

**Figure 2.1: La distribution multicanale**



Source : CSA consulting, banque et finances, image extraite du salon de l'e-commerce 2011

<sup>31</sup> Définition CRM issue de <https://www.definitions-marketing.com/definition/crm/>

<sup>32</sup> Stanley "Stan" Rapp est largement reconnu pour ses contributions dans le domaine du marketing et de la publicité. Avec son partenaire d'alors, Tom Collins, il a cofondé et servi en tant que directeur général de Rapp Collins Worldwide pendant 23 ans.

<sup>33</sup> Théorie principalement issue de <http://www.abc-netmarketing.com/Concept-et-definition-du-multicanal.html> novembre 2018.

Sur ce schéma, on peut constater que de nombreux acteurs entrent en jeu lors d'une intégration multicanale, et ce à tout point de vue de l'organisation et à chaque étape du cycle de vie d'un client. L'ensemble des *touch points* relatifs sont donc cruciaux quant à une expérience d'achat réussie et uniforme amenant à une réelle intégration multicanale.

## **2.2 Description et difficultés de l'intégration multicanal**

### ***2.2.1 Description de l'intégration multicanale***

Il y a plusieurs étapes menant à une intégration multicanale réussie (Jaouën, 2005)<sup>34</sup>.

La première est de s'intéresser aux choix de canaux des consommateurs. Il est crucial de déterminer quels canaux prendre en compte et quels canaux mettre de côté en fonction des ressources et gains pour l'entreprise, mais également en fonction des attentes des clients. En effet, qui dit multicanal ne veut pas dire tous les canaux. Certaines organisations n'utilisent que deux ou trois canaux principaux. De plus, il n'existe pas encore, aujourd'hui, de combinaison idéale déclinable à l'infini. Cela s'explique principalement par le fait que les comportements d'achat varient d'un secteur et d'un produit à l'autre, comme nous avons pu le voir précédemment. C'est donc le consommateur qui indiquera la pertinence ou non de certains canaux, pertinence qui évolue bien évidemment au fil du temps. Il convient ensuite de s'assurer d'éviter les points de rupture potentiels au cours d'un parcours d'achat, mais aussi de maximiser la valeur client tout au long du cycle de vie. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place des canaux avec actions cloisonnées pour éviter de perdre des clients en cours de processus d'achat, mais aussi pour gérer et mesurer les retours sur tous les canaux. La cohérence et la synergie sont les composantes essentielles à la réussite d'une intégration multicanale.

Deuxièmement, il faut se faire à l'idée de ne pas avoir de combinaison parfaite des différents canaux. Chaque secteur et chaque produit se doit de développer ses différents canaux en fonction de son expérience, de ses attentes et de ses objectifs, mais également en fonction du positionnement de l'entreprise, de sa position face à la concurrence et aux catégories de consommateurs ciblés. Il est aussi important de faire attention au phénomène d'auto-cannibalisme, en évitant de choisir des canaux qui risqueraient d'entrer en concurrence les uns

---

<sup>34</sup> Cadre théorique ; <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Direct/Article/L-integration-condition-sine-qua-non-du-multicanal-16042-1.htm#wO1czZ33t6K3L4mc.97> consulté en novembre 2018.

avec les autres, mais en sélectionnant ceux qui s'adressent à de nouvelles cibles (Jeanpert & Salerno, 2013).

Troisièmement, il s'agit d'une démarche à aborder de manière pragmatique et pas à pas. Effectivement, un tel processus se met en place progressivement, en commençant avec un seul canal qui est à maîtriser avant de passer à un deuxième. Il s'agit d'établir une base solide avant d'agrandir le système en canaux, et ce d'autant plus pour les nouvelles entreprises. Pour les anciennes, ce premier canal est considéré comme le canal historique de l'organisation. Cette méthode permet d'éviter les risques considérables et facilite l'intégration progressive des processus qui permettront ensuite d'avoir progressivement une organisation complexe, mais dont chaque élément est compréhensible et fluide.

Quatrièmement, l'intégration des infrastructures technologiques au processus est primordiale. Il est important que toutes les structures de l'entreprise soient connectées entre elles, afin de permettre une circulation fluide des données et donc une organisation efficace. Le but est d'avoir une base de données unique permettant d'interagir à tous les niveaux de l'entreprise avec les mêmes données et sans redondances inutiles. Par exemple, il peut s'agir de la création d'une base de données regroupant les informations sur les consommateurs par canal (Seck, 2011), de la réalisation de stratégies commerciales et marketing coordonnées entre les canaux (Helfer et Michel, 2006), ou encore de la mise à disposition d'un *back office* ainsi que d'un *front office* afin de coordonner les canaux et servir de points centraux (Poirel et Fernandez, 2008).

Cinquièmement, il est important d'inclure les normes et les processus de l'organisation. Afin d'avoir une intégration fluide et enrichissante, il est nécessaire d'inclure les normes et les différents processus de l'entreprise aux différents canaux. On entend par là la nécessité d'élaborer un langage et des normes générales à respecter dans chaque secteur : par exemple, déterminer les modes de paiement en toute circonstance, se mettre d'accord sur les différentes promotions et, surtout, avoir de la cohérence dans les propos.

Il faut que l'information soit accessible de partout. L'entreprise doit s'adapter constamment à cette base en évolution permanente que constituent les clients. Plus l'expérience d'achat est uniforme, plus on estime que les attentes du client sont remplies et l'expérience enrichie ; elle favorise donc le retour et la fidélité de ces derniers (Inman, Kelley, Mantrala, Rizley et Venkatesh, 2011). Plus l'expérience d'achat est consistante et dans la continuité, plus la valeur utilitaire du shopping est importante, car cela permet au consommateur de gagner du temps,

d'être satisfait de la manière la plus rapide et la plus efficace qui soit. Dès lors, lorsque tous les canaux sont alignés, il s'agit d'un gain de temps et d'efforts pour le consommateur, qui rencontre donc moins d'inconvénients (Carpenter 2008, Cuthbertson et Piotrowicz, 2014, Rose *et al.*, 2012).

De plus, des interactions répétées entre la firme et le consommateur entraînent un sentiment d'écoute et d'attention de ce dernier, et engendrent par la même occasion une relation de confiance entre les deux acteurs. *In fine*, cela conduit à une expérience d'achat plus positive entraînant davantage de loyauté à la firme (Kanagaretnam *et al.*, 2010, Wallace *et al.*, 2004), et par conséquent une meilleure intégration.

### 2.2.2 Les effets de l'intégration multicanale

Le tableau ci-après décrit les divers effets que peut produire l'intégration multicanale sur l'offre et la demande, afin de mieux comprendre certains enjeux de la distribution multicanale.

**Tableau 2.2 : Effets positifs et négatifs de l'intégration multicanale<sup>35</sup>**

	<b>Effets positifs</b>	<b>Effets négatifs</b>
<b>Offre</b>	<p><b>Diminution des coûts de distribution</b> : processus de transaction simplifié ; diminution des coûts liés au stockage ; les consommateurs s'informent eux-mêmes, donc besoin en personnel parfois réduit.</p> <p><b>Diminution des coûts de structures</b> car besoin de moins d'intermédiaires</p>	<p><b>Augmentation des coûts de distribution</b> liés au démarrage de nouveaux canaux puis à l'entretien de ces derniers.</p> <p><b>Conflits entre canaux</b> : risque de cannibalisation.</p>
<b>Demande</b>	<p><b>Expansion de la demande</b> : nouveaux segments potentiels de clients car agrandissement de la zone de chalandise, plus grande diffusion de la marque.</p> <p><b>Sensibilité aux prix plus faible</b> vu l'élargissement de la clientèle.</p>	<p><b>Diminution de la demande</b> : concurrence plus rude car accès aux produits plus facile pour toutes les marques avec internet.</p> <p><b>Baisse des prix</b> : concurrence rude, nécessité de s'aligner pour satisfaire la recherche de prix bas des consommateurs</p>

Source : Geyskens *et al.* (2002), Coelho et Easingwood (2003) et Lee et Shu (2005).

<sup>35</sup> Tableau issu de : Bonnet-Fernandez, D., Poirel, C., (2008). « La stratégie de distribution multiple à la recherche de synergie entre canal physique et canal virtuel », Revue Française de gestion, page 158.

Les effets sont multiples et non exclusifs d'un cas à un autre ; la coordination des canaux est donc importante, mais l'essentiel réside dans le fait de favoriser la création de liens, non seulement entre eux, mais aussi avec tous les acteurs de l'intégration, du haut de l'échelle vers le bas, et de manière transversale avec les consommateurs et différents intermédiaires entrant dans le processus.

Un bon système intégré repose, *in fine*, sur l'idée qu'un client puisse passer d'un canal à l'autre sans accroc (Montoya-Weiss *et al.*, 2003), permettant ainsi la complémentarité de tous les canaux et contrant par la même occasion le risque de cannibalisme d'un canal par un autre. En effet, plus les canaux sont complémentaires, plus les carences des uns peuvent être complétées par les atouts des autres et inversement.

Tels sont les enjeux de l'intégration multicanale. Il s'agit donc d'un processus complexe à mettre en œuvre, car il doit faire face à de nombreuses difficultés, puisqu'il y a un panel de choses à prendre en compte afin d'obtenir une synergie parfaite entre tous les acteurs et *touch points* relatifs à cette intégration.

### ***2.2.3 Les risques perçus à l'intégration multicanale***

Tous les acteurs de l'organisation doivent être mobilisés, et il s'agit d'un processus long et coûteux. Il existe donc de nombreuses difficultés auxquelles il faut faire face afin d'implanter un tel système au sein d'une organisation.

Cette intégration rencontre également parfois des freins aux niveaux structurel, technique, financier et humain des organisations, qui ne permettent pas toujours une telle révolution. De plus, comme cela a déjà été précisé, il s'agit d'un processus qui ne peut qu'être propre à chaque organisation : il est donc difficile d'avoir un « modèle type ».

Nous pouvons définir le risque comme « la perception d'une incertitude relative aux conséquences potentiellement associées à une alternative de choix. Le risque est donc la possibilité de subir des pertes lors de l'achat ou de la consommation d'un produit, bien ou service » (Volle, 1995, p.39).

D'un point de vue de consommateur, nous pouvons retenir plusieurs risques décisifs, à savoir les risques financier, fonctionnel et physique (Jacoby et Kaplan, 1972). Cette perte peut être perçue tant au niveau du produit qu'au niveau du service fourni avec ce dernier (Vann, 1987). L'ensemble de ces risques influent sur une expérience multicanale réussie ou non, et dépendent

bien évidemment de la personnalité d'un client à l'autre, mais aussi des efforts déployés par les *retailers* (Hisrich *et al.*, 1972).

**a. Le risque financier**

Le risque financier, ici, est un risque partagé par les consommateurs, qui ont parfois des craintes quant au paiement en ligne et à leur satisfaction finale, mais également par les distributeurs. Ainsi, au vu de ce risque financier, certains distributeurs sont réfractaires à la mise en place de comportement favorisant l'omnicanal, et donc ce risque se répercute sur l'expérience globale des consommateurs.

**b. Le risque fonctionnel/logistique**

Le risque fonctionnel est également important. Ainsi, si le consommateur n'est pas satisfait des services mis à disposition et de l'intégration des différents canaux, son expérience n'est alors pas uniforme, et cela influe donc considérablement sur l'éventuelle plus-value d'une intégration multicanale réelle réussie.

**c. Le risque physique**

Le risque physique peut, quant à lui, être perçu par les consommateurs qui ne sont pas à l'aise avec le fait d'acheter un produit sans pouvoir le toucher et le manipuler ; cela entrave donc la possibilité d'une intégration multicanale réussie et représente un frein considérable encore bien présent à cette dernière, car à l'heure actuelle, de nombreux consommateurs sont encore réfractaires au fait de modifier leurs habitudes d'achat (Mitchell, 1999 & Petrof, 1993).

**d. Le risque d'auto-cannibalisation**

Comme énoncé dans les pages précédentes, l'intégration de nouveaux canaux, comme l'insertion d'un site web d'e-commerce, représente un risque de voir la clientèle du canal traditionnel se détourner de celui-ci au profit du canal virtuel, et donc de mettre en difficulté ce premier ainsi que les résultats économiques finaux (Poirel & Bonet Fernandez, 2008). Les économies de coûts espérées ne seraient alors pas au rendez-vous, et la situation se retrouverait dans un jeu à somme nulle, étant donné qu'un client d'un canal serait perdu pour un autre canal (Rosenbloom, 2007).

**e. Le risque structurel**

Ce risque peut être rencontré lors d'une stratégie d'intégration multicanale qui en oublie l'intégration et la coordination de ses employés, qui se retrouvent soit perdus face aux changements ou se sentent même parfois menacés. Dès lors, cela va à contresens d'une

intégration multicanale réussie, puisque ces derniers sont au cœur du processus en étant directement au contact des clients, acteurs principaux de ces stratégies (Vanheems, 2013).

#### ***2.2.4 Les coûts perçus à l'intégration multicanale***

On retrouve deux types de coûts perçus relatifs à la phase de recherche d'information ainsi qu'à la phase d'achat à proprement dite (Potiez-Parissier, 2003).

##### ***a. Le coût monétaire***

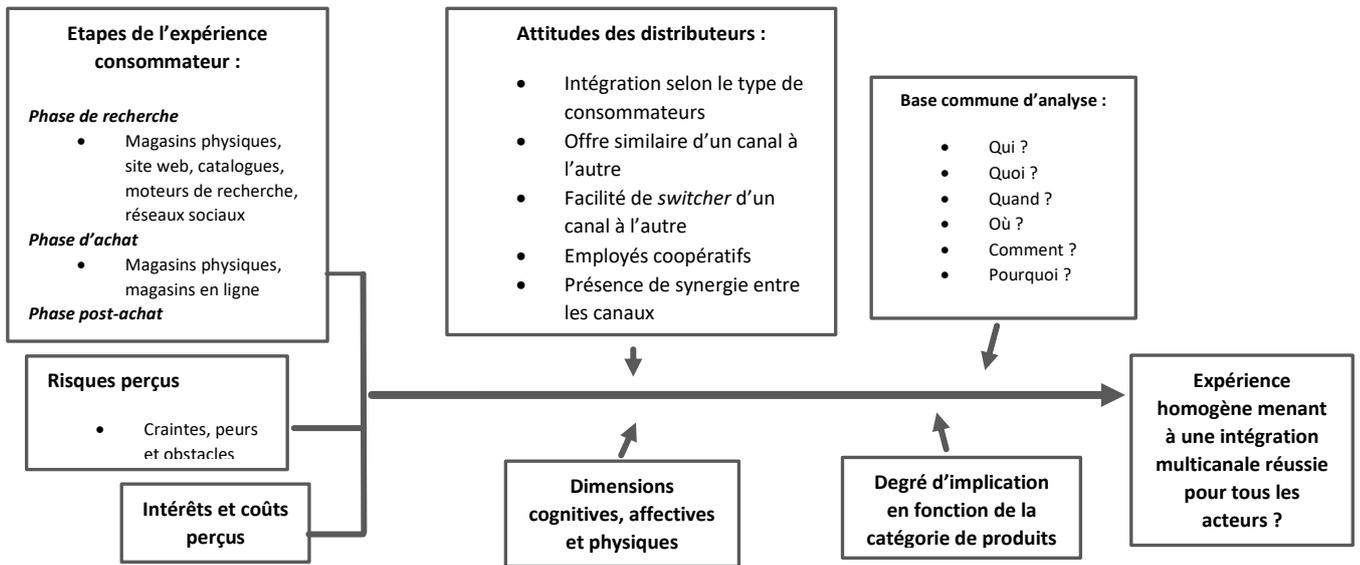
Le premier peut être un coût monétaire. En effet, pour une intégration multicanale réussie, les informations fournies aux clients doivent être fluides d'un canal à l'autre (Herhausen, *et al.*, 2019), sinon l'expérience d'achat n'est plus uniforme, donc l'intégration multicanale perd de la plus-value. L'ensemble de ces coordinations coûte cher aux firmes ; elles ne sont donc pas négligeables.

##### ***b. Le coût non-monétaire***

Ensuite, on retrouve également le coût non-monétaire, qui comprend notamment le temps consacré au shopping, à la recherche d'informations, etc. Ce coût peut avoir un impact sur l'expérience client mais aussi jouer sur la plus-value théorique de l'intégration multicanale. Lorsque le consommateur perd son temps, cela veut dire que l'intégration des canaux n'est pas optimale ; de même, s'il doit attendre trop longtemps en magasin ou si le site web de l'enseigne est mal fourni, son expérience risque d'en pâtir (Court *et al.*, 2009).

## 2.3 Cadre conceptuel

**Figure 2.2 : Cadre conceptuel de l'expérience multicanale**



Source d'inspiration : Herhausen *et al.*, 2019, Bitner, 1992, Holbrook et Hirschmann 1982, Verhoef *et al.*, 2009

Ce cadre conceptuel met en évidence toutes les caractéristiques qui influencent l'expérience multicanale. Il met en exergue les différents facteurs ayant potentiellement un impact sur le cheminement de l'intégration. Ainsi, afin de déterminer les aboutissants d'une stratégie multicanale et afin d'avoir une vue globale sur la réalisation de cette dernière, confronter l'ensemble de ces facteurs les uns avec les autres permet d'extraire les points positifs comme les négatifs.

En effet, le parcours d'achat, les différents risques, les coûts potentiels, les intérêts, l'attitude des distributeurs, mais aussi le type de produit et les différentes dimensions entrent tous en jeu sur le résultat de l'intégration. Néanmoins, comme nous l'avons vu, ces résultats peuvent être très variés d'un secteur à l'autre, car il n'y a pas de modèle clé menant à une intégration multicanale réussie.

## Partie 2 : Aspects pratiques

---

## **Chapitre 3 : Définition du contexte de recherche et méthodologie**

Dans ce chapitre, nous faisons le point sur le contexte de recherche et présentons également la méthodologie, le choix des cas ainsi que la méthode d'analyse.

### **3.1 Définition du contexte de recherche**

L'objectif global de ce travail réside dans l'analyse, en vue d'une meilleure compréhension, des comportements multicanaux et plus précisément de l'effective intégration des canaux pour les commerçants et consommateurs belges.

Dans les chapitres précédents, nous avons notamment déterminé les différents types de comportements d'achat actuels, leurs motivations ainsi que leur freins, l'évolution de la société qui a mené à tous ces changements, ainsi que l'évolution des commerçants et commerces qui ont dû, selon la littérature, également s'adapter à l'évolution des technologies et du consommateur (Cao et Li 2015, Patricio *et al.*, 2008). À travers la littérature scientifique et professionnelle existante et parcourue, il existe beaucoup d'études et de récits mettant en exergue les différents comportements d'achat existants actuellement dans notre société. Mais la réalité est-elle en phase avec la littérature ? Les commerçants ont-ils réellement et correctement adapté leur offre au nouveau comportement des consommateurs ? Sont-ils à la hauteur de l'intégration multicanale qu'ils prétendent offrir ? Et surtout, est-ce que tous ces changements les impactent réellement et dans quel sens ?

C'est à travers la suite de ce mémoire que nous tenterons d'étoffer ces points et d'en apprendre encore davantage sur l'intérêt réel d'une intégration multicanale réussie chez tous les acteurs du marché. L'ensemble permettra confronter la littérature à la réalité, et peut-être de mettre en exergue de nouveaux questionnements.

### **3.2 Cadre méthodologique**

Cette partie a pour but de présenter la méthodologie de recherche liée à ce travail. Au point précédent, nous avons fait état de notre contexte de recherche. Nous allons maintenant procéder à la mise en contexte d'une étude de cas multiples, méthode que nous utilisons par la suite, et cela afin d'élargir le sujet, de comparer la théorie à la pratique, et peut-être, de mettre en lumière de nouvelles pistes et hypothèses de recherche encore non exploitées.

### **3.2.1 Définition d'une étude de cas et de ses aboutissants**

L'analyse de plusieurs cas divers nous permet de voir si les entreprises vont également dans le sens de la littérature existante, et permet peut-être d'amener à certains questionnements supplémentaires qui pourraient servir de base à d'autres études et questions, permettant ainsi d'étoffer encore davantage ce contexte multicanal riche en interrogations.

Il existe bon nombre de définitions d'une étude de cas. Pour Bichindaritz (1995, p.92), le cas peut se définir comme « un ensemble de données empiriques », alors que Hamel (1997, p.15) décrit l'étude de cas comme consistant à « rapporter un évènement à son contexte et à le considérer sous cet aspect pour voir comment il s'y manifeste et s'y développe. En d'autres mots, il s'agit, par son moyen, de saisir comment un contexte donne acte à l'évènement que l'on veut aborder ». Selon Roy (2009, p.207), l'étude de cas se définit comme « une approche de recherche empirique, consistant à enquêter sur un phénomène, un évènement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionnés de façon non-aléatoire, afin d'en tirer une description précise ainsi qu'une interprétation qui dépasse ses bornes ».

Le procédé n'est pas aisé, reposant souvent sur un nombre limité de cas. Cette méthode de recherche est tout de même reconnue par la communauté scientifique, notamment pour son apport méthodologique dans l'examen approfondi d'un phénomène et à la compréhension de facteurs parfois difficilement mesurables (Fortin, 2010 et Roy, 2009). De plus, si elles sont bien menées, les études de cas sont généralement une base perçue comme phase préparatoire à de nouvelles recherches scientifiques, en balisant le terrain et en faisant émerger des hypothèses (Dupriez, 2010) de façon synergique avec d'autres résultats de recherches antérieures.

Ces études de cas possèdent de nombreuses forces, telles que le développement d'une analyse profonde des différents phénomènes étudiés dans leurs contextes, des paramètres historiques ou du sujet de l'étude, ainsi que l'assurance d'une validité interne cohérente et solide (Cagnon, 2012).

### **3.2.2 Les freins à l'étude de cas**

Parmi les avis divergents, on retrouve également quelques freins aux études de cas, tels que la crédibilité ainsi que la scientificité des résultats, qui font souvent face à quelques critiques (Roy, 2009), notamment au niveau de l'inconscience des biais de résultats, des choix erronés des cas, du risque du manque de profondeur dans l'étude du cas, de l'absence de vérification de

la validité et de la fidélité, ainsi que de la forme d'interprétation ou de généralisation des résultats (Roy, 2009).

C'est donc pour les raisons ci-dessus qu'il est primordial de choisir les cas de manière très précise et sous canevas, ainsi que d'établir un cadre méthodologique aussi précis que profond, afin d'éviter un maximum les freins observés ci-dessus et d'obtenir ainsi la meilleure étude de cas possible.

L'un des points compliqués des études de cas est que le comportement humain n'est jamais figé, il change constamment et est différent d'un individu à l'autre. L'étude de cas est aussi interprétée par le chercheur en fonction de sa vision, ce qui réduit les contrôles. Néanmoins, ce n'est pas pour autant que cela décrédibilise les résultats, car lors d'une étude de cas, le chercheur n'a pas comme objectif que les résultats soient le parfait miroir d'une pensée extérieure, mais plutôt que les données collectées prennent ou ne prennent pas sens à celles déjà observées (Merriam, 1998).

### ***3.2.3 L'évolution des différentes méthodologies relatives à l'étude de cas***

Au fil du temps, de nombreux travaux ont contribué à la construction méthodologique de l'étude de cas. Ainsi, c'est d'abord Yin, en 1994 puis en 2003, qui proposa une version positiviste reposant sur l'interrogation et la corroboration d'une hypothèse. En 1995, Stake contribua à sa manière à la méthodologie d'analyse de cas en utilisant cette dernière pour tenter d'expliquer les liens complexes d'un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle<sup>36</sup>.

Merriam, en 1998, propose quant à elle une approche dite inductive, mettant en exergue des propositions théoriques. Selon elle, « l'étude de cas permet de découvrir et d'interpréter plutôt que de valider une hypothèse », entendant par-là que l'étude de cas par l'approche inductive permet d'analyser et de décrire certains phénomènes pas encore résolus ou mis en lumière par de précédentes études existantes (Roy, 2019).

Toujours selon Merriam, les récits littéraires, et donc les savoirs en provenance de ces derniers, servent à préciser et définir l'objet de la recherche, et à sélectionner les données pertinentes qui serviront de base à l'analyse de cas. Le savoir qui en ressort ensuite est donc

---

<sup>36</sup> *La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple*, Marie Alexandre Ph D, Université du Québec à Rimouski, 2013.

concret, dans son contexte, et surtout peut s'interpréter et se composer, voire parfois s'ajuster, au savoir existant (Merriam, 1998).

### **3.3 Le cas, objet multidisciplinaire**

#### ***3.3.1 La pertinence***

Avant de se lancer dans un type d'étude de cas, il est primordial de vérifier la véracité et l'intérêt d'appliquer telle ou telle théorie en fonction du sujet et des données déjà – ou non – existantes. Nous concernant, nous partons du type d'étude de cas multiples qui, selon Stake (1998, p.104), se définit par « l'identification des phénomènes récurrents parmi un certain nombre de situations ». Il s'agit de l'approche la plus adéquate vis-à-vis de notre sujet, et il convient là de mettre en évidence les différents comportements de différents types d'activités face à l'intégration multicanale. Alliés à cette théorie, nous suivront également les principes mis en lumière par Merriam (1998) afin d'assurer, par la suite, une généralisation correcte à la fin de cette étude.

#### ***3.3.2 La validité interne***

Afin que la validité interne soit la meilleure possible, il est important de choisir des cas très représentatifs, de ne pas utiliser une trop grande liberté dans les choix mais de les structurer, et d'allier à cela une collecte de données systématique pour éviter les biais. Par la suite, nous élaborerons donc un processus de choix afin de sélectionner les cas les plus divers et variés pour poursuivre l'étude. Selon Collerette (2009) et Merriam (1998), cette analyse et description de cas permet justement de faire abstraction de données parasites afin d'obtenir et saisir au mieux les liens qui unissent les événements décelés. Selon Merriam (1998) et Alexandre (2013, p.29), « c'est de l'observations de la construction de la réalité que provient la force de validité interne d'une étude de cas ».

#### ***3.3.3 La validité externe***

Selon Desmet, Lahaye et Pourtois (2010, p.142), « la validité désigne une opération de cohérence, d'adéquation ou de concordance, permettant de rendre compte au mieux de la réalité ». L'étude de cas se résume à comprendre le fonctionnement du cas de manière individuelle et non générale ; c'est ensuite la comparaison de différents cas qui permet d'extraire des pistes et hypothèses plus larges de réponses.

### **3.3.4 Finalité de l'étude de cas**

*In fine*, « la méthodologie de l'étude de cas repose sur la volonté profonde d'étudier et d'analyser le fonctionnement d'un phénomène au travers d'une analyse des éléments constitutifs qui s'y rapporte » (Mucchielli, 2007 et Alexandre 2013, p.30).

Cette distinction conceptuelle implique une certaine formalisation unique de la démarche de recherche (Alexandre, 2013), se construisant sur une triangulation de méthodes et savoirs existants (Yin 1994, 2003 et Merriam 1998) ainsi que sur un mode de raisonnement déductif, inductif et abductif (Johansson, 2003).

Nous entendons par abduction le fait que des données inattendues ressortent de l'analyse des cas ; de ces données émergent certaines similarités de cas en cas, qui s'apparentent à la généralisation naturaliste de Stake (1995). Cette dernière est caractérisée par l'établissement d'une réalité concrète se formant à partir de schémas observés, et créant donc une observation globale amenant à une situation de recherche nouvelle qui permettra de mettre en exergue un nouveau contexte ou un nouveau questionnement, pour faire encore évoluer un peu plus la littérature existante sur le sujet, sans pour autant dénaturer la découverte initiale préliminaire à l'étude de cas.

En clair, le but ultime de l'étude de cas porte sur l'enrichissement des concepts théoriques existants, en menant parfois à un nouveau questionnement, à de nouvelles interrogations, qui permettront de poser des bases nouvelles afin d'étoffer par la suite encore plus le sujet étudié, mais en ne se vantant en aucun cas d'enrichir et généraliser les perceptions des populations (Verhoeven, 2010, p.103).

### ***3.3.5 Etapes méthodologiques de l'étude de cas***

Selon Glaser et Strauss (1967), d'un point de vue méthodologique, une recherche inductive doit se baser uniquement sur la théorie préexistante, dont nous avons essayé de faire état au mieux précédemment dans ce mémoire. Le fait de poser des hypothèses de réponse dans notre méthodologie pourrait effectivement orienter et limiter la suite de l'étude ainsi que ses découvertes potentielles.

Nous partons donc de la littérature existante, et allons utiliser, dans le cadre de cette étude, une technique d'analyse de Yin (1990) comportant deux dimensions, à savoir :

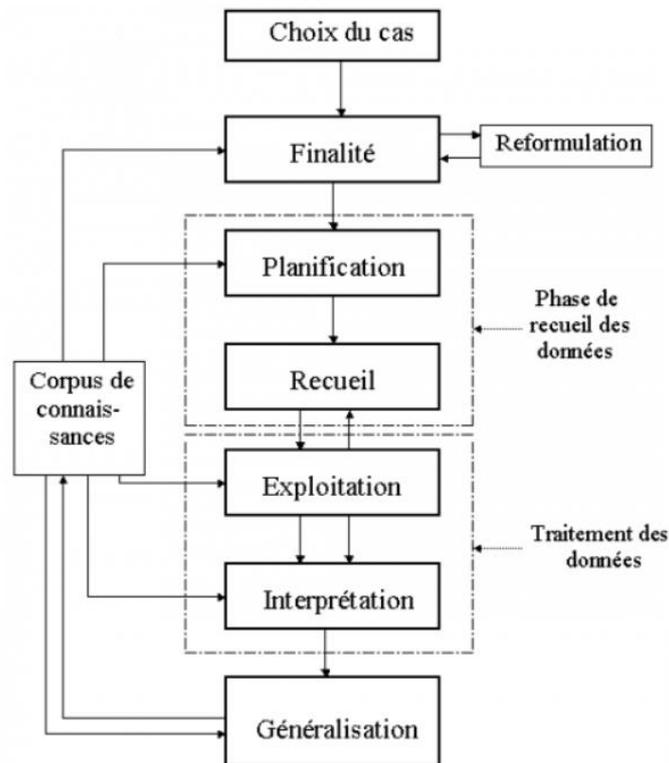
- *Analyse de données infra-cas (1)*
- *Analyse de données inter-cas (2)*

Cette démarche d'analyse consiste à analyser un premier cas, que l'on qualifie de cas « pilote » (1), et de comparer ensuite les résultats de l'analyse de ce dernier à la théorie préexistante à laquelle nous avons eu affaire plus tôt dans ce mémoire, afin de voir si de premières informations se distinguent entre les deux et si le tout est cohérent. Une fois cette première comparaison effectuée, entre en compte la seconde dimension avec l'analyse des autres cas (2), qui sont alors tous comparés aux cas précédents ainsi qu'au cas pilote, permettant ainsi au final de peut-être faire émerger de nouvelles découvertes ou variables non encore identifiées par la littérature actuelle.

Faire le point en cours d'analyse permettra, en principe, de mettre en exergue d'hypothétiques inductions qui permettront de construire, voire de déconstruire un fil conducteur ou bien certaines hypothèses émergentes. C'est ainsi que les comparaisons entre les cas observés et la théorie développée dans la première partie devraient enrichir les pistes potentielles encore inexplorées ou sous, voire mal exploitées du vaste sujet qu'est l'intégration multicanale (Martinet, 1990).

Pour terminer, nous revenons sur l'analyse dans sa totalité et mettrons celle-ci directement en comparaison avec les informations récoltées dans la première partie de ce mémoire, ce qui consistera en la généralisation de l'ensemble de ce travail, pour arriver à un corpus d'informations permettant d'enrichir encore d'avantage le corpus général de connaissance propre à l'intégration multicanale.

**Figure 3.1 : Grandes étapes d'une étude de cas**



Source : *De l'étude de cas à l'analyse de l'activité*, Jacques Leplat, 2002, p.5.

### 3.4 Choix des différents cas retenus

Dans le cadre de cette analyse et au vu de l'étendue des diverses activités de commerce, et sans pour autant se répandre sur de trop nombreux cas, il convient ici de choisir plusieurs cas divers et variés, répondant à un ensemble de critères, et surtout nous permettant d'espérer des résultats intéressants d'un point de vue global, en rapport avec notre analyse effectuée dans la première partie de ce travail.

Pour ce faire, les cas ont ainsi été choisis selon plusieurs critères énoncés ci-après.

#### 3.4.1 Segmenter sur base produit/service

En effet, afin d'avoir un horizon complet d'activités d'entreprises, il convient d'analyser des cas proposant des produits à l'achat, mais également des cas portant sur des propositions de services marchands. Tous deux répondent à un besoin, mais la différence s'observe davantage sur les caractéristiques d'un service, à savoir son intangibilité, son inséparabilité, sa variabilité et son incapacité à être stocké, tandis qu'un produit possède les caractéristiques inverses. Il arrive également qu'ils soient complémentaires (Outou, 2010).

### 3.4.2 Affiner la segmentation en fonction du degré d'implication de l'achat

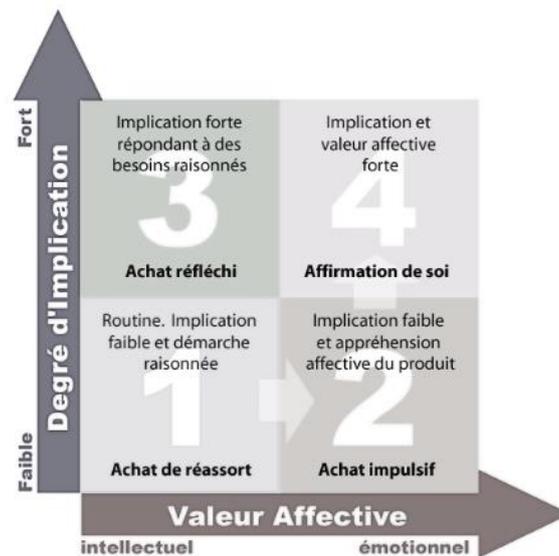
« Dans un contexte d'achat, l'implication exprime le niveau d'intérêt d'un consommateur pour un produit ou un service. » (Barthelot, 2016)<sup>37</sup>

Le degré d'implication est un élément crucial à prendre en compte : ce dernier a en effet un grand impact sur le comportement du consommateur dans son processus d'achat, mais également souvent sur le comportement communication de la firme. Ce degré d'implication s'analyse en fonction du type de produit, des profils des consommateurs et de l'intensité du risque perçu. Ce dernier a donc une forte influence sur les différents messages publicitaires diffusés, sur l'importance du niveau d'information et sur l'implication du personnel/de la firme.

### 3.4.3 Trancher sur la dimension émotionnelle

La dimension émotionnelle se réfère à l'importance du poids affectif ressenti par le consommateur en fonction du produit. Lorsque le consommateur achète un produit/service, cela provoque en lui un émoi émotionnel, l'achat se caractérisant dès lors comme non raisonné. A l'inverse, plus un consommateur va réfléchir et prendre le temps d'analyser avant de passer à l'achat, plus le produit service sera catalogué comme achat raisonné et moins l'émotionnel entrera en compte (Lendrevie et Levy, 2013, p.164).

**Figure 3.2 : Degré d'implication versus valeur affective**



Source : <http://www.ecomblog.fr/2009/07/vos-produits-generent-ils-de-limplication-consommateur/>

<sup>37</sup> Définition de l'implication produit par Barthelot, B., (2016) <https://www.definitions-marketing.com/definition/implication/>

On peut donc, de ces trois critères de segmentation, extraire quatre catégories de produits/services, dont nous analyserons pour chacune un cas<sup>38</sup>.

- 1) **Produits/services sans dimension émotionnelle, à implication d'achat faible de type :** Alimentaire, achat de routine, de réassort (papier toilette, fourniture de bureau, fruits et légumes).
- 2) **Produits/services impliquant l'affectif mais avec implication faible et donc pouvant être qualifiés d'achat impulsif :** multimédia (DVD, livres, musique), articles de mode (vêtements bon marché, produits de beauté, chaussures).
- 3) **Produits/services avec implication forte et nécessitant un raisonnement plus poussé :** achats relativement plus chers, questionnement intense sur le réel besoin, sur le budget, sur le risque perçu (électroménager, immobilier, mobilier, voitures, produits bancaires).
- 4) **Produits/services avec implication forte et avec dimension émotionnelle forte :** type de produit unique, répondant souvent à un besoin d'affirmation de soi, d'appartenance, stimulé par l'émotionnel, l'inédit, mais aussi par l'implication forte notamment en vertu du prix (voyages, objets et vêtements de marques luxueuses, etc.).

Nous entendons par "implication" « l'importance qu'attache un individu à la décision qu'il doit prendre, et, par voie de conséquence, l'intérêt qu'il porte à une catégorie de produits ou à une marque » (Landrevie & Levy, 2013, p.1081).

Nous avons donc finalement choisi quatre cas, chacun correspondant à l'une des quatre catégories énoncées ci-dessus et sélectionnés en fonction des critères de segmentation développés précédemment.

Pour la **première catégorie**, c'est l'enseigne alimentaire **Delhaize** qui est retenue. En effet, nous savons que le groupe a fait évoluer sa stratégie commerciale au cours de ces dernières années, et il paraît intéressant d'évaluer son niveau d'intégration actuel. De plus, cette enseigne correspond parfaitement aux critères de sélection de sa catégorie. Pour la **deuxième catégorie**, nous avons sélectionné **Kiabi**, une enseigne de prêt-à-porter en pleine expansion en Belgique et répondant à nos critères de sélection, notamment car ses produits jouent sur l'affectif mais avec une implication faible du client, pouvant donc être qualifiés d'achat(s) impulsif(s) vu ses gammes de produits relativement bon marché. Ensuite, pour la **troisième catégorie**, c'est l'enseigne française **Darty** qui a été choisie, cette dernière étant déjà réputée pour ses actions tant bien digitales que dans ses commerces physiques. Son implication dans l'intégration multicanale déjà bien développée, elle est alors utilisée dans la suite de ce mémoire comme cas « **pilote** » à l'analyse. Enfin, pour la **dernière catégorie**, nous avons arrêté notre choix sur une

---

<sup>38</sup> <http://www.ecomblog.fr/2009/07/vos-produits-generent-ils-de-limplication-consommateur/>

agence de voyages, **Neckermann**. La firme propose ses services aux consommateurs afin de leur trouver des séjours de rêve, produits entrant bien dans la quatrième catégorie, qui jouent sur l'affectif mais nécessitent également réflexion, notamment au niveau du prix.

Ce sont donc quatre cas très variés, qui ont été choisis afin d'observer des intégrations et des résultats très différents, et cela pour obtenir une vue d'ensemble du marché plus générale que si nous nous étions concentrés sur un secteur en particulier. Ces choix ont également été faits en fonction des secteurs clés des commerces physiques, cross-canaux et digitaux, observés précédemment dans l'analyse du comportement des consommateurs.

### 3.5 Structure d'analyse des études de cas

Concernant la structure d'analyse des études de cas, nous partons pour chacune d'elle d'un schéma identique. Ainsi, nous commençons avec un *historique de l'enseigne*, afin de situer au mieux le contexte de cette dernière. Par la suite, nous poursuivons avec la présentation des derniers *chiffres clés* du distributeur. Ces chiffres servent à deux choses : étoffer l'analyse et constater si les résultats financiers vont bien dans le sens des résultats extraits précédemment dans la littérature.

Ensuite, l'intégration multicanale de chaque cas est alors décortiquée en trois étapes. Ces dernières correspondent au processus menant à l'achat, à savoir :

- *La phase de préachat*, où le consommateur est en pleine recherche d'informations.
- *La phase d'achat*, où le consommateur passe à l'acte une fois ses choix effectués.
- *La phase de post-achat*, intervenant dans la satisfaction et dans l'aide proposée aux clients en cas de problèmes avec les produits/services achetés.

Ces trois phases permettront d'analyser les *différentes actions émises ou non* par nos différents cas, et d'observer si et comment les *synergies* s'opèrent entre canaux.

Pour le premier cas, à savoir Darty, notre *cas pilote*, nous commençons donc par une *analyse de son histoire*, de ses chiffres, puis de son intégration multicanale. Comme expliqué dans le chapitre trois, ce cas pilote nous permet de faire un premier *retour à la littérature*, mais aussi de dégager un fil conducteur et peut-être les *premières pistes* à enrichir. Pour les trois autres cas, l'analyse se poursuit avec une séance de *mystery shopping*.

Pour la mise en contexte, le *mystery shopping* consiste à faire appel à « un faux client (mystère, donc), qui se présente sur la base d'un scénario, comme un usager ordinaire et observe

ensuite la totalité du processus de visite, en ayant en tête des critères de mesure. Il regarde, il écoute, il échange avec son interlocuteur, il s'informe, il peut même exprimer une plainte, etc. Il joue un rôle qui l'amène à observer la manière dont le processus se déroule, dans sa totalité ou en partie, de manière anonyme. Par la suite (le plus souvent), il retranscrit ses observations » (Henneaux, Schiffino, 2018, p.15).

Dans le cadre de ces séances, nous nous sommes rendus dans les établissements de chaque enseigne en tant que client mystère. Nous questionnons au minimum deux employés de chaque firme lors de ces visites, avec des questions types de consommateurs sur les produits et services proposés par la firme. L'intérêt de ces séances réside majoritairement dans l'observation de l'intégration réelle des services qui sont dits proposés par les entreprises dans la littérature ou sur leurs canaux respectifs. Elles permettent également de vérifier les points de synergie et de déceler les éventuels risques dont nous avons fait état dans le chapitre deux.

Pour terminer, nous faisons une *comparaison globale* entre l'analyse du cas pilote, la littérature étudiée dans la première partie et le cas observé, afin de mettre en lumière les enjeux réels de l'intégration multicanale, ainsi qu'une ou plusieurs pistes d'analyses futures.

Cette partie est suivie d'une *analyse globale* qui *généralise les données* et faits observés durant chaque étude de cas, permettant ainsi de confronter la littérature existante à l'intégration multicanale réellement observée et de mettre en lumière *les mythes et réalités* qui lui sont propres.

## **Chapitre 4 : Analyse de différents cas retenus**

### **4.4 Cas « pilote » : Darty**

Ce premier choix d'analyse se porte sur Darty, géant de l'électroménager en France. La plupart des produits consistent en achats à forte implication et induisant raisonnement. De plus, il apparaît, dès les premières recherches sur l'entreprise, que cette dernière est active dans la stratégie multicanale.

#### ***4.4.1 Historique de l'entreprise<sup>39</sup>***

Darty vu le jour en 1957 grâce à l'association d'un père et ses trois fils, qui ouvrirent à la base un magasin de textile à Montreuil, en France. Voulant étendre leurs activités, ces derniers rachetèrent un commerce de téléviseurs et radios. Afin de liquider leur stock et d'attirer davantage de clients, ils commencèrent à exposer leurs produits sur la devanture du magasin, et très vite, le stock est épuisé. La petite famille comprend rapidement qu'un client ne peut être satisfait que lorsque le produit qu'il achète fonctionne parfaitement et répond aux attentes ; ils firent dès lors de cette devise leur politique commerciale en proposant des produits à prix correct, la livraison à domicile ainsi que le dépannage rapide.

Ambitieux, et après un voyage aux Etats-Unis qui leur apporta l'inspiration nécessaire, ils ouvrirent en mai 1968 la première grande surface spécialisée en électroménager. Très vite, ils lancèrent également le concept du « contrat de confiance », garantissant prix, choix et services aux clients. Ce fut un tel succès que Darty s'agrandit et ouvrit cinq autres magasins dans les années '70, pour en arriver à 100 à la fin des années '80. En 1993, Darty fit son entrée dans le Groupe Kingfisher, qui intégra Darty et Comet (une enseigne de distribution électrodomestique britannique), puis BCC aux Pays-Bas, Vanden Borre en Belgique et Datart en République Tchèque et en Slovaquie<sup>40</sup>. En 1999, le site internet *Darty.com* fit son apparition et les premiers achats en ligne se firent sous le contrat de confiance. Depuis 2017, Darty fait partie du groupe FNAC, désormais connu sous le nom de FNAC DARTY, groupe comptabilisant aujourd'hui 25 813 employés ayant en moyenne une ancienneté de 12 ans.

---

<sup>39</sup> Historique issu de :

<https://www.darty.com/webapp/wcs/stores/servlet/DartyHistoryView?m=10001&storeId=10001> consulté le 20 juillet 2019.

<sup>40</sup>Données issues de : <http://shedefan.over-blog.com/article-13124627.html> consulté le 20 juillet 2019.

#### 4.4.2 Chiffres clés de l'enseigne

En 2013, la chaîne a réalisé 350 millions d'euros de chiffre d'affaires<sup>41</sup>. Elle est très présente sur internet, et ce depuis 1999. De plus, elle ne cesse de multiplier les comportements omnicanaux. C'est d'ailleurs via le canal *online* qu'elle réalisa cette année-là 15% de son chiffre d'affaires avec *Darty.com* et *Mister good deal*<sup>42</sup>. D'un point de vue physique, elle peut se vanter de posséder 223 magasins ainsi que 42 magasins franchisés à travers la France.

En 2018, et à la suite de l'intégration du groupe FNAC DARTY, le chiffre d'affaires a atteint les 7 448 millions, et les résultats opérationnels courants du groupe se sont portés à 296 millions d'euros, avec une hausse de 10%, ainsi qu'un marge opérationnelle courante également en hausse de 4%. Les ventes du canal digital représentant désormais 19% des ventes totales, soit une augmentation de 4% en cinq ans<sup>43</sup>, et près de 15% des clients ayant acheté un produit en magasin déclarent avoir consulté le site internet de la chaîne avant de se rendre en magasin.<sup>44</sup> De plus, même s'ils ne représentent que 17% des consommateurs de Darty, les clients multicanaux génèrent 25% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Il fut également démontré que ces derniers se rendent plus souvent en magasin que les consommateurs monocanaux, mais aussi qu'ils dépensent davantage que ces derniers.

**Figure 4.1 : Données du bilan comptable du groupe FNAC DARTY janvier 2019**

(en millions d'euros)	2017	2018	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 448</b>	<b>7 475</b>	<b>+0,4%</b>
<i>Var. en données comparables<sup>1</sup></i>			+0,3%
<b>Résultat opérationnel courant (ROC)</b>	<b>270</b>	<b>296</b>	<b>+10%</b>
<i>Marge opérationnelle</i>	3,6%	4,0%	+0,4pt
<b>Cash-flow libre opérationnel</b>	<b>199</b>	<b>153</b>	
<b>Résultat net publié - activités poursuivies</b>	<b>125</b>	<b>150</b>	<b>+20%</b>
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>38</b>	<b>150</b>	<b>+112MC</b>
<b>Trésorerie nette publiée au 31 décembre<sup>2</sup></b>	<b>(86)</b>	<b>7</b>	<b>+93MC</b>

<sup>1</sup> Données comparables : excluent effets de change, variations de périmètre, et ouvertures et fermetures de magasins  
<sup>2</sup> Un signe positif indique une position de trésorerie nette, un signe négatif une position d'endettement net

Source : Résultats du bilan 2018 du groupe FNAC DARTY [http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2019/02/CP\\_FY-2018-1.pdf](http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2019/02/CP_FY-2018-1.pdf)

<sup>41</sup> <https://www.lsa-conso.fr/darty-un-modele-reussi-de-multicanal,156688> consulté le 24 juin 2019.

<sup>42</sup> <https://www.itespresso.fr/commerce-multicanal-darty-bichonne-clients-entre-web-et-magasin-99802.html> consulté le 24 juin 2019.

<sup>43</sup> Résultats du bilan 2018 du groupe FNAC DARTY [http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2019/02/CP\\_FY-2018-1.pdf](http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2019/02/CP_FY-2018-1.pdf)

<sup>44</sup> <https://converteo.com/blog/la-conversion-multicanale-chez-darty-et-la-fnac> consulté le 20 juillet 2019.

#### **4.4.3 Analyse de l'intégration multicanale de l'enseigne**

S'il existe une enseigne qui clame la réussite de son intégration multicanale c'est bien la chaîne de magasin Darty. En effet, depuis 40 ans, elle met un point d'honneur sur sa communication et son service client, notamment grâce à son « contrat de confiance » reposant sur trois axes, des prix bas toute l'année, de larges gammes de produits et un service client disponible sept jours sur sept. Tout au long de son histoire, elle n'a cessé d'innover et, plus précisément depuis 2009, de créer des interactions entre la vente en ligne et ses réseaux physiques. Dépositaire depuis la même année du fameux terme « *Click and collect* », qui signifie, comme expliqué précédemment, « commander en ligne pour venir récupérer sa commande en magasin ensuite », elle a réussi à en faire une force sans pour autant être atteinte du phénomène de cannibalisation développé antérieurement.<sup>45</sup>

Faisons maintenant état de l'intégration de Darty phase par phase du processus d'achat.

##### **a) Phase de préachat**

À la différence de nombreux concurrents, Darty propose les mêmes produits aux mêmes prix en ligne comme dans ses commerces physiques. Lorsque la chaîne développe un service, ce dernier est rendu accessible à travers l'ensemble des canaux de la firme, et c'est là que la chaîne puise sa force. Au niveau de la phase de préachat, le client peut donc désormais trouver de l'information sur les produits :

- *Soit en magasin physique*
- *Soit sur le site internet de Darty*
- *Soit sur l'application smartphone Darty*

*En magasin*, les clients peuvent poser leurs questions directement aux vendeurs, mais pas seulement : si ces derniers possèdent l'*application téléphonique* Darty, ils peuvent également scanner le code barre d'un article et voir directement les composants et informations disponibles sur ce dernier. Une autre interaction entre ces canaux est également possible à partir du *site internet*, mais aussi de l'*application*. En effet, l'enseigne propose également aux consommateurs une vue en ligne de la disponibilité de chaque article dans les différents points de vente physiques à proximité, tout en offrant également la possibilité de réserver un produit sans l'acheter pour une durée de quatre jours, là où ses concurrents ne proposent que 24 à 48

---

<sup>45</sup> <https://www.relationclientmag.fr/Thematique/strategies-1255/Breves/Darty-relation-client-mode-multicanal-184097.htm> consulté le 22 juillet 2019.

heures pour venir chercher la commande en point de vente. Cela permet alors aux clients de venir voir le produit à leur guise en magasin, de le manipuler et de poser leurs questions aux vendeurs, sans avoir la pression du fait d'avoir déjà dû passer à l'achat sans avoir la possibilité de voir réellement le produit. D'ailleurs, le client peut également réserver des articles et venir les voir en magasin sans pour autant devoir passer à l'achat. Concernant les prix, Darty s'applique à une politique de prix uniforme d'un canal à l'autre.

Darty propose aussi, depuis peu, un *chat* permettant aux prospects de poser toutes leurs questions en direct à la communauté Darty ainsi qu'à des experts présents pour y répondre. Le principe est de tenter de créer davantage de liens avec les clients, sans être forcément dans un contexte de vente. L'idée est très bonne, même s'il n'y a pas encore beaucoup d'adhérents (voir annexe 1). La chaîne a aussi mis au point, sur son site web, une rubrique permettant de fixer des rendez-vous personnels en magasin pour que le client puisse poser toutes ses questions au vendeur sans attendre la disponibilité de l'un d'entre eux en magasin.

Dernière innovation en date, le groupe Fnac Darty vient de lancer deux applications vocales, une pour chaque chaîne, avec comme partenaire de luxe Google. Le groupe impose encore une fois sa volonté d'étendre ses canaux via les applications smartphone et tablette. Le client peut désormais lancer une recherche vocale sur un type de produit et obtenir des informations sur les disponibilités et fonctionnalités.

#### ***b) Phase d'achat***

Concernant la phase d'achat, là aussi, le client a le choix. Il peut soit acheter classiquement en magasin, soit commander en ligne via le site internet ou l'application et se faire livrer à domicile, mais aussi passer commande via l'un de ces deux canaux et venir retirer ses produits en magasins. Lorsqu'il utilise cette dernière méthode, le client peut même venir dans les deux heures la récupérer dans le magasin sélectionné.<sup>46</sup>

Pour le paiement, afin d'améliorer son expérience client, la chaîne a même équipé certains magasins de *consignes automatiques* afin d'éviter qu'un client ayant déjà payé en ligne ses achats ne doive faire la file à la caisse d'un des points de vente.

---

<sup>46</sup> <https://www.lsa-conso.fr/darty-un-modele-reussi-de-multicanal,156688> consulté le 24 juin 2019.

**Figure 4.2 : Image illustrant les caisses *click and collect* Darty**



Source : <http://www.lineaires.com/LA-DISTRIBUTION/Les-actus/Carrefour-lance-une-nouvelle-ere-de-partenariats-avec-Darty-52590>.

Autre option pour les e-acheteurs : ils peuvent également utiliser la toute nouvelle application vocale décrite ci-dessus pour passer commande vocalement, et par la même occasion pour payer leurs achats ou encore poser une ultime question.

La livraison, au même titre que l'installation, est gratuite, que ce soit une commande effectuée en magasin, en ligne ou même par téléphone, excepté les livraisons à caractère particulier qui sont proposées à 29 euros. Le client doit alors choisir un créneau de 5 heures, soit le matin, soit l'après-midi. Il est également possible de se faire livrer le matin très tôt, de 7 heures à 9 heures, ou tard le soir, de 17 heures à 21 heures, ainsi que le dimanche, pour des frais de livraison s'élevant alors à 29 euros, comme dit précédemment. Dans certaines villes, il est même possible de se faire livrer le jour même si la commande est effectuée avant 13 heures, et cela via n'importe quel canal.

### ***c) Phase post-achat***

Concernant la phase post-achat, plusieurs interactions sont possibles entre les canaux : un client peut passer par le magasin, le service client par téléphone, le site internet et même via l'application vocale. Les clients peuvent désormais demander directement, par commande vocale, l'avancée de leur commande, sans avoir à appeler le service client ou sans perdre de temps à surfer sur le site web ; ils peuvent également utiliser l'application pour expliquer un problème rencontré afin que le service après-vente les rappelle dans les minutes qui suivent. L'objectif de l'enseigne est d'encore une fois faciliter le chemin de consommation de ses clients et d'agrandir encore davantage les *touch points* autour de son organisation devenue omnicanale sur beaucoup de points<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> <https://www.e-marketing.fr/Thematique/retail-1095/Breves/Fnac-Darty-part-a-la-conquete-de-la-commande-vocale-333915.htm> consulté le 22 juillet.

Depuis peu, Darty propose également d'autres possibilités au niveau du service après-vente. Ainsi, il est maintenant possible de prendre rendez-vous en magasin avec le SAV sur le site internet ; une fois arrivés en magasin et pour éviter la file d'attente, les clients peuvent aller se promener tranquillement dans les rayons du magasin en attendant, d'être prévenus par sms ou via un boîtier vibrant qu'on leur donne à la caisse – soit encore une bonne idée pour les amener à être tentés par de nouveaux produits. La chaîne a également mis au point des bornes en magasin permettant aux vendeurs de tenter directement un diagnostic des appareils défectueux (GSM, ordinateurs, etc.), évitant parfois aux consommateurs de devoir laisser leurs produits en attendant réparation. Dernière nouveauté, Darty a mis au point un système de visio-conférence permettant aux collaborateurs du SAV de joindre directement en ligne des experts, afin d'essayer de régler sur place les problèmes des clients venus avec leur appareil défectueux. L'ensemble de ces services permet, selon Darty, d'obtenir une meilleure satisfaction client et de développer avec eux une meilleure relation<sup>48</sup>.

La chaîne n'a pas non plus oublié de récompenser ses employés, et afin d'insérer au mieux sa stratégie multicanale – et il s'agit aussi d'une de ses grandes forces –, Darty rémunère également ses collaborateurs en magasin sur les ventes qui ont été réalisées *online*, sous forme de commission sur les ventes ainsi que sur les *wishlists*<sup>49</sup>. Au niveau des formations, l'enseigne a ainsi injecté 9 778 609 euros en 2017 pour former au mieux ses employés, notamment via l'*Academy Fnac-Darty*, plateforme intégrant divers modules sur les produits, les services et procédures d'accompagnement des clients, ce qui permet d'augmenter l'expertise et la réactivité des vendeurs face aux demandes des clients. Selon Dominique Durant, Directrice RH du groupe, 82 000 formations ont ainsi été suivies en 2017 via la plateforme en ligne, créée pour les employés et offrant 150 modules divers et variés. Le groupe est allé jusqu'à mettre au point des modules pour que les collaborateurs puissent enrichir leur formation quotidiennement, via des sessions d'une à trois minutes par jour, et à proposer un espace pour que les employés partagent entre eux leurs ressentis et expériences. L'entreprise a également investi dans la logistique relative à l'amélioration des conditions de travail en injectant 2,8 millions d'euros en 2017 en nouveaux équipements pour ses employés<sup>50</sup>.

---

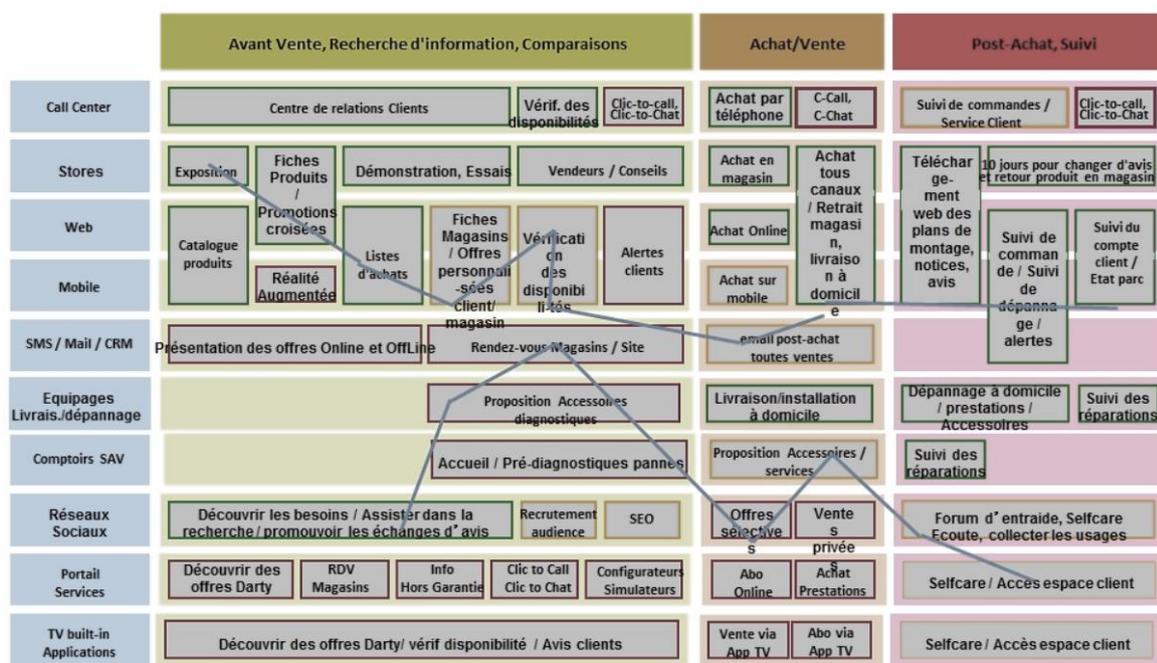
<sup>48</sup> <https://www.lsa-conso.fr/darty-digitalise-son-sav-en-magasin,275067>

<sup>49</sup> <https://www.larevuedudigital.com/darty-le-client-multi-canal-est-le-plus-rentable/> site consulté le 20 juillet. Liste de souhait d'achats réalisée par les clients ou même les vendeurs sur le site internet de Darty.

<sup>50</sup> [http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2018/05/RDD\\_FNAC\\_DARTY\\_EMPLOYEURRESPONSABLE.pdf](http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2018/05/RDD_FNAC_DARTY_EMPLOYEURRESPONSABLE.pdf) consulté le 10 août 2019.

Il s'agit des acteurs déterminants pour obtenir une fluidité encore meilleure entre les canaux, là où d'autres concurrents peinent à éviter la frustration de leurs collaborateurs en magasin physique par rapport au canal virtuel de leurs enseignes.

**Figure 4.3: Exemple d'intégration CRM chez Darty**



Source : <https://www.itespresso.fr/commerce-multicanal-darty-bichonne-clients-entre-web-et-magasin-99802.html>

En termes d'intégration multicanale, on peut voir ci-dessus que Darty est à la pointe, et cela en étant présent sur tous types de canaux, et surtout en mettant le client au centre des attentions avec son contrat de confiance, permettant ainsi un nombre incalculable d'interactions et de possibilités entre ces canaux, et donc un service ultra-complet se dirigeant de plus en plus vers une intégration omnicanale de qualité grâce à l'ensemble de ces synergies entre les canaux.

#### 4.4.4 Confrontation du cas pilote à la littérature existante

Les informations décelées lors de la première partie de ce travail se retrouvent, sur de nombreux points, en accord avec l'analyse du cas de Darty. Dans un premier temps, nous remarquons que *les données concernant la recherche d'informations préachat* des clients Darty sont plutôt bien représentatives par rapport à celles observées dans la littérature. En effet, nous avons appris précédemment que les consommateurs recherchaient davantage d'informations sur le web avant de passer à l'achat, que ce soit en ligne ou directement en magasin, dans le secteur de l'électroménager et du multimédia, mais aussi que ces derniers étaient des secteurs clés du cross-canal. Cela semble bien s'avérer exact quant au cas de Darty,

qui démontre, via ses résultats financiers (15% du chiffre d'affaires est réalisé par le canal digital, et plus de 15% de la clientèle consultent d'abord le site internet de l'enseigne avant de passer à l'achat, soit des données qui confirment celles avancées par l'étude du BVA de 2014), avoir trouvé un fonctionnement efficace avec sa stratégie d'intégration omnicanale. On constate également que Darty a suivi le chemin des *différentes étapes menant à l'intégration multicanale* mentionnées dans le chapitre deux, et qui trouve ainsi sens dans la littérature comme dans la réalité, notamment grâce à la création des fameux points de synergie entre les canaux censée favoriser *l'expérience uniforme* des clients *switchant* d'un canal à l'autre. Il est indéniable que Darty met tout en œuvre pour que ce soit possible et pour que le client ait le maximum de choix, et ce avec plus de rapidité de service.

L'analyse de Darty conforte également la littérature dans le sens où de nombreux *coûts de structures* entrent en compte pour réussir une intégration multicanale, et qu'il est plus aisé d'imposer ceux-ci pour les gros groupes disposant de ressources tant bien financières que logistiques. Par ailleurs, Darty met un point d'honneur à l'un des rouages de l'intégration qui se trouve souvent peu exploité par la littérature et les chercheurs : la formation en continu de ses collaborateurs, leur permettant de mieux assimiler les évolutions en termes de stratégies multicanales (*risque structurel*). De fait, ils sont un rouage clé quant à une expérience uniforme du client et donc à la réussite de l'intégration multicanale tout simplement. C'est le premier point d'attention majeur que nous soulevons de cette première analyse de cas pilote, et il apparaît intéressant d'analyser ce cadre également dans la suite des prochaines études de cas.

Dans tous les cas, Fnac Darty ne semble pas avoir oublié ces éléments clés, et c'est peut-être ce qui fait également la différence au niveau de son offre et de la réussite en bonne voie de son intégration multicanale toujours en recherche d'innovation.

#### **4.5 Etude de cas : Kiabi**

Passons maintenant à l'analyse du cas Kiabi, une enseigne de prêt-à-porter d'origine française et désormais bien présente en Belgique. Celle-ci propose notamment des produits à bas prix, impliquant l'affectif mais à un faible niveau, pouvant donc être qualifiés d'achats plutôt impulsifs.

#### **4.5.1 Historique de l'entreprise<sup>51</sup>**

Créé en 1978 par Patrick Mulliez, ce groupe de distribution français voit le jour à Roncq, dans une petite boutique. Deux ans plus tard, la marque Kiabi a déjà bien intégré son concept, à savoir « la mode à petit prix », qui reste encore aujourd'hui, plus de 40 ans après, son slogan principal. En moins de 15 ans, 70 magasins voient ainsi le jour et 35 millions de pièces sont vendues. L'enseigne a même été jusqu'à recruter Johnny Halliday pour une campagne de pub. L'enseigne propose un large choix d'articles, allant du rayon femme au rayon homme, en passant par les rayons bébé, enfant, adolescent et même femme enceinte ; Kiabi s'impose en proposant de large gamme de vêtements à bas prix. Dès 1993, l'enseigne passe à l'international en implantant son premier magasin à l'étranger, en Espagne, et plus précisément à Valence. En 2000, la marque lance son premier site internet, tout en développant, à partir de 2005, son réseau de boutiques ; elle lance en 2012 son site d'e-commerce en Belgique et aux Pays-Bas. C'est cette même année que la firme prend un tournant décisif afin de rester compétitive, notamment en diminuant encore le prix de ses articles de 15 à 20%. Elle revoit par la même occasion toutes ses collections avec une équipe de 56 stylistes, et dynamise ses canaux digitaux comme physiques.

C'est en octobre 2016 qu'elle s'implante enfin en Belgique, d'abord en ouvrant un premier magasin à Bruxelles. Aujourd'hui, la chaîne en compte six dont Charleroi, Liège, Mint ou encore Bruges. En 2018, elle figure même parmi le top 10 des « *best place to work* » en Europe.

#### **4.5.2 Chiffres clés de l'enseigne**

Kiabi peut se vanter d'avoir réalisé 1,9 milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2017 (dont environ 8% de vente en ligne), soit une augmentation de 4,6% pour la chaîne, dans un marché de l'habillement en crise depuis plusieurs années ; de recenser plus de 20 millions de clients dans sa communauté (dont 1,5 millions de clients belges), de faire travailler 8 200 employés dans ses différents magasins ; ainsi que d'être présent dans 500 magasins répartis dans 10 pays. Il est également fait état que 70% des collaborateurs possèdent des actions de la firme. Leader en France, il est au coude à coude avec Décathlon et Intersport. On le compare souvent à la chaîne Primark, qui propose un concept similaire<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Historique de Kiabi, <https://www.kiabi.be/fr/services/qui-sommes-nous.html> consulté le 30 juillet 2019.

<sup>52</sup> <https://www.kiabi.be/fr/services/qui-sommes-nous.html> consulté le 30 juillet 2019.

### **4.5.3 Analyse de l'intégration multicanale de l'enseigne**

En 40 ans, Kiabi a fait beaucoup de chemin. L'enseigne a d'abord su imposer son concept de vêtements et accessoires à bas prix un peu partout en France, puis ailleurs dans le monde, comme en Belgique. Une fois ses commerces physiques solidement implantés, dès le boom d'internet, elle se lance également sur les canaux digitaux. Dans le but de d'améliorer et de développer sa stratégie commerciale, Kiabi a tout d'abord centralisé ses deux bases de données clients, celle des utilisateurs de leur carte de fidélité en magasin et celle des acheteurs en ligne. Afin d'analyser au mieux l'intégration multicanale de Kiabi, reprenons nos trois phases du processus d'achat.

#### **a) Phase de préachat**

Lors de cette phase, le client peut rechercher de l'information sur les produits de l'enseigne, soit en magasin, soit via une application téléphonique Kiabi, similaire à celle de Darty en tout point, ou bien via le site internet de la marque.

Afin que le client trouve les meilleures informations possibles sur les produits et le stock, l'enseigne a également unifié ses stocks, permettant à tout moment de connaître en magasin comme en ligne (site et application comprise), la disponibilité d'un article sur internet et/ou dans n'importe quel magasin. De cette innovation ont émergé deux projets stratégiques qui font encore aujourd'hui les beaux jours de la marque : le *clic and collect* et l'*e-reservation*. Lors de leur recherche d'informations, les clients peuvent donc se renseigner sur internet, sur l'application, ou bien vérifier en magasin, avec l'aide d'un vendeur, la disponibilité d'un vêtement en ligne ou dans un autre magasin, et potentiellement le réserver s'il n'est, par exemple, plus disponible dans leur magasin.

Toute la stratégie de la marque repose désormais sur sa relation avec ses clients. La marque est présente partout : en ligne via *Kiabi.be*, sur les réseaux sociaux via sa page Facebook, Twitter, où de nombreux concours sont organisés chaque mois, mais également via un blog reprenant des conseils beauté et look ainsi que des mises en lumière de clients. Cela permet ainsi d'attirer le client et de le tenir informé des dernières collections arrivées en magasin et des promotions en cours. Elle est aussi présente sur smartphone grâce à sa propre application mobile, *Kiabi*, utilisable également en magasin via le wifi mis à disposition des clients, grâce à laquelle ils peuvent consulter en direct les produits en ligne, scanner les QR code afin d'obtenir encore plus d'informations sur les produits, et voir les avis laissés par les autres clients.

Dernièrement, Kiabi a également mis au point, dans certains magasins, des bornes appelées *KiabiConnect*. Ces bornes permettent d'avoir un aperçu du produit *online*, mais aussi de connaître le stock en magasin, les autres coloris, ou bien encore les stocks restants dans les autres magasins. Près des cabines d'essayage se trouvent également des coins pour recharger les téléphones et demander des renseignements ainsi que la connexion au wifi.

#### ***b) Phase d'achat***

Comme expliqué précédemment, les clients ont plusieurs options : soit passer directement par l'achat en magasin classique ; soit acheter directement sur le site et venir chercher la marchandise dans les quatre jours ouvrables suivants dans le magasin de leur choix, cela avec l'option *clic and collect* (gratuit pour minimum 15 euros d'achat) ; ou même se faire livrer à domicile pour 3,95 euros, voire gratuitement si la commande excède 60 euros. Grâce au service en ligne d'*e-reservation*, ils peuvent également réserver en ligne des vêtements et venir les essayer dans le magasin de leur choix, et ce sans obligation d'achat ni frais.

Pour le *clic and collect* ainsi que l'*e-reservation*, le paiement se fait en magasin lorsque le client passe essayer/récupérer ses commandes, mais le paiement en ligne est bien entendu également possible lorsque la livraison à domicile est demandée.

Il y a donc une réelle stratégie omnicanale mise en place au sein de Kiabi, permettant au consommateur d'aller d'un canal à l'autre au gré de ses envies et facilités.

#### ***c) Phase post-achat***

L'enseigne connaît également chacun des profils de ses consommateurs, grâce à son système central rassemblant les données de ses clients via leurs achats en ligne et leur carte de fidélité. Kiabi est alors en mesure d'envoyer des offres personnalisées à ses clients, mais également d'être à la pointe au niveau du service après-vente, notamment via des enquêtes de satisfaction envoyées aux clients enregistrés après leurs achats.

Concernant les retours, le client dispose de 30 jours pour retourner la commande s'il n'est pas satisfait. Ce retour/échange peut s'effectuer de deux manières : soit en magasin gratuitement, soit à distance, en téléchargeant en ligne un formulaire de retour et en présentant le colis à la poste ou en point relais. Tout est remboursable en magasin, mais deux euros sont prélevés pour les retours à distance, et si le retour ne concerne pas la totalité des articles commandés, les frais de port ne sont bien évidemment pas remboursés. Pour toute question particulière, les consommateurs peuvent également se rendre directement sur le site du magasin, ou bien appeler le numéro direct du magasin physique où ils ont passé l'achat.

Au niveau de la formation de ses employés, les *talents*, comme ils les appellent, reçoivent une formation intensive, via la mise en place d'un cadre commun de deux semaines à leur arrivée, mais sont également régulièrement mis à jour sur les procédures et nouveautés. Les vendeurs sont donc à même de conseiller sur les choix en magasins, mais aussi sur le canal *online* si un produit n'est plus disponible, ou encore vers un autre magasin physique en fonction des besoins du clients. Les collaborateurs ont également à leur disposition, dans certains magasins, une *creative room* où ils peuvent développer leurs idées. Une grande place est également laissée aux *talents* pour exprimer leurs avis et idées librement. Toute une série d'éléments qui ont permis à la chaîne d'obtenir la seconde place du Palmarès *Best workplaces France* 2018<sup>53</sup>.

L'ensemble de ces services offrent une expérience assez homogène pour les clients, et c'est probablement cela qui fait de l'enseigne une réussite d'un point de vue financier, dans un contexte économique du secteur du textile relativement en difficulté.

#### **4.5.4 Analyse sur le terrain : mystery shopping**

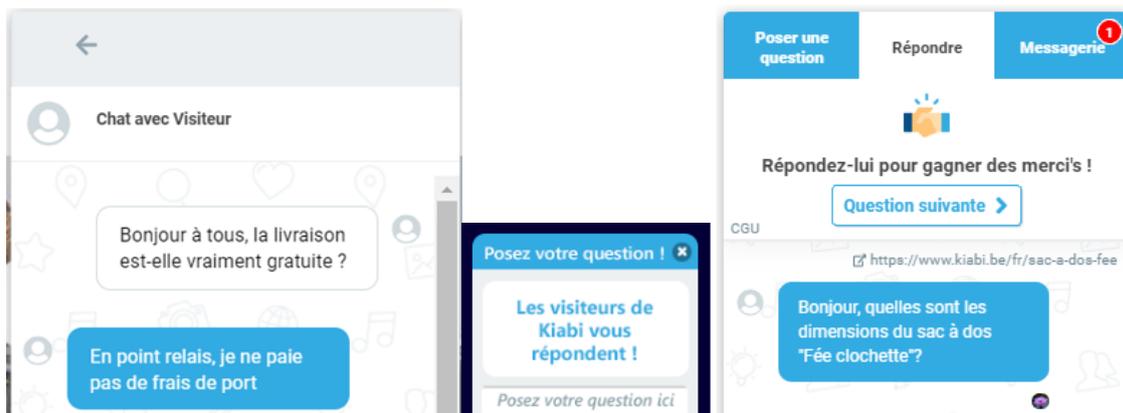
Afin de vérifier la vraisemblance des informations récoltées à travers la littérature existante et les canaux officiels de la marque, cette fois, l'analyse en *mystery shopping* a été menée dans l'un des magasins en Belgique, mais aussi à travers le site web *Kiabi.be*.

Premier élément d'analyse, le *site web officiel*, qui est relativement bien conçu : la page d'accueil s'ouvre sur les derniers messages promotionnels. Un *chat* pour poser des questions en temps réel à la communauté Kiabi se propose automatiquement. Après un test, il s'avère que les clients faisant partie de la communauté en ligne sont assez réactifs, et nous obtenons une réponse dans la journée à la question posée. Cela fonctionne également dans l'autre sens puisque plus tard, lors d'une autre consultation du site, c'est une question d'un autre client qui nous est apparue, comme nous pouvons le voir sur la figure 4.4 :

---

<sup>53</sup> <https://www.greatplacetowork.fr/news/kiabi-histoire-dune-transformation-culturelle-et-strategique/> consulté le 10 août 2019.

**Figure 4.4 : Capture issue du site web Kiabi et son chat communautaire**

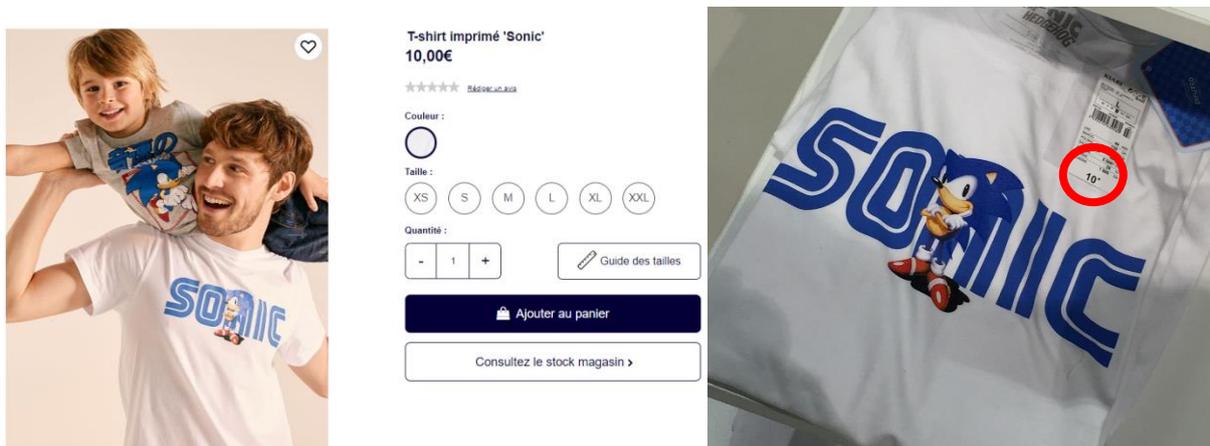


Source : capture issue du site web Kiabi et son chat communautaire <https://www.kiabi.be/fr/>

Lorsque l'on consulte un article en ligne, il est en effet possible de voir sa disponibilité (taille et statut des stocks), et ce dans chaque commerce physique. Les possibilités d'*e-reservation* et de *clic and collect* sont bel et bien présentes et fonctionnelles, le tout est très clair et intuitif (voir annexe 2).

Après comparaison, les prix suivent une logique identique, que ce soit en ligne comme en magasin physique, mais aussi sur l'application *Kiabi*. Après visite en magasin, la politique de prix s'avère exacte, puisque les prix sont les mêmes qu'en ligne, voir exemple ci-dessous :

**Figure 4.5 : Exemple politique de prix identique sur les canaux Kiabi**



Sources : Site internet [www.kiabi.be](http://www.kiabi.be) et *mystery shopping*

Concernant les collections, on retrouve les mêmes produits en magasin qu'en ligne, à la différence que l'offre en ligne contient quelques produits supplémentaires dont certaines marques non vendues en magasin. Il est alors possible de les faire e-réserver afin de les essayer en magasin.

En allant demander quelques renseignements à un vendeur sur un pantalon dont la taille recherchée n'était plus disponible, celui-ci confirme bien les différentes possibilités d'achat et sait parfaitement communiquer les disponibilités du produit en ligne ainsi que dans d'autres Kiabi. Seul bémol, nous apprenons qu'il arrive que les informations sur les stocks en ligne soient en décalage de quatre jours (le temps que les équipes des différents magasins coordonnent leurs stocks), et il est visiblement possible qu'un article commandé ne soit en fait plus disponible, mais le client en est alors averti dans les heures qui suivent, et le vendeur nous rassure en disant que cette situation est néanmoins très rare. Concernant le *lay-out* et l'intégration des canaux en commerce physique, ce dernier fait assez peu de références au site web. Celui-ci est malgré tout évoqué en cabine, mais aussi via une publicité vocale qui passe visiblement toutes les demi-heures, ainsi que sur une petite brochure en caisse expliquant les avantages de la carte de fidélité (voir la brochure en annexe 3).

#### **4.5.5 Confrontations par rapport au cas pilote et à la littérature**

Lors de la première partie de ce mémoire, nous avons constaté que le secteur du prêt-à-porter est aussi l'un des *secteurs clés du cross-canal*, ce qui semble s'avérer exact lorsque nous analysons les résultats et stratégies de la marque Kiabi. En effet, tout comme Darty, l'enseigne a su capitaliser sur le comportement cross-canal de ses clients, mais aussi apporter des supports favorisant *les points de contact* et la *fluidité* du parcours d'achat.

Comme Cyril Olivier, directeur e-commerce de Kiabi, l'a souligné, la marque a su mettre en place différents services qui ont permis de convaincre les plus réfractaires à l'achat *online* et ceux ayant encore peur de s'y lancer. En effet, nous avons relevé que *l'accès au produit, le fait de pouvoir le toucher et le sentir*, mais également de pouvoir *l'essayer* et de ne pas devoir payer de *frais d'envoi* faisaient partie des principales motivations d'achat en commerce physique, alors que l'une des motivations principales de l'achat *online* se trouvait être le gain de temps. Kiabi a réussi, ici, à allier les deux, en proposant de faire son shopping *online* tout en permettant à ses clients de venir essayer leurs coups de cœur en magasin en passant directement par les cabines, permettant ainsi un gain de temps, l'accès au produit, et tout cela sans frais de port. Cela coïncide donc bien avec les résultats très positifs de la firme, ce qui en fait d'elle un leader sur son marché pourtant en berne.

Par rapport aux *risques liés à l'intégration multicanale*, la marque semble avoir pris les bonnes décisions et avoir réussi à éviter la *cannibalisation* inter-canaux, notamment grâce aux différentes interactions entre ses différents canaux, poussant les consommateurs à se rendre

dans l'un comme dans l'autre. En parallèle avec la théorie existante sur l'intégration, Kiabi est parti d'une **base solide** avec un canal physique bien implanté et a su surfer sur la vague du digital. Le fait que l'enseigne soit très à l'écoute de ses clients, et qu'elle ait coordonné un maximum ses stratégies constitue la base de sa stratégie omnicanale.

Concernant le point relevé lors de l'étude du cas pilote sur l'importance d'une **bonne formation et une attention particulière à ses collaborateurs**, Kiabi suit également le pli, en essayant d'offrir à ces derniers un suivi correct et des formations dynamiques qui sont censés en faire de véritables vendeurs intégrés. Et cela se ressent assez bien lorsque l'on se rend en magasin, et que l'on questionne les vendeurs qui, très professionnels, nous conseillent et connaissent leurs produits. Dans l'ensemble, cela donne une belle **synergie** entre les canaux et cela rassure le client. Malgré cela, il s'agit des apparences visibles par le client lors de ses visites ; la réalité est peut-être différente du point de vue des vendeurs et de leur ressenti, mais il est compliqué de déceler ceci dans la démarche dans laquelle nous nous trouvons.

L'un des seuls bémols réellement décelés réside encore dans **l'aspect logistique**, qui est un point crucial d'une intégration multicanale réussie et donc d'un parcours d'achat sans accroc. Ici, Kiabi reconnaît lui-même que la logistique n'est pas encore toujours au point concernant l'*e-reservation* et l'acheminement de cette dernière en magasin<sup>54</sup>.

## 4.6 Etude de cas : Neckermann<sup>55</sup>

Neckermann propose des produits et services de voyage, induisant une forte implication ainsi qu'une dimension émotionnelle élevée.

### 4.6.1 Historique de l'entreprise

Créée en 1950 par Josef Neckermann en Allemagne, l'enseigne propose plusieurs types de produits, dont des vêtements, et rajoute à son arc, en 1962, des voyages. Neckermann voit le jour en Belgique en 1979, et figure parmi les principaux tour-opérateurs belges. L'agence de voyage propose plusieurs types de formules de voyage, à savoir : *city trip*, *all-inclusive*, en avion ou en voiture, croisières et vacances autour du monde. La firme fait partie intégrante de

---

<sup>54</sup> Propos relevés lors du *mystery shopping* mais également évoqué par Cyril Oliver lors d'une interview pour le journal du net en 2015. <https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1150060-kiabi-a-enregistre-110-millions-d-euros-de-ventes-en-ligne-en-2014/> consulté le 03 août 2019.

<sup>55</sup> Historique issu de [https://www.neckermann.be/fr/info/presse/?scip=fr\\_Footer\\_Press\\_OW](https://www.neckermann.be/fr/info/presse/?scip=fr_Footer_Press_OW) consulté le 03 août 2019.

l'un des plus importants groupes d'organiseurs de voyage mondial, Thomas Cook, comptant également parmi ses rangs Thomas Cook Voyage ainsi que Pegase.

#### **4.6.2 Chiffres clés de l'enseigne**

Neckermann compte actuellement plus de 27 000 employés à travers le globe et compte encore étendre ce nombre dans le futur, tout comme son nombre d'agences physiques s'étendant actuellement à 92 en Belgique. 4% son chiffre d'affaires est réalisé par la vente sur leur site internet, dont les acheteurs représentent 5% des clients de la firme. D'après Wim Desmet<sup>56</sup>, plus de 20% de leur clientèle combinent actuellement recherche d'informations sur leur site internet et *call center* pour leurs questions.

#### **4.6.3 Analyse de l'intégration multicanale de l'enseigne**

Afin d'appréhender ce point, reprenons notre structure d'analyse en trois étapes du processus d'achat.

##### **a) Phase de préachat**

Neckermann est essentiellement présent sur trois canaux, en agences physiques, via son site de vente en ligne et via un *call-center*. Un consommateur peut donc effectuer ses recherches de voyages via son canal de prédilection, ou bien encore combiner le canal *online* avec celui du *call-center* s'il a notamment des questions auxquelles le site internet ne répond pas. Malgré un certain déclin de succès des agences physiques, ces dernières ont subi relooking. Elles offrent désormais une ambiance « comme dans son salon », afin de mettre le plus possible la clientèle à l'aise lors de la visite en agence. Dans ce nouveau design, les clients peuvent, lorsqu'ils doivent patienter, regarder les promos sur la télévision ou sur la tablette interactive se trouvant sur les tables basses.

#### **Figure 4.6 : Image de la nouvelle décoration d'agence**



Source : <https://www.cio-online.com/actualites/lire-thomas-cook-met-le-numerique-et-la-collaboration-au-coeur-de-sa-relation-client-en-agence-physique-8037.html>

<sup>56</sup> Wim Desmet : Exécutive président de Thomas Cook AG <https://www.dhnet.be/archive/les-25-ans-de-neckermann-51b81f56e4b0de6db99f09d0> site web consulté le 25 Juillet 2019.

Selon Wim Desmet, Neckermann possède de nombreux atouts au niveau diversité de ses gammes de produits et services qu'il propose, notamment en déclarant proposer de la qualité à prix bas.

Le *site web* de la firme est assez bien conçu, les promotions sont mises en avant et l'interface d'accueil permet d'emblée d'affiner sa recherche (voir annexe 4).

Le site propose également de rechercher l'agence physique la plus proche, et possède aussi une page sur les réseaux sociaux via Facebook. Cette page est tenue à jour quotidiennement à l'aide d'articles de voyages, de conseils et de destinations. Un *chat* sur le site est également possible pour les questions, mais cela ressemble plus à une demande de question par mail qu'un *chat* direct. Le site propose également une option « on vous rappelle », permettant ainsi de poser sa question et d'attendre qu'un collaborateur rappelle pour y répondre.

#### ***b) Phase d'achat***

Lorsque le client se décide à passer à l'achat, un devis est élaboré en agence ou via internet si le client choisit ce canal. Le site met également à disposition un numéro de téléphone, où joindre le *call-center* pour que les clients puissent poser toutes leurs questions s'il en persiste au moment de l'achat et après. Néanmoins, ce service n'est pas gratuit et coûte au client 30 centimes la minute.

Pour les clients passant commande en agence, il suffit de passer un coup de fil à leur gestionnaire de dossier ou de repasser à l'agence. Il y a donc peu de synergie perçue entre les différents canaux durant cette étape. *In fine*, la stratégie de prix et coût n'est donc pas la même d'un canal à l'autre. Concernant les prix des voyages, ces derniers sont similaires en agences et via le canal en ligne, mais une offre valable un jour n'est plus forcément la même le lendemain.

Pour la phase d'achat, il semble y avoir peu d'interactions entre les différents canaux ; néanmoins, le contexte de ce secteur est un peu moins enclin à faire autant de points synergiques entre ses canaux que ne le sont Darty ou Kiabi, qui proviennent de secteurs tout à fait différents. Nous développons ce point dans la suite de l'analyse lors de la phase de *mystery shopping*.

#### ***c) Phase post-achat***

Concernant cette troisième phase du processus d'achat, comme dit précédemment, plusieurs possibilités s'offrent au client. S'il a réservé son voyage en agence, il peut soit s'y rendre en cas de question à la suite de sa réservation, soit téléphoner à l'agence ou bien au *call-center* payant, ou encore même poser sa question sur le site en ligne via un petit formulaire. Cependant,

s'il a réservé en ligne, c'est plutôt vers le *call-center* payant ou le service après-vente en ligne que le client devra se tourner. En effet, même si se rendre en agence avec sa question est permis, l'accueil ne sera peut-être pas toujours favorable. Nous abordons ce point plus en détail dans la partie *mystery shopping*.

L'enseigne essaie d'adapter au mieux le point crucial qu'est la formation de ses vendeurs. Ainsi, en 2016, le groupe Thomas Cook, dont fait partie Neckermann, a mis au point la *Thomas Cook Academy*, ayant pour but de regrouper toutes les formations nécessaires au pilotage des transformations récentes du groupe. Ainsi, le groupe propose à ses collaborateurs deux jours de formation intensive, afin de réinventer leur façon de travailler, mais aussi de les aider à mieux gérer la relation client. À la suite de cette formation, les employés sont amenés à rédiger eux même un plan d'innovation à suivre, qu'ils tenteront de mettre en place avec le suivi de leur manager<sup>57</sup>. Nous voyons donc par-là que l'enseigne tente de pallier le manque de synergie existant au niveau de ses collaborateurs, parfois pas encore totalement adaptés à l'évolution de leur fonction ainsi qu'à celle du secteur.

#### **4.6.4 Analyse sur le terrain : mystery shopping**

Dans le cadre de cette séance de *mystery shopping*, nous avons visité une agence de la région namuroise. Les constatations corroborent, sur certains points, celles observées à travers la littérature et les articles existants sur ce type de produit.

L'agence a bel et bien subi un véritable coup de fraîcheur : le logo est désormais un cœur en or, remplaçant l'ancien, jaune et bleu. L'intérieur est conceptualisé en mode *lounge cosy* et une petite bouteille d'eau est proposée à l'entrée avant d'être invité à s'asseoir sur l'un des canapés/banquettes. Les vendeurs sont en effet très bien informés sur leurs produits, et se basent sur le site internet pour évaluer les possibilités et chercher les destinations. Ils s'appuient aussi sur de vieux catalogues annotés contenant certainement davantage d'informations. Avant toute chose, le vendeur nous demande si nous avons déjà une idée de l'endroit où nous souhaitons partir, mais aussi si nous avons repéré des endroits/hôtels sur le site internet en particulier.

Le vendeur est assez professionnel, explique que les prix varient d'un jour à l'autre mais que nous ne sommes pas pour autant obligé de nous décider tout de suite. Il imprime chaque devis et nous conseille de retourner voir les photos des différents hôtels sur le site internet, et de ne

---

<sup>57</sup> [https://www.tourmag.com/Thomas-Cook-Academy-le-groupe-met-le-paquet-sur-la-formation-de-ses-agents-de-voyages\\_a81192.html](https://www.tourmag.com/Thomas-Cook-Academy-le-groupe-met-le-paquet-sur-la-formation-de-ses-agents-de-voyages_a81192.html) consulté le 10 août 2019.

pas nous inquiéter si les prix ne sont pas tout à fait les mêmes car, selon lui, ils ne comprennent pas toutes les options possibles.

Seul bémol, lorsque l'on questionne davantage sur les interactions entre canaux, la réponse est sans équivoque : à partir du moment où l'on réserve en ligne, selon le vendeur, il faut normalement gérer l'après-vente en ligne ou avec le *call-center*, qui est payant. Le vendeur, à défaut de répondre de manière claire, insinue que même s'ils le font très rarement, ils peuvent toujours regarder au problème dans la mesure de leurs compétences, mais semblent assez réticents. Selon lui, passer par l'agence, à la base, ne coûte pas plus cher et est plus facile pour organiser tout ce qui est détails du voyage et options en tout genre. Il s'agit du deuxième son de cloche qui va dans ce sens depuis le début des séances de *mystery shopping*. En effet, lors de la précédente séance dans un magasin Kiabi, l'un des vendeurs, lors d'une conversation informelle sur le système d'*e-reservation* de l'enseigne, et dont le conjoint travaille en agence Neckermann, confia que ce dernier et ses collègues étaient souvent agacés face aux clients étant passés par le site pour leur réservation, et venant ensuite régler leurs problèmes après-vente en agence, et que bien souvent, ils les renvoyaient directement vers le *call-center* du site Neckermann.

Il apparaît évident que la firme a tenté de créer de multiples points de contact au fil de l'évolution du secteur, notamment en intégrant davantage le digital à ses offres et travaillant sa logistique. Mais les différents canaux n'agissent manifestement pas forcément tous en synergie les uns avec les autres, n'offrant donc pas toujours au consommateur une possibilité d'agir en cross-canaux. Cela ne permet donc pas d'obtenir une expérience uniforme pour le consommateur, vu que le canal physique reste assez séparé du canal en ligne.

#### ***4.6.5 Confrontations par rapport au cas pilote et à la littérature***

Cette analyse de cas est assez mitigée quant à l'intégration multicanale. Même si le groupe essaie tant bien que mal d'aller dans ce sens en tentant de créer de ***la synergie*** entre les canaux et en formant ses employés aux nouvelles procédures, l'enseigne se heurte encore à plusieurs portes qui entravent son évolution. De plus, lors de l'analyse théorique, nous avons fait mention du fait que le secteur des voyages était un ***secteur clé du canal online*** ; les chiffres discutés plus haut le confirment plutôt bien, en comptant que plus de 9 millions de voyages<sup>58</sup> sont organisés en Belgique chaque année. Il s'agit donc d'un secteur toujours puissant. Pourtant, le nombre d'agences de voyage physiques a beaucoup diminué ces dernières années, depuis

---

<sup>58</sup> <https://www.lemoniteur.be/documentation/agence-de-voyage-158.html> site web consulté le 29 juillet 2019.

l'apparition du digital. Elles étaient encore au nombre de 2 167 en 2000 ; en 2012, ce nombre se voyait réduit à 1 800, avec une diminution imposante de 40% à Bruxelles. En 2011, il a été recensé que 8% des réservations de voyages s'étaient effectuées sur le canal *online*. Néanmoins, si le nombre d'agences physiques en Belgique a diminué, celles restantes travaillent plus, et de 1993 à 2010, leur fréquentation est passée de 12 à 32% pour les réservations de vacances.<sup>59</sup>

La diminution du nombre d'agences et *la cannibalisation inter-canaux* amènent probablement beaucoup de pression pour les collaborateurs d'agence, et il peut dès lors être compréhensible qu'ils soient quelque peu réfractaires à s'occuper de clients ayant préféré le canal *online* plutôt que de s'adresser à eux directement. Cette problématique est probablement liée à une certaine crainte et frustration, mais aussi, tout simplement, au secteur (*risque structurel* perceptible). En effet, ce secteur est difficilement comparable aux deux secteurs étudiés précédemment, bien que cela n'empêche pas qu'une intégration multicanale différente puisse être étudiée dans ce secteur, puisque pour rappel, l'intégration multicanale *ne suit pas un chemin exclusif* et sa mise en place est propre à chaque secteur et entreprise. De fait, les stratégies évoquées dans les deux autres études peuvent difficilement être implantées au contexte du secteur du voyage, notamment car cela n'apporterait pas forcément de plus-value aux clients (*structure logistique* non pertinente/logique au secteur).

Néanmoins, s'il y avait davantage d'interactions entre agence et site web, cela permettrait certainement d'augmenter la satisfaction des clients, notamment dans la phase post-achat où le client risque le plus de rencontrer un souci ou une question. Par exemple, un client mécontent de sa réservation en ligne et rencontrant donc des soucis, si, en passant à l'agence, celle-ci réglait ses problèmes, il est fort probable que sa satisfaction générale augmenterait et qu'il se tournerait peut-être plus facilement vers cette dernière pour la réservation d'un prochain voyage. Il y a donc encore du chemin à parcourir, pour que Neckermann obtienne une expérience uniforme et sans accroc pour ses clients au comportement omnicanal. L'importance de *l'intégration du personnel* face aux changements se retrouve une fois encore au cœur de nos réflexions, mais cette fois-ci dans le sens inverse aux deux analyses précédentes ; il persiste un certain nombre d'interrogations quant au ressenti réel des collaborateurs et aux raisons pour lesquelles ces derniers sont parfois encore réfractaires à l'intégration multicanale.

---

<sup>59</sup> <https://www.lecho.be/dossier/delhaizeahold/les-150-ans-de-delhaize-en-18-photos-historiques/9872713.html>  
site web consulté le 1 août 2019.

## 4.7 Etude de cas : Delhaize

Analysons maintenant le cas de Delhaize, proposant des produits sans dimension émotionnelle, à implication d'achat faible de type alimentaire et domestique.

### 4.7.1 Historique de l'entreprise

La chaîne de distribution alimentaire fut créée en 1867 par Jules et Edouard Delhaize. C'est une véritable révolution à l'époque, car ses créateurs construisirent les premiers réseaux de magasins alimentaires approvisionnés depuis un même local central, situé, à l'époque, d'abord à Charleroi puis à Molenbeek, non loin de la gare. En 1914, l'enseigne compte déjà plus 700 points de vente dans tout le pays et s'associe avec 1 500 indépendants. Les années de guerre qui suivirent furent difficiles pour Delhaize, qui ferma plusieurs de ses entrepôts. En 1957, la marque suivit l'exemple des Américains et ouvrit le premier supermarché de Belgique en libre-service intégral, avec un assortiment de 4 000 produits, dont pour la première fois de la viande préemballée. En 1962, l'enseigne entra en bourse à Bruxelles. Plus tard, dans les années '70, à la suite de nouvelles réglementations en Belgique concernant le nombre d'implantations de supermarchés, le groupe se lança à l'international, et plus précisément aux USA, en prenant des actions de la chaîne de magasins Food Town Stores.

Au début des années '80, la chaîne agrandit son réseau de distribution en ouvrant de plus petits formats de supermarché, les AD Delhaize, conçus pour une clientèle locale et des régions moins peuplées. En 1989, le site internet de Delhaize voit le jour, ainsi que celui de Tom&Co, qui fait partie du groupe. Dans la même période, la chaîne est la première à proposer des produits d'origine biologique. Fin des années '90, Delhaize créa la « Carte Plus » qui fut la première carte de fidélité dans l'histoire de la distribution belge<sup>60</sup>. Début 2000, elle lance les Shop&Go ainsi que les Proxy Delhaize, encore plus petits que les AD et implantés un peu partout pour augmenter encore la proximité face à leurs clients et leur mode de vie. En 2009, la firme se lança également dans l'e-commerce avec *Caddy home*, une plateforme permettant de faire ses courses en ligne puis de se les faire livrer à domicile. En 2016, la plateforme fusionna avec *Delhaize.be* sous le format que nous trouvons actuellement. Entre 2014 et 2015, le groupe Delhaize connaît quelques difficultés, entraînant une restructuration et le départ de 1 800 travailleurs. En juin 2015, le groupe annonce qu'il va fusionner avec le groupe néerlandais de

---

<sup>60</sup> <https://www.delhaize.be/fr-be/CP:history> site web consulté le 1 août 2019.

<https://www.lecho.be/dossier/delhaizeahold/les-150-ans-de-delhaize-en-18-photos-historiques/9872713.html>, consulté le 1 août 2019.

grande distribution et commerces alimentaire Ahold, créant à eux deux un groupe de 6 500 magasins (auparavant 2 732)<sup>61</sup>. Désormais appelé Ahold Delhaize, le groupe a mis en place beaucoup de synergie, notamment grâce à une toute nouvelle stratégie en place, dont nous allons voir les fruits dans la suite de l'analyse.

#### **4.7.2 Chiffres clés de l'enseigne**

Delhaize Ahold dénombre aujourd'hui plus de 6 500 magasins à travers le monde, dont environ 1 000 aux USA et 792 magasins en Belgique. Le groupe emploie 375 000 collaborateurs, dont 17 000 belges. Son chiffre d'affaires en Belgique a dépassé les 5 milliards d'euros en 2018 (+2,9%). Les ventes en ligne ont également augmenté de 25,7% sur l'année 2018, pour arriver à 51 millions d'euros<sup>62</sup>, notamment grâce au service de livraison à domicile qui a réalisé d'excellents scores. Le chiffre d'affaires de l'ensemble du groupe Delhaize Ahold s'est vu grimper jusqu'à 62,89 milliards d'euros<sup>63</sup>. Cette croissance s'explique notamment grâce à l'impact d'un jour d'ouverture supplémentaire et d'un calendrier 2018 favorable<sup>64</sup>.

#### **4.7.3 Analyse de l'intégration multicanale de l'enseigne**

L'enseigne est déjà riche d'un intensif réseau de distribution en Belgique et à travers le monde. Sa stratégie commerciale ? Faciliter l'expérience shopping client en améliorant les espaces et fonctionnalités de ses magasins, mais également mettre en place des structures facilitant la proximité avec ses clients. Comme pour les trois études de cas précédentes, reprenons la structure d'analyse en trois étapes du processus d'achat pour bien analyser les différentes intégrations du groupe tout au long de ce processus.

##### **a) Phase de préachat**

Delhaize est présent sur tous les canaux, physique, en ligne et application mobile via *My Delhaize*. Il est dès lors aisé pour les consommateurs de s'informer sur les dernières promotions en cours sans même se rendre en magasin. Sur le site web comme sur l'application, il est possible de consulter les informations et descriptions de chaque produit, le nutriscore, la provenance ou encore les allergènes, ainsi que des conseils d'utilisation. Un client en magasin et en recherche d'informations plus poussées peut alors se connecter à l'application pour obtenir

---

<sup>61</sup> <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/officiel-les-groupes-delhaize-et-ahold-vont-fusionner-558a456b3570172b123d932b> consulté le 9 août 2019.

<sup>62</sup> <https://trends.levif.be/economie/entreprises/delhaize-passe-le-cap-des-5-milliards-de-chiffre-d-affaires/article-normal-1098329.html> consulté le 3 août 2019.

<sup>63</sup> <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/delhaize-passe-le-cap-des-5-milliards-de-chiffre-d-affaires-5c7633b6d8ad5878f0f36750> consulté le 4 août 2019.

<sup>64</sup> <https://www.gondola.be/fr/news/la-nouvelle-strategie-dahold-delhaize-porte-ses-fruits-chez-nous>

les informations dont il a besoin en faisant une recherche sur l'article. Cette recherche est notamment facilitée par le classement par type de produit, ainsi que par marque ; Delhaize a encore fait plus simple en intégrant dans l'application une recherche par code barre, permettant au client de scanner directement ce dernier afin d'avoir les informations recherchées en un rien de temps. Après analyse, les promotions sont les mêmes d'un canal à l'autre ; elles sont même présentées de la même manière sur le site et l'application. En magasin, on retrouve également les mêmes promotions. Il y a donc une belle synergie de l'offre à ce niveau entre les canaux (voir annexe 5).

Concernant ses magasins physiques, Delhaize est présent sous plusieurs formats allant du Delhaize Le Lion, à l'AD en passant par le petit Proxy ou encore le *Shop and Go*. Depuis quelques mois, Delhaize a lancé un cinquième format, *Fresh Atelier*, qui a pour but de proposer à la clientèle des repas sains et frais : salades à confectionner soi-même ou déjà faites, sandwichs, jus et limonades fraîches, mais également des plats chauds, tout cela en collaboration avec *Foodmaker*<sup>65</sup>, le tout près des caisses automatiques, ce qui permet une visite rapide et directe, avec comme bonus le fait que les jus soient préparés à partir de fruits invendus. Dans chacun d'entre eux, l'offre est adaptée en fonction du type de format et de clientèle.

#### ***b) Phase d'achat***

Concernant le passage à l'achat, la chaîne propose notamment de passer ses commandes en ligne via son site web *Delhaize.be* ou encore via l'application *MyDelhaize* sur téléphone. Il est possible de soit se faire livrer à domicile, soit de venir chercher ses courses dans le Delhaize le plus proche au coin appelé *Collect&go* (voir annexe 6).

Concernant les grands formats, depuis quelques années, la chaîne a adapté son offre face à l'évolution et à la digitalisation croissante de la société. Ainsi, elle a choisi comme stratégie commerciale de mettre en place de nouvelles vitrines et comptoirs comme un véritable marché ouvert, proposant différents types de circuits clients. Désormais, les clients peuvent soit faire leurs courses de manière classique, soit se munir à l'accueil d'un appareil permettant le *self-scanning* de leurs courses, appareil avec lequel ils savent donc voir en temps réel le montant du caddie tout en gagnant du temps en passant à la caisse. Autre possibilité : ils peuvent désormais passer directement à une caisse automatique et scanner eux-mêmes leurs achats, ce qui est pratique pour les consommateurs avec peu d'articles et pressés.

---

<sup>65</sup> Enseigne proposant une gastronomie basée sur des produits équilibrés, naturels et frais, dans un cadre agréable et avec un service rapide. <https://ac-franchise.be/annuaire/the-foodmaker> consulté le 6 août 2019.

Le site internet et l'application sont plutôt intuitifs : ils proposent tout en haut de faire des listes de courses enregistrables, et indiquent facilement où choisir le type de réservation ainsi qu'un créneau horaire (voir annexe 7). Un onglet permet également de localiser les magasins les plus proches. Sur le site, il est possible de commander en ligne et de se faire livrer ensuite à domicile, à sa convenance, en choisissant un créneau horaire (voir annexe 7). Le prix de ce service n'est pas gratuit, et va de 7,95 € pour une tranche horaire de livraison de 9h à 14h, à 9,95€ si l'on souhaite une tranche horaire plus précise en matinée ou en après-midi. La commande est également modifiable jusqu'à la veille de livraison, avant minuit. Cette livraison à domicile est disponible tous les jours, excepté le dimanche, et l'offre prévoit que les livreurs porteront la commande jusque dans la cuisine. Un minimum de 60 euros d'achat est néanmoins demandé pour pouvoir bénéficier de ce service, et le paiement ne peut pas se faire en ligne, mais à la livraison.

Comme dit précédemment, il est aussi possible de passer commande en ligne et de choisir ensuite un point de collecte où venir retirer ses achats. Le site demande alors de sélectionner un magasin Delhaize, puis enfin un créneau horaire, pour un prix allant de 3 euros à 4,5 euros le mercredi et les week-ends. De même que pour la livraison, le panier est modifiable jusqu'à la veille avant minuit ; ensuite, il suffit d'aller retirer et payer sa commande en point *Collect&Go* à l'entrée du magasin.

Les deux options discutées ci-avant sont également disponibles sur l'application téléphonique, dont un lien direct d'installation est visible en bas de page du site web. En ce qui concerne les éventuelles questions, une foire aux questions existe sur le site. Elle reprend les interrogations principales des clients, et il est également possible d'en poser d'autres en remplissant un formulaire. Lorsqu'on cherche à poser une question, l'application nous oriente vers le site internet. Le distributeur est également présent sur les réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest ou encore LinkedIn et Twitter. Accessibles depuis le site internet, sur chaque réseau on retrouve principalement un partage de recettes et d'idées d'apéritifs, élaborés avec des produits Delhaize, bien évidemment.

### ***c) Post-achat***

Concernant la phase de post-achat, les clients peuvent se rendre directement en magasin s'ils rencontrent un souci avec l'un des produits achetés, ou bien contacter directement le service post-achat par téléphone gratuitement de 8 à 18 heures, ou encore remplir un formulaire en ligne sur leur site web. Ce formulaire sert aussi de retour sur l'expérience client et de base

d'amélioration pour l'enseigne (voir annexe 8). Un retour par voie postale, pour les clients les plus classiques est également possible, l'adresse étant disponible sur le site web.

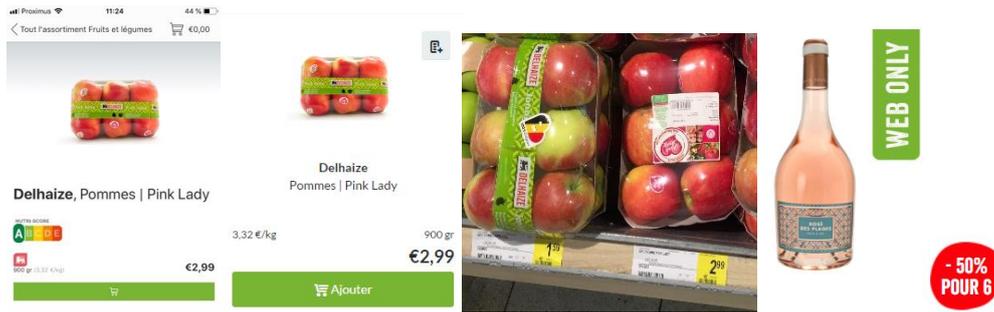
#### **4.7.4 Analyse sur le terrain : mystery shopping**

Dans le cadre de ce *mystery shopping*, nous avons visité deux types de magasins Delhaize : un Delhaize pratiquant le *Collect&Go* ainsi qu'un Delhaize *Shop&Go* nouvelle génération.

Pour la visite de l'AD Delhaize en région liégeoise, une commande pour un montant de 30 euros avait été effectuée pour être collectée au magasin en question. À propos du système de **commande en ligne**, les produits sont bien classés en **catégories** et sous-catégories, mais également par marques ; il est donc aisé de retrouver rapidement ce que l'on cherche. Une confirmation de la commande est ensuite reçue par e-mail, ainsi qu'un deuxième de rappel une heure avant l'heure prévue du retrait de la commande (ici, entre 14 et 15 heures).

Une fois sur place pour chercher la commande, quelques plaques signalétiques indiquent le chemin du coin *Collect&Go*. Il faut attendre une petite vingtaine de minutes pour que le vendeur s'occupant de la commande arrive et réunisse la petite commande de cinq articles, de trois cartons différents, en un seul. Au passage, le vendeur place que pour une si petite commande, nous aurions mieux fait de nous rendre nous-même les chercher dans les rayons. Pourtant, le service *Collect&Go*, a contrario de celui de livraison, ne spécifie pas un montant minimal d'achat. Finalement, tout y est, et la commande est conforme, mais la rapidité et la bonne humeur du vendeur n'étaient pas spécialement au rendez-vous. A la question de savoir s'ils reçoivent beaucoup de commandes à préparer, le vendeur répond que oui, il y en a toute la semaine, même si visiblement, ce jour-là, et pour un samedi, il n'y avait que la nôtre dans le coin *Collect&Go*. Concernant la stratégie de prix, ceux-ci sont les mêmes en ligne qu'en magasin, que ce soit sur l'application ou sur le site internet, comme on peut voir dans la figure 4.7. Nous avons bien évidemment vérifié cela pour d'autres types de produits/marques, et également pour les promotions qui sont identiques à peu de choses près. En effet, sur le site web, la chaine propose quelques produits en promotion unique. L'enseigne amène donc une certaine cohérence et unicité des prix d'un canal à l'autre, restant donc dans une stratégie de prix semblable sur tous ses canaux.

**Figure 4.7 : Comparatif de prix sur l'application, sur le site en ligne ainsi qu'en magasin et promotion seulement sur le web**



Source : Application My Delhaize, Delhaize.be et mystery shopping

Lors de la visite dans le *Shop&Go* tout récemment ouvert en région namuroise, les vendeurs ne sont pas tous au courant des procédures d'utilisation des commandes *Collect&Go*, sans doute car cela n'existe pas dans leur format. Un caissier explique qu'en effet, il n'y a que les grands Delhaize qui le pratiquent, mais que la livraison à domicile est toujours possible quelle que soit l'adresse.

Ce fut également l'occasion de tester le nouveau concept fraîcheur expliqué précédemment. Les choix sont en effet très variés, les quantités peuvent être choisies en trois formats et les caisses automatiques juste à côté permettent de faire une visite éclair et précise, ce qui est très utile lorsque l'on est pressé, que l'on a peu d'articles et que les caisses traditionnelles sont bondées (voir annexe 9).

Après les avoir testés, les services que propose Delhaize sont assez efficaces, surtout en ligne et leur nouveau concept intégré, facilitant quelque peu la vie de certains clients, semble vraiment intéressant et bien conçu. On peut également noter l'effort de Delhaize pour coordonner son offre sur les différents canaux et multiplier les synergies entre son application, son site web et ses magasins physiques, notamment lors de la phase de préachat. Il reste malgré tout encore quelques améliorations à faire au niveau de la communication des employés et de la connaissance de ces derniers sur les différents services que propose Delhaize. Néanmoins, s'agissant ici d'une expérience *mystery shopping*, il convient de ne pas faire de généralités, et la coordination des services entre canaux est peut-être mieux intégrée dans d'autres points de vente.

#### **4.7.5 Confrontations par rapport au cas pilote et à la littérature**

Cette étude du cas Delhaize a permis de mettre en exergue de nombreux points centraux observés précédemment lors de notre première introspection sur *l'intégration multicanale*. En effet, beaucoup d'informations sont ressorties de cette analyse de cas.

Lors de l'analyse théorique, nous avons appris que le secteur alimentaire était *un secteur clé du commerce physique*. Si l'on compare cela aux résultats du chiffre d'affaires de Delhaize, on constate que c'est bel et bien le cas, puisque la partie du chiffre d'affaires du canal digital ne représente en effet que 1% du chiffre d'affaire global. Cela provient probablement des besoins des clients de voir, de toucher et parfois même de sentir les produits avant de passer à l'achat. Ces comportements sont liés aux *influences de l'environnement familial, au style de vie de notre société et aux habitudes* solidement ancrées, dont nous avons fait état au tout début de ce mémoire. Néanmoins, les chiffres démontrent une certaine augmentation de fréquentation du canal digital, et pourraient évoluer davantage dans ce sens d'ici quelques années.

Concernant la phase de préachat, les observations lors de cette analyse vont de pair avec les résultats de l'enquête BVA de 2014, où l'on constate que les consommateurs ont un comportement plutôt *store-to-store* vis-à-vis des achats de type alimentaire. Cette préférence reste fortement ancrée dans les habitudes sociétales et viennent principalement de la crainte de *ne pas pouvoir choisir*. De plus, il y a peu de pré-recherches dans ce secteur, car il s'agit bien souvent d'achats ciblés ou impulsifs.

Du point de vue de l'intégration de la firme, cette dernière essaie réellement de se démarquer et, au contraire de certains de ses concurrents misant davantage sur des prix bas et un décor minimaliste, la chaîne se positionne sur un maximum de produits frais dans une ambiance soignée. Cela crée la différence, et comme il en est fait état dans la littérature, il s'agit d'un moyen de *se différencier et de sortir son épingle du jeu* face à une concurrence accrue. Au niveau de la logistique, Delhaize assure la donne, proposant des services complets, structurés, intuitifs dans l'ensemble, et surtout en synergie avec les différents canaux.

Un autre point à mettre en évidence est le *risque structurel*, bien présent dans l'univers Delhaize. En effet, même si la structure est bonne entre les canaux, les collaborateurs Delhaize ne semblent pas encore tous en phase avec l'intégration multicanale de la firme, créant ainsi des dissonances, et brisant par endroits la synergie entre les canaux, nuisant donc potentiellement à la plus-value de l'intégration. Ce point fait bien évidemment écho à l'étude de cas pilote ainsi qu'aux autres études de cas, où cette intégration du processus multicanal

semble encore partagée d'une firme à l'autre, posant dès lors un certain nombre d'interrogations sur ses fondements et aboutissants.

Néanmoins, Delhaize arrive à se développer sur d'autres dimensions et se montre plutôt en bonne voie d'un point de vue de l'intégration du *Customer Relationship Management*, concept développé plus tôt, mettant le client au centre de toutes les attentions. De fait, avec la création de différents formats et concepts, cette dernière a réussi à prendre en compte et à s'adapter à tous les styles de vie de ses consommateurs, en installant des caisses automatiques et des produits frais à disposition immédiate pour les plus pressés, et des rayons soigneusement confectionnés pour ceux aimant particulièrement passer du temps à faire leur shopping.

## **Chapitre 5 : Confrontation finale et conclusions**

### **5.1 Confrontation finale de la partie théorique aux études de cas**

L'analyse individuelle de chaque cas étant effectuée, il est maintenant temps de prendre de la hauteur par rapport aux informations obtenues et de les comparer à celles observées dans la littérature. Pour ce faire, nous partons de l'influence du cadre conceptuel, résumant par point les constats généraux. L'ensemble de ces études de cas ont été très instructives, non seulement au niveau de l'observation, mais aussi de la participation active à leur déroulement, ainsi que de l'analyse des rouages et des liens entre les différents intervenants et *touch points* de ces firmes. Il est évident qu'énormément d'efforts logistiques et structurels sont déployés, mais que nous, consommateurs lambda, ne les remarquons même pas la plupart du temps.

#### ***5.1.1 Attitudes des consommateurs et commerçants face aux différents secteurs***

En ce qui concerne les différents secteurs étudiés, il est très intéressant de voir à quel point les résultats de l'étude sont différents d'un cas à l'autre. La littérature nous apprenait plus tôt que le secteur de l'électroménager et du textile étaient deux secteurs clés du comportement d'achat cross-canal, celui de l'alimentaire du commerce physique et celui des séjours de l'e-commerce. Nos études de cas vont dans le même sens, au vu des résultats financiers récoltés pour chaque firme. Concernant la recherche d'informations avant achat, nous faisons le même constat dans chaque cas. Après analyse et réflexion, la concordance entre théorie et réalité n'est pas vraiment une surprise. En effet, au tout début de ce mémoire, nous avons vu que plusieurs influences s'opéraient quant aux comportements des consommateurs. Ainsi, pour les achats alimentaires, ils sont encore assez réfractaires à l'achat en ligne, et cela provient probablement de comportements bien ancrés, liés au style de vie, à l'environnement social et familial. De

plus, bon nombre d'entre eux aiment pouvoir sentir et toucher le produit avant de l'acheter. Malgré cela, certaines enseignes ont réussi à convertir ces réticences, notamment Kiabi et Darty, qui sont parvenus à élaborer des stratégies visant à contrer les freins connus des consommateurs face à l'achat sur canal digital, et ce grâce à la mise en place de leur service d'*e-reservation*, permettant aux clients de calmer leurs craintes et de confirmer leurs choix après un dernier essai en magasin.

Le secteur du voyage est, quant à lui, comme mentionné dans l'analyse préliminaire, un secteur un peu à part. Les produits vendus étant intangibles, le consommateur ne ressent pas ce besoin cognitif de toucher ou sentir le produit. Via internet, il obtient parfois autant d'informations que ce qu'il n'aurait en agence, et ce sans se déplacer, ce qui augmente certainement les motivations d'achat en ligne, comme nous l'avons vu dans la partie sur les motivations d'achat par canaux, et diminue ainsi les freins observés pour d'autres types de produits.

Au niveau de l'évolution des commerçants, il apparaît que tous ont tenté d'évoluer avec l'arrivée d'internet et de la concurrence accrue, certains avec succès, d'autres en demi-teinte. L'un des points cruciaux mis en exergue à la suite de l'étude de cas est l'intégration du personnel face aux changements. Il s'agit en effet d'éléments primordiaux pour les firmes, si elles veulent fournir aux clients un service sans accroc. Pourtant, l'implication des collaborateurs reste fort changeante d'un cas à l'autre. Darty et Kiabi ont trouvé le moyen d'intégrer au mieux leurs collaborateurs, l'une en proposant une part bénéficiaire aux ventes sur internet, l'autre en mettant en place de réelles formations et en maintenant les mises à jour. Cela joue énormément sur la satisfaction client, ainsi que sur la réduction du risque structurel. L'une comme l'autre produisent donc les synergies nécessaires à tous les niveaux de *touch point*, favorisant alors une expérience uniforme du consommateur qui peut désormais *switcher* facilement d'un canal à l'autre, et ce même avec l'appui des collaborateurs des canaux digitaux comme physiques.

Ce risque structurel n'est pas aussi bien contrôlé chez Neckermann et Delhaize. En effet, malgré de gros efforts de stratégies multicanales, les deux firmes peinent encore à synchroniser les canaux entre eux. Ainsi, nous avons pu remarquer que certains employés ont encore du mal avec l'intégration des canaux digitaux, envers lesquels ils ont parfois une certaine animosité, les voyant peut-être comme de la concurrence. Pour Delhaize, ce manque d'investissement des employés face à l'intégration des canaux digitaux provient certainement d'un manque d'habitude, ou bien, comme dit précédemment, d'habitudes comportementales trop ancrées.

Pour Neckermann, ce problème provient peut-être de l'inquiétude face à la cannibalisation importante à laquelle les canaux physiques du secteur du voyage et des vacances ont dû faire face à la suite de l'avènement de la digitalisation qui leur a grappillé une grosse partie de leur clientèle. Moins nombreuses aujourd'hui, ces agences se sentent peut-être sous pression et menacées par le canal digital gagnant chaque jour un peu plus de terrain, et se montrent dès lors peu enclines à son intégration. Ce sont beaucoup d'interrogations sur ce point – pourtant fondamental – de l'intégration multicanale, qui justifieraient peut-être qu'il soit davantage creusé au vu du peu de littérature qui lui est exclusivement dédiée.

### ***5.1.2 Les étapes de l'intégration multicanale, théorie versus réalité***

Ces études de cas ont permis de confronter la théorie existante sur l'intégration multicanale à l'intégration telle qu'elle se passe réellement. Il s'agit bel et bien d'une structure, d'un concept relativement complexe, dont les enjeux sont considérables dans le monde du commerce ultra-concurrentiel d'aujourd'hui. Repartons des différentes étapes de l'intégration multicanale, et comparons-les aux études de cas menées et à leurs résultats. Ainsi, la première étape consistait à faire un choix des canaux à développer en fonction de la clientèle de l'enseigne, la base étant de partir d'un canal historique déjà bien solide pour se déployer sur d'autres. Au regard de cette étude, ce fut le cas pour l'ensemble de nos cas : ils sont tous partis d'un premier canal solide avant d'agrandir leur système de distribution.

On constate également que les enseignes analysées ont essayé de mettre un maximum leurs clients au centre de leurs préoccupations, notamment en appliquant les principes fondamentaux du *Customer Relationship Management*. Malgré cela, et comme le souligne la littérature, les consommateurs sont désormais ultra-informés, notamment grâce aux possibilités d'informations nettement plus étendues que par le passé. Ces enseignes n'ont pas vraiment eu d'autres choix que d'essayer d'innover et de suivre la tendance, afin de ne pas se retrouver dépassées et hors course sur le marché.

Le second point essentiel d'une bonne intégration est de s'assurer d'éviter les points de rupture potentiels au cours du parcours d'achat, mais aussi de maximiser la valeur client tout au long du cycle de vie. À la suite des études de cas, le bilan est assez mitigé entre théorie et réalité. Darty ainsi que Kiabi ont mis en place des services inter-canaux bien intégrés et accessibles d'un canal à l'autre. Ils ont aussi coordonné la communication au niveau de leurs employés, ce qui, de prime abord, a permis de maximiser l'expérience client positive et d'élaborer un parcours d'achat avec un minimum de points de rupture, s'approchant donc de plus en plus d'un parcours d'achat uniforme pour les clients au comportement omnicanal. Pour

Delhaize et Neckermann, les résultats sont plus mitigés. Delhaize a en effet mis au point différents services utilisables à travers l'ensemble de ses canaux, de manière assez interactive, mais il semblerait que l'intérêt de ces services ne soit pas encore totalement acquis par tous ses employés ; il en est de même pour Neckermann. Cela amène donc plus de risques de points de rupture et d'un parcours d'achat moins conforme aux attentes des clients omnicanaux. La cohérence et la synergie sont donc bien des composantes essentielles de la réussite d'une intégration multicanale. Nous constatons qu'il ne suffit pas de mettre le consommateur au centre des préoccupations pour se vanter d'obtenir une intégration multicanale réussie, mais que d'autres acteurs internes entrent en jeu dans sa réussite réelle.

Ensuite, la littérature nous apprend qu'il faut être attentif au choix de canaux, notamment afin d'éviter le phénomène d'auto-cannibalisation (Jeanpert et Salerno, 2013). Darty, Kiabi et Delhaize ont plutôt bien réalisé leurs choix pour éviter un maximum cette situation, notamment en créant des services complémentaires tels que l'*e-reservation*, qui allie donc les canaux physiques et digitaux sans pour autant que ces derniers ne se dévorent l'un l'autre. Kiabi, ainsi que Delhaize, proposent également quelques pièces/promotions uniques via leurs plateformes digitales, et tentent alors d'augmenter leur offre en essayant de toucher davantage de clients avec leurs services en ligne. Neckermann a plus de mal à éviter l'auto-cannibalisation, mais il faut dire que l'enseigne n'est pas aidée par l'augmentation de fréquentation des canaux digitaux, et qu'il est difficile, dans ce secteur, de différencier les offres ou de complémentariser les services d'un canal à l'autre. La littérature met donc en garde face à ce phénomène, et bon nombre d'ouvrages tentent d'expliquer comment l'éviter ; pour certains secteurs comme celui du voyage, il est toutefois assez compliqué d'appliquer ces conseils, et le problème est plus complexe qu'il n'y paraît.

Pour Seck *et al.* (2011), la création d'une base de données regroupant les informations sur les consommateurs par canal, ainsi que la réalisation de stratégies commerciales et marketing coordonnées entre les canaux sont des atouts essentiels permettant de réussir une intégration multicanale. Cela s'avère en effet correct une fois sur le terrain. Darty et Kiabi, en particulier, ont beaucoup travaillé sur ces bases de données clients afin d'offrir des services de plus en plus personnalisés. Delhaize en a aussi pris le pas, notamment en essayant de se différencier de ses concurrents. On remarque que des actions coordonnées dans chacune des enseignes ont porté leurs fruits, rien qu'au niveau des chiffres qu'elles ont réalisés ces dernières années. Delhaize a notamment beaucoup revu sa stratégie et son offre en général, et Kiabi a dynamisé son enseigne afin d'augmenter la satisfaction de ses clients.

Un autre point abordé dans la littérature était l'importance de coordonner les modes de paiement en toute circonstance, de se mettre d'accord sur les différentes promotions et stratégies de prix, et surtout d'avoir de la cohérence dans ses propos. À ce niveau, nous avons découvert que Kiabi, Delhaize et Darty pratiquent des politiques de prix quasi-identiques d'un canal à l'autre, restant donc cohérents dans leurs stratégies. Chez Delhaize, les promotions sont valables d'un canal à l'autre, même si, comme mentionné précédemment, certaines exceptions sont parfois faites pour attirer davantage de clients et créer de la valeur ajoutée à leurs différents services.

De plus, comme il en est fait état dans la première partie, il faut que l'information soit accessible de partout. Plus l'expérience d'achat est uniforme et consistante, plus on estime que les attentes du client sont remplies et l'expérience enrichie (gains de temps, efficacité), favorisant alors le retour et la fidélité de ce dernier (Shankar *et al.* 2010). Concernant la disponibilité de l'information, on constate qu'elle n'est pas toujours aussi visible qu'elle le pourrait. Si Kiabi et Darty font plusieurs allusions, dans leurs commerces physiques, à l'existence de leurs canaux en ligne, cela se fait plus rare au niveau de Delhaize et Neckermann. Comme l'a souligné Cyril Olivier<sup>66</sup>, directeur e-commerce de Kiabi, le fait de proposer davantage de services tels que l'*e-reservation* aux consommateurs n'entraîne pas forcément des achats plus conséquents, mais des visites avec achats plus fréquentes, le gain de temps et l'efficacité amenant visiblement le client à revenir plus souvent.

### **5.1.3 Risques et coûts réels identifiés**

Certains des risques liés à l'intégration multicanale mentionnés plus haut ressortent plus que d'autres, notamment les risques structurel (Vanheems, 2013) et d'auto-cannibalisation (Poirel *et al.*, 2008), que nous venons d'aborder dans les points précédents. Comme autre risque reflété lors de l'analyse, nous observons que le risque fonctionnel/logistique est lié au risque structurel, car ils peuvent, ensemble, potentiellement nuire à l'expérience client si l'un est mal géré. Quant au risque financier, nous avons remarqué qu'il est habilement contourné par certaines enseignes. Ce risque tient en effet compte des craintes des clients quant au paiement en ligne ; Kiabi, Darty et Delhaize l'ont ainsi contré en permettant l'*e-reservation* avec paiement possible en magasin après essai.

---

<sup>66</sup> <https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1150060-kiabi-a-enregistre-110-millions-d-euros-de-ventes-en-ligne-en-2014/>, consulté le 13 août 2019.

Enfin, au niveau des coûts identifiés dans la partie théorique, nous avons vu au fil des études que l'intégration multicanale représente, de fait, un coût monétaire très élevé pour l'entreprise en termes de mise en place des canaux, des structures, de la circulation des informations et des formations du personnel. Néanmoins, elle représente également un coût non-monétaire immense pour les entreprises qui mettent une énergie folle à trouver les idées qui satisferont le plus possible les consommateurs et leur donneront l'envie de revenir.

## 5.2 Conclusion

En conclusion, l'ensemble de ce mémoire a permis de faire un état des lieux sur l'intégration multicanale, sur ses acteurs ainsi que ses enjeux, d'un point de vue théorique comme réel.

Nous avons tout d'abord commencé par une analyse théorique du sujet, avec en première partie une analyse du cadre de la distribution, comprenant les concepts et acteurs clés de ce dernier. Le second chapitre a permis d'aborder plus en détail l'intégration multicanale, sa définition, ses enjeux, mais aussi ses risques et coût perçus.

Une fois l'analyse théorique de la littérature existante terminée, nous sommes passé à la seconde partie, à savoir une analyse pratique sur base d'études de cas, afin d'analyser l'intégration multicanale d'un point de vue concret et de constater les mythes et réalités par rapport à la première partie. Pour ce faire, nous sommes d'abord passé par un troisième chapitre définissant le contexte d'une étude de cas, son cadre méthodologique, ses composantes, et portant également sur le choix des cas à analyser. Une fois ces cas choisis, nous nous sommes ensuite lancé dans leur analyse propre au sein d'un quatrième chapitre. Nous avons débuté les études par l'analyse du cas « pilote », qui est celui qui nous a donné un fil conducteur pour la suite. En guise de structure, nous avons commencé les études par une analyse de l'historique des enseignes, puis par quelques données chiffrées et une analyse point par point du processus d'achat. Nous sommes ensuite parti en *mystery shopping* afin d'évaluer l'intégration sur le terrain. Enfin, nous avons conclu chaque cas par une confrontation des éléments observés par rapport à la littérature existante et au cas pilote.

L'ensemble de cette analyse a fait émerger bon nombre d'informations et constations, comme par exemple le fait que les consommateurs ont beaucoup évolué à la suite de l'apparition croissante du digital : ils sont devenus bien plus informés et exigeants, passant parfois d'un comportement monacal à un comportement cross-canal, multicanal voire omnicanal. L'émergence de ces nouveaux comportements a notamment fait évoluer les stratégies des commerçants, les obligeant quelque peu à revoir leurs objectifs et circuits de distribution. Tout

ceci a peu à peu fait évoluer le système commercial classique d'hier vers le phénomène d'intégration multicanale que nous rencontrons dans la société actuelle. Cette première analyse théorique a permis de déceler plusieurs types de profils comportementaux, à savoir les consommateurs *Full-web*, *Full Store*, les *showroomers*, les *ROPO*, et les *call-center shoppers*, comportements non exclusifs et variant d'un secteur d'achat à l'autre.

Nous avons ensuite analysé les différentes motivations d'achat justifiant le choix du commerce physique ou en ligne : pour le premier, il s'agit de pouvoir toucher le produit, le sentir, l'essayer, et de ne pas payer de frais d'envoi ; pour le second, il s'agit du gain de temps, des bons plans et du fait de ne pas se déplacer. L'ensemble de ces constatations se sont ensuite retrouvées dans nos analyses de cas sur le terrain, analyses qui ont été réalisées sur Darty, le cas pilote à l'intégration multicanale indéniablement réussie, Kiabi, Neckermann et Delhaize, quatre enseignes de secteur très divers. Elles nous ont permis de constater qu'une bonne intégration multicanale ne peut se faire sans mettre le client au centre de toutes les attentions, sans créer de synergie entre les canaux et sans veiller à ce que les *touch points* soient bien coordonnés entre eux.

Les séances de *mystery shopping* ont également permis de constater que l'intégration des changements par les employés est aussi indispensable, pour obtenir une belle synergie entre les canaux, qu'une bonne logistique entre ces derniers. En effet, des services pensés en fonction du client et une bonne logistique entre ceux-ci ne suffisent pas à produire une expérience uniforme au client. La diversité de ces cas a également permis de constater que l'intégration multicanale s'opère différemment d'un secteur à l'autre, et qu'elle est plus compliquée à gérer d'un cas à un autre. Cette dernière représente des coûts tant monétaires que non-monétaires très importants pour les firmes, et elle est jonchée de risques, notamment de cannibalisme inter-canaux, mais aussi aux niveaux financier, structurel et logistique. Il s'agit d'un sujet très large et varié, qui ne s'expose pas à un modèle identique pour chaque entreprise, mais qui est différent et unique à la fois.

### 5.3 Limites et voies de recherche

Dans cette dernière partie, nous allons exposer les limites de notre mémoire et proposer des pistes de recherche pour le futur.

Comme nous l'avions indiqué dans la partie méthodologique, l'étude de cas se résume à comprendre le fonctionnement du cas de manière individuelle et non générale ; c'est ensuite la comparaison de différents cas qui permet d'extraire des pistes de réponses et hypothèses plus larges. Elle ne nous permet donc pas de répondre à de nouvelles hypothèses, mais nous a permis de constater la véracité des concepts déjà exposés par la littérature.

Cette étude de cas a également soulevé quelques interrogations, la plus importante étant l'intégration des employés à tous ces changements opérationnels et structurels qu'apporte l'intégration multicanale. Comme mentionné tout au long de la seconde partie de ce mémoire, il s'agit d'un rouage essentiel au bon déroulement de cette dernière. Sans eux, une expérience client réussie, uniforme et sans accroc ne peut être observée. Ce fait est bien reconnu par la littérature, mais les fondements des comportements des employés, leur construction ainsi que leur réel ressenti face à l'intégration multicanale sont encore trop peu souvent analysés. Dès lors, qu'en est-il réellement ? Dans certaines entreprises, les employés semblent bien plus intégrés que dans d'autres : est-ce seulement en surface, ou une forte intégration s'est-elle réellement implantée au fil du temps ? Quelles sont les craintes qui poussent certains employés à être réfractaires à cette intégration ? Beaucoup d'interrogations qui pourraient être analysées plus en profondeur via d'autres méthodes d'analyse que l'étude de cas.

Une autre voie de recherche additionnelle intéressante concerne le phénomène d'auto-cannibalisme dans le milieu de l'intégration multicanale. En effet, la littérature en parle beaucoup, il existe de nombreuses théories pour l'éviter et le contrer ; toutefois, dans le cadre de certains secteurs clés de l'e-commerce comme celui des voyages, l'auto-cannibalisme de leurs structures physiques est-il réellement évitable ?

# **Bibliographie**

## **Références bibliographiques**

Alexandre, M., (2013). « La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple », *La reconnaissance de la recherche qualitative dans les champs scientifiques*, vol.32, pp.26-56.

Anderson, E., Olivier, R-L., (1987). « Perspectives on Behavior-Based versus Outcome- Based Sales force Control Systems », *Journal of Marketing*, vol. 51, pp.76-88.

Ayerbe, C., Missonier, A., (2007, avril). *Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel*, Université de Nice et Montpellier Business School.

Bergadaa, M., (1997). « *Révolution vente* », Paris, Village Mondial.

Bergadaa, M., Coraux, G., (2008). « Le risque d'achat : confrontation des perspectives du client, du commercial et du dirigeant », *VII<sup>e</sup> Assises de la vente, Sous le regard du client, les clefs pour comprendre les mutations de la fonction commerciale*, pp. 21-33.

Bezes, C., Jardat R., (2014), « Multicanal et cross-canal : une transformation managériale et sociétale », *Management & Avenir*, n°72, pp.133-137.

Bichindaritz, I., (1995). « Incremental concept learning and case-based reasoning : For a cooperative approach. In I. D. Watson (Ed.) », *Progress in Case-Based Reasoning*, Berlin, Springer, pp.91-106.

Bitner, M-J., (1992). « Servicescapes : The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees », *Journal of Marketing*, n°56, pp.57-71.

Bonnet-Fernandez, D., Poirel, C., (2008). « La stratégie de distribution multiple à la recherche de synergie entre canal physique et canal virtuel », *Revue Française de gestion*, n° 182, pp.155-170.

Campbell, C., Ferraro, C., Pallant, J., et Sands, S., (2016). « Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales », *Journal of Retailing and Consumer Services*, n°33, pp.62-71.

Cao, L., Li, L., (2015). « The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth », *Journal of Retailing*, n°91, pp.198-216.

Carpenter, J., (2008). « Consumer Shopping Value, Satisfaction and Loyalty in Discount Retailing », *Journal of Retailing and Consumer Services*, n°15, pp.358-363.

Coelho, F., Easingwood, C., (2003). « Multiple channel structures in financial services : a framework », *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 8, n° 1, pp.22-34.

Colla E., Lapoule P., (2011). « Les facteurs clés du succès des cybermarchés : les enseignements du cas Tesco », *Décisions Marketing*, n°61, pp.35-45.

- Colla, E., Lapoule, P., (2014). « L'impact du multi-canal sur le rôle et le management des forces de vente. Le cas du secteur de la beauté professionnelle », *Management&avenir*, n°72, pp.139-155.
- Collerette, P., (2009). *Étude de cas (Méthodes des)*. Dans A. Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Armand Colin, pp.91-94.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., Vetvik, O.J., (2009). « Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it Affect Loyalty ? » *Journal of Marketing*, n°73, p.52-68.
- Cuthbertson, R., Piotrowicz, W., (2014). « Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing », *International Journal of Electronic Commerce*, n°18, pp.5-16.
- Darmon, R., (2012). *Piloter la force de vente*, Paris, Economica.
- De Keyser, A., Konus, U., Schepers, J., (2015). « Multichannel customer segmentation: Does the after-sales channel matter? A replication and extension » *Journal of Research in Marketing*, n°32, pp.453-456.
- Dekimpe, M., Geyskens, I., Gielens, K., (2002). « The market valuation of Internet channel additions », *Journal of Marketing*, vol. 66, n° 2, pp.102-119.
- Desbordes, P., (2006). *Le coaching efficace des commerciaux, la méthode M.E.N.T.O.R*, Paris, Edition Dunod.
- Desmet, H., Lahaye, W., Pourtois, J.P., (2010). « Quelle complémentarité entre les approches qualitatives et quantitatives dans la recherche en sciences humaines », discussion méthodologique de la recherche de I. Roskam et C. Vandenplas-Holper. Dans L. Paquay, M. Crahay, & J. M. de Ketele (Éds), *L'analyse qualitative en éducation*, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, De Boeck, pp.13-30.
- Diallo, M., Seck, A., (2011). *Analyse du comportement multi-canal du client en termes de satisfaction : quels sont les facteurs influençant sa satisfaction globale*, Actes du Colloque Etienne Thil, pp.5-8.
- Dupriez, V., (2010). « Quelle généralisation à partir d'une théorie locale ? Discussion méthodologique de la recherche de M. Verhoeven », dans L. Paquay, M. Crahay, & J. M. de Ketele (Eds), *L'analyse qualitative en éducation*, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, De Boeck, pp.13-30.
- Fortin, M- F., (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche*, 2<sup>ème</sup> édition, Montréal, Chenelière Éducation.
- Frazier, G., (1999). « Organizing and managing channels of distribution », *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp.226-240.
- Frossard, A. (2010). *Le tour du marketing en 12 étapes*, Paris, Éditions la Dunod.
- Frow, A., Payne, P., (2004). « Role of multi channel integration in customer relationship management », *Industrial Marketing Management*, n°33, n°6, p.527.
- Gagnon, Y- C., (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

- Glaser, B., Strauss, A., (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine.
- Glaser, B., Strauss, A., (2010). *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*, Armand Colin, collection Individu et Société, 409 pages.
- Hamel, J., (1997). *Étude de cas et sciences sociales*, Paris, L'Harmattan, 124 pages.
- Helfer, J-P., Michel, G., (2006). « La stratégie de contacts multicanal : opportunités, risques et facteurs clés de succès », *Décisions Marketing*, n° 41, pp.33-41.
- Henneaux, D., Schifano, N., (2018), « Le client mystère : une technique d'évaluation pour le secteur public ? », *Dynamiques régionales*, L'institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, n°6, pp.13-31.
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P., Emrich, O., Rudolph, T., (2019). « Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments », *Journal of Retailing*, n°695.
- Hetzl, P., (2002). *Planète Conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Paris, éditions d'Organisation.
- Hisrich, R., Dornoff, R., Kernan, J. (1972). « Perceived Risk in Store Selection », *Journal of Marketing Research*, pp.435-439.
- Hlady-Rispal M., (2000, février). « Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, n°127.
- Holbrook, M.B., Hirschman, E.C., (1982). « The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun », *Journal of Consumer Research*, n°9, pp.132-140.
- Hofacker, C., Naik, P., Shankar, V., Venkatesh, A., (2010). « Mobile Marketing in the Retailing Environment : Current Insights and Future Research Avenues », *Journal of Interactive Marketing*, n°24, pp.111-120.
- Inman, J., Kelley, E., Mantrala, M., Rizley, R., et Venkatesh, S., (2011). « Innovations in Shopper Marketing : Current Insights and Future Research Issues » *Journal of Retailing*, n°87, pp.29-42.
- Jacob, D., (2012), *E-commerce : les bonnes pratiques pour réussir*, collection e-management, Edipro, 352 pages.
- Jacoby, J., Kaplan, L., (1972). « The Components of Perceived Risk », *Association for Consumer Research*, pp.287-291.
- Jaouën, M., (2005, novembre). *L'intégration, condition sine qua non du multicanal*, le multicanal appelle l'intégration des infra-structures technologiques, des canaux transactionnels, de l'organisation, de la création et des process, e-marketing.fr.
- Jeanpert, S., Salerno, F., (2013). « Marketing multicanal : comment favoriser l'adhésion du personnel des magasins ? », *Décisions Marketing*, N° 71, pp.13-30.
- Johansson, R., (2003). *Case study methodology*, Communication présentée à la conférence internationale "Methodologies in Housing Research" organisé par le Royal Institute of

Technology en collaboration avec International Association of People–Environment Studies, Stockholm.

Johnston, M-W., Marshall, G-W., (2013). *Sales Force Management*, New York, Routledge.

Kanagaretnam, K., Mestelman, S., Nainar, K., Shehata, M., (2010). « Trust and Reciprocity with Transparency and Repeated Interactions », *Journal of Business Research*, n°63, pp.241-247.

Konus, U., Neslin, S., Verhoef, P., (2008). « Multichannel Shopper Segments and Their Covariates », *Journal of Retailing*, n°84, pp.398-413.

Kumar, V., Venkatesan, R., (2005). « Who are Multichannel Shoppers and How do They Perform ? Correlates of Multichannel Shopping Behavior », *Journal of Interactive Marketing*, n°19(2), pp.44–55.

Kumar, V., Reinartz, W., (2012). « *Customer relationship management ; concept, strategy and tools* », second edition, Springer, p.38.

Larousse (2019), *Le petit Larousse illustré*, Editions Larousse, 2048 pages.

Lecat, B., (2003), « Du monocanal banal au multicanal infernal : tend-on vers un point d'équilibre ? », *Les Cahiers du numérique*, vol.4, pp.131-152.

Lee, S., Shu, W., (2005). « Four models of Internet-enabled distribution structures », *Information Systems Management*, vol. 22, n° 3, pp.14-22.

Lendrevy, J., Lévy J., (2013), *Mercator, théories et nouvelles pratiques du marketing*, Dunod, 10<sup>ème</sup> édition, Grafica Veneta.

Leplat, J., (2002). « De l'étude de cas à l'analyse de l'activité », *Réadaptation et réinsertion des travailleurs*, Open Edition Journal.

Levionnois, J-F., (2014, décembre). *Etude Mappy, web-to-store*, Etude réalisée par le BVA, société d'étude et de conseils spécialiste de l'analyse comportementale.

Martinet A-C. (1990). *Épistémologie et sciences de gestion*, Economica, Paris.

Megnin, J-M., (2016, mai). *Comportement des cyber-acheteurs français en 2016. Dauphine et BCM lève le voile*, analyse condensée des cyber-comportements étudiés par l'Institut Dauphine à Paris ainsi que par BCM Benchmark.

Merriam, S., (1998). *Qualitative research and case study applications in education. Revised and expanded from : Case study research in education*, San Fransisco, Jossey-Bass.

Mitchell, V., (1999). « Consumer perceived risk: conceptualisations and models », *European Journal of Marketing*, pp.163-195.

Montoya-Weiss, M., Voss, G., Grewal, D., (2003). « *Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational multichannel service provider* », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, pp.448-458.

Mucchielli, A., (2007). « Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives », *Recherches qualitatives*, Hors-série, n°3, pp.1-27.

- Nakano, S., N. Kondo, F., (2018). « Customer segmentation with purchase channels and media touchpoints using single source panel data », *Journal of Retailing and Consumer Services*, n°41, pp.142-154
- Outou U., (2010). *Promotion des ventes, enjeux et perspectives de développement dans la téléphonie mobile : cas de TIGO au Sénégal*, Institut africain de management.
- Patrício, L., Fisk, R., Falcão e Cunha, J., (2008). « Designing Multi-Interface Service Experiences The Service Experience Blueprint », *Journal of Service Research*, n°10, pp.318-334.
- Petrof, J., (1993). *Comportement du consommateur et marketing*, Presses Université Laval.
- Poncin, I., (2008). *Le comportement multicanal du consommateur est-il une simple évolution ou constitue-t-il une véritable révolution ?*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, Tome XLVII, pp.43 à 51.
- Potiez-Parissier, C., (2003). *Influence des coûts monétaires et non-monétaires sur la formation de la valeur perçue, une application au secteur des services*, des sciences et technologies de Lille.
- Ramarques, W., (2012, décembre). « Les motivations d'achat sur le net », praticité et prix restent les deux principales motivations des internautes pour acheter en ligne. <https://www.ecommercemag.fr/E-commerce/Article/Les-motivations-d-achat-sur-le-Net-45704-1.htm#ekcvlw10fVTrJLW0.97>
- Randall, G. (2014, mars). *Multichannel retailing : the future for retailers*, le pouvoir de la distribution multicanale et pourquoi les distributeurs néozélandais doivent s'adapter s'ils ne veulent pas perdre de part de marché face au sites web internationaux.
- Roy, S.N., (2009). *L'étude de cas. Recherche sociale de la problématique à la collecte de données*, 5<sup>e</sup> édition, Québec, pp.199-225.
- Rose, S., Clark, M., Samouel, P., and Hair, N., (2012). « Online Customer Experience in e-Retailing: An Empirical Model of Antecedents and Outcomes », *Journal of Retailing*, n°88, pp.308-322.
- Rosenbloom, B., (2007). « Multi-channel strategy in business-to-business markets : prospects and problems », *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n°1, pp.4-9.
- Salle, A., Lacerte, M-C., Dupont, T., Grégoire, Y., (2014), « Comment implanter une stratégie omnicanale : illustration dans le secteur de l'alimentation au Québec », *Gestion*, vol.39, pp.79-89.
- Stake, R., (1995). *The art of case study research*, Londres, Sage.
- Stanton, W., Buskirk, R., Spiro, R., (1995). *Management of a Sales Force*, 9<sup>ème</sup> édition, Irwin, Homewood.
- Vanheems, R., (2006). *Distribution Click and Mortar : pourquoi les clients mixtes ont-ils plus de valeur que les autres clients ?*, Actes du 9<sup>e</sup> Colloque E. Thil, La Rochelle, p.22.
- Vanheems, R., (2007). « Stratégie multicanale : valoriser son capital client grâce à une gestion judicieuse des flux de clientèles », *Revue Française du Marketing*, n°214, pp. 61-74.

- Vanheems, R., (2009). « Distribution multi-canal : vers une évaluation du rôle des vendeurs dans l'intégration des canaux de distribution », *Revue Française de Marketing*, n°223, pp.53-65.
- Vanheems, R., (2013). « La distribution à l'heure du multi-canal : une redéfinition du rôle du vendeur », *Décisions Marketing*, n°69, pp.43-59.
- Vann, J.W., (1987). « A Conditional Probability View of the Role of Product Warranties in Reducing Perceived Financial Risk », *Association for Consumer Research*, pp.421-425.
- Verhoef, P.C., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L., (2009). « Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies », *Journal of Retailing*, n°85, pp.31-41.
- Verhoeven, M., (2010). « Traitement scolaire de la différence culturelle et identité de jeunes issus de l'immigration. Une recherche semi-inductive et comparative multi-niveaux », dans L. Paquay, M. Crahay, & J. M. de Ketele (Eds), *L'analyse qualitative en éducation*, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, De Boeck, pp.13-30.
- Volle, P., (1995). « Le concept de risque perçu en psychologie du consommateur : antécédents et statut théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 10, N°11995, p.39-56.
- Wallace, D., Giese, J., Johnson, J., (2004). « Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies », *Journal of Retailing*, n°80, pp.249-263.
- Yin, R., (1990). *Case study research : design and methods*, vol. 5, Beverly Hills, Sage.
- Yin, R., (1994). *Case study research : design and methods*, 2<sup>ème</sup> édition, Londres, Sage.
- Yin, R., (2003). *Applications of case study research*, 2<sup>ème</sup> édition, Londres, Sage.

## Références Web

- « L'étude de cas au service de la recherche », consulté sur <https://bdsp-ehesp.inist.fr/vibad/controllers/getNoticePDF.php?path=RSI/50/81.pdf>
- « L'historique de Darty », consulté sur <https://www.kiabi.be/fr/services/qui-sommes-nous.html>
- « Les chiffres clés du commerce en 2018 », consulté sur [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/etudes-et-statistiques/Chiffres\\_cles/Commerce/2018-Chiffres-cles-du-commerce.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/Chiffres_cles/Commerce/2018-Chiffres-cles-du-commerce.pdf)
- Abc-netmarketing*, « Concept et définition du multicanal », consulté sur <http://www.abc-netmarketing.com/Concept-et-definition-du-multicanal.html>
- AC Franchise*, « Foodmaker », consulté sur <https://ac-franchise.be/annuaire/the-foodmake>
- Academia*, « The role of multichannel integration in customer relationship management », consulté sur [https://www.academia.edu/24724882/The\\_role\\_of\\_multichannel\\_integration\\_in\\_customer\\_relationship\\_management](https://www.academia.edu/24724882/The_role_of_multichannel_integration_in_customer_relationship_management)

*ActuaLitté*, « Fnac Darty signe une année 2018 satisfaisante avec 7 475 milliards d'euros », consulté sur <https://www.actualitte.com/article/monde-edition/fnac-darty-signe-une-annee-2018-satisfaisante-avec-7-475-milliards-eur/93433>

*Becommerce*, « Le chiffre d'affaires des boutiques en ligne b2c en Belgique », consulté sur <https://www.becommerce.be/fr/presse/communiquede-presse/d/detail/le-chiffre-d-affaires-des-boutiques-en-ligne-b2c-du-beshopping100-en-belgique-augmente-de-13-5>

*Benelux*, « Le commerce de détail au sein du Benelux à l'horizon 2025 », consulté sur <https://www.benelux.int/files/5314/8976/2387/526-Retail-FR-draft4.pdf>

*Capital*, « L'histoire d'Aristide Boucicaut », consulté sur <https://www.capital.fr/votre-carriere/aristide-et-marguerite-boucicaut-fondateurs-du-bon-marche-ils-ont-invente-le-commerce-moderne-1290738>

*CCM Benchmark*, « Le commerce en France », consulté sur <http://www.ccmbenchmark.com/etude/218-l-e-commerce-en-france>

*Cibleweb*, « Typologie des comportements multicanaux », consulté sur <https://blog.cibleweb.com/2014/06/10/consommateurs-multi-canal-typologie-des-comportements-102811362>

*Comarketing News*, « Les tendances d'achats des internautes français », consulté sur <https://comarketing-news.fr/etude-les-tendances-dachats-des-internautes-francais/>

*Comeos*, « Enquête sur l'e-commerce en 2017 », consulté sur <https://comeos.be/research/94930/E-Commerce-Studie-2017> et [https://static.comeos.be/E-Commerce\\_Study\\_Comeos\\_2017\\_4.pdf](https://static.comeos.be/E-Commerce_Study_Comeos_2017_4.pdf)

*Converteo*, « La conversion multicanale de Fnac-Darty », consulté sur <https://converteo.com/blog/la-conversion-multicanale-chez-darty-et-la-fnac>

*Cosmovisions*, « L'histoire du commerce », consulté sur <http://www.cosmovisions.com/Commerce-Histoire.htm>

*Cosmovisions*, « L'historique du commerce », consulté sur <http://www.cosmovisions.com/Commerce-Histoire.htm>

*Critizr*, « Multicanal, cross-canal et omnicanal, quelles différences ? », consulté sur <https://business.critizr.com/blog/multicanal-cross-canal-omnicanal-quelles-diff%C3%A9rences>

*Darty*, « Bienvenue dans la communauté SAV de Darty », consulté sur <https://sav.darty.com/forum/SAMSUNG/WW90K44305W-ADD-WASH/QUANTITE-DE-LINGE/3863486/480600>

*Darty*, <https://www.darty.com/>

*Définitions Marketing*, « Omnicanal », consulté sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/omnicanal/>

*Définitions Marketing*, « Réseau de distribution », consulté sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/reseau-de-distribution/>

*Définitions-marketing*, « Définition de l'implication produit », consulté sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/implication/>

*Delhaize*, « Historique de Delhaize », consulté sur <https://www.delhaize.be/fr-be/CP:history>

*Delhaize*, « Les services en ligne », consulté sur <https://www.delhaize.be/fr-be/checkout>

*Direction générale des entreprises*, « Les chiffres clés du commerce », consulté sur <https://www.entreprises.gouv.fr/etudes-et-statistiques/chiffres-cles-du-commerce>

*Ecomblog*, « Les produits et l'implication consommateur », consulté sur <http://www.ecomblog.fr/2009/07/vos-produits-generent-ils-de-limplication-consommateur/>

*Ecommercemag*, « Les motivations d'achat sur le net », consulté sur <https://www.ecommercemag.fr/E-commerce/Article/Les-motivations-d-achat-sur-le-Net-45704-1.htm#uv1e4TgKtw1s0scp.97>

*ECS-digital*, « Le web-to-store et le commerce physique à l'ère du digital », consulté sur <https://ecs-digital.com/actus-2-0/le-web-to-store-le-commerce-physique-a-lere-du-digital/#prettyPhoto>

*E-marketing*, « E-marketing : Comment séduire et convertir de nouveaux clients », consulté sur <https://www.e-marketing.fr/Thematique/etudes-1092/Breves/Dossier-Developpez-votre-capital-client-Axe-comment-seduire-convertir-nouveaux-clients-B2B-340595.htm#sSsl67M1K9lf8IkO.97>

*E-marketing*, « Fnac-Darty part à la conquête de la commande vocale », consulté sur <https://www.e-marketing.fr/Thematique/retail-1095/Breves/Fnac-Darty-part-a-la-conquete-de-la-commande-vocale-333915.htm>

*E-marketing*, « Glossaire marketing et définition de consommateur », consulté sur <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Consommateur-241054.htm#9mGO268tkUx8TuCt.97>

*E-marketing*, « L'e-commerce », consulté sur <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/business-241382.htm#i0vYjVDgI0pvrzF5.97>

*E-marketing*, « L'intégration des canaux et intégration des prestations », consulté sur <https://www.e-marketing.fr/Marketing-Direct/Article/Integration-des-canaux-integration-des-prestations-12941-1.htm#subzSxWwDR4J6Bbm.97>

*E-marketing*, « L'intégration, condition sine qua non du multicanal », consulté sur <https://www.e-marketing.fr/Marketing-Direct/Article/L-integration-condition-sine-qua-non-du-multicanal-16042-1.htm#j7s5r18pk5P5jHdE.97>

*En-contact*, « L'expérience consommateur uniforme et ses fondements », consulté sur <https://en-contact.com/seamless-experience-obligation/>

*Eyrolles*, « Le marketing relationnel », consulté sur <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/le-marketing-relationnel-9782130542704/>

*FGOV*, « Chiffres clés 2018 », consulté sur <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/chiffres-cles-2018>

*Fgov*, « Chiffres clés, aperçu statistique de la Belgique en 2018 », consulté sur [https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/FR\\_kerncijfers\\_2018\\_web1a.pdf](https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/FR_kerncijfers_2018_web1a.pdf)

*Fgov*, « Le commerce électronique », consulté sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/commerce-electronique>

*Fnac Darty*, « Dossier sur la formation des employés de Fnac-Darty », consulté sur [http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2018/05/RDD\\_FNAC\\_DARTY\\_EMPLOYEURRESPONSABLE.pdf](http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2018/05/RDD_FNAC_DARTY_EMPLOYEURRESPONSABLE.pdf)

*Fnac Darty*, « L'historique du groupe Fnac-Darty », consulté sur [https://www.darty.com/darty-et-vous/#darty clic=X\\_cons](https://www.darty.com/darty-et-vous/#darty clic=X_cons) et <http://www.fnacdarty.com/finance/> et [http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2019/02/CP\\_FY-2018-1.pdf](http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2019/02/CP_FY-2018-1.pdf)

*Gondola*, « La nouvelle stratégie de Delhaize-Ahold porte ses fruits », consulté sur <https://www.gondola.be/fr/news/la-nouvelle-strategie-dahold-delhaize-porte-ses-fruits-chez-nous>

*Gondola*, « Le commerce belge progresse », consulté sur <http://www.gondola.be/fr/news/digital/le-commerce-belge-progresse-de-20>

*Gondola*, « Les habitudes et comportements d'achat en ligne », consulté sur <http://www.gondola.be/fr/news/digital/les-habitudes-comportements-dachat-ligne>

*Great place to work*, « Kiabi, histoire d'une transformation culturelle et stratégique », consulté sur <https://www.greatplacetowork.fr/news/kiabi-histoire-dune-transformation-culturelle-et-strategique/>

*Insee*, « Le commerce », consulté sur <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1219>

*Lsa-conso*, « Darty digitalise son service après-vente en magasin », consulté sur <https://www.lsa-conso.fr/darty-digitalise-son-sav-en-magasin,275067>

*Lsa-conso*, « Darty, un modèle réussi de multicanal », consulté sur <https://www.lsa-conso.fr/darty-un-modele-reussi-de-multicanal,156688>

*Lsa-conso*, « Houra l'inventeur du cybermarché en France », <https://www.lsa-conso.fr/houra-fr-l-inventeur-du-cybermarche-en-france,115745>

*Lsa-conso*, « Les chiffres clés de l'e-commerce en France », consulté sur <https://www.lsa-conso.fr/photos/tous-les-chiffres-cles-de-l-e-commerce-en-france,261742/progression-des-places-de-marc.5>

*Itespresso*, « Darty bichonne ses clients entre web et magasin », consulté sur <https://www.itespresso.fr/commerce-multicanal-darty-bichonne-clients-entre-web-et-magasin-99802.html>

*Journal du net*, « 10 chiffres clés à connaître en France sur l'e-commerce en 2018 », consulté sur <https://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/69355/e-commerce-2018---10-chiffres-cles-a-connaître-par-coeur-en-france.shtml>

*Journal du net*, « Kiabi a enregistré && millions d'euros de ventes en ligne en 2014 », consulté sur <https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1150060-kiabi-a-enregistre-110-millions-d-euros-de-ventes-en-ligne-en-2014/>

*Journal du net*, « Kiabi a enregistré 110 millions d'euros de ventes en ligne en 2014 », consulté sur <https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1150060-kiabi-a-enregistre-110-millions-d-euros-de-ventes-en-ligne-en-2014/>

*Journal du net*, « Le chiffre d'affaires e-commerce en Belgique », consulté sur <https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1009587-chiffre-d-affaires-e-commerce-belgique/>

*Journal du net*, « Le secteur de l'habillement », consulté sur <http://www.journaldunet.com/diaporama/0611-habillement/6.shtml>

*KBC Economics*, « Le commerce de détails en quelques chiffres », consulté sur <https://www.kbceconomics.be/fr/publications/debacle-commerce-detail.html>

*L'Écho*, « Historique des 150 ans de Delhaize en photos », consulté sur <https://www.lecho.be/dossier/delhaizeahold/les-150-ans-de-delhaize-en-18-photos-historiques/9872713.html> site web consulté le 1 août 2019

*La DH*, « Rétrospective sur les 25 ans de Neckermann », consulté sur <https://www.dhnet.be/archive/les-25-ans-de-neckermann-51b81f56e4b0de6db99f09d0>

*La Libre*, « Chiffre d'affaires du commerce belge », consulté sur <https://actualite-economique.lalibre.be/commerce-belge-chiffre-d-affaires.html>

*La Libre*, « La fusion entre Delhaize et Ahold », consulté sur <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/officiel-les-groupes-delhaize-et-ahold-vont-fusionner-558a456b3570172b123d932b>

*La revue du digital*, « Darty, le client multicanal est le plus rentable », consulté sur <https://www.larevuedudigital.com/darty-le-client-multi-canal-est-le-plus-rentable/>

*Le furet du retail*, « Le comportement des cyber acheteurs français en 2016 », consulté sur <http://www.le-furet-du-retail.com/2016/05/comportement-des-cyber-acheteurs-francais-en-2016-dauhpine-et-bcm-leve-le-voile.html>

*Le Moniteur*, « L'évolution des agences de voyage », consulté sur <https://www.lemoniteur.be/documentation/agence-de-voyage-158.html>

*Le Vif*, « L'évolution du chiffre d'affaire de Delhaize », consulté sur <https://trends.levif.be/economie/entreprises/delhaize-passe-le-cap-des-5-milliards-de-chiffre-d-affaires/article-normal-1098329.html>

*Le Vif*, « Le nombre d'e-commerçants belges en hausse », consulté sur <https://trends.levif.be/economie/entreprises/le-nombre-d-e-commerçants-belges-en-hausse-de-18/article-normal-792291.html>

*Le Vif*, « Trois e-shops belges qui changent la donne », consulté sur <https://trends.levif.be/economie/trois-e-shops-belges-qui-changent-la-donne/article-normal-1135309.html>

*Lineaires*, « Carrefour lance une nouvelle ère de partenariat avec Darty », consulté sur <http://www.lineaires.com/LA-DISTRIBUTION/Les-actus/Carrefour-lance-une-nouvelle-ere-de-partenariats-avec-Darty-52590>

*LSA*, « Les pratiques des cyberacheteurs à la loupe », consulté sur <https://www.lsa-conso.fr/e-commerce-les-pratiques-des-cyberacheteurs-a-la-loupe-infographie,220809>

*NZBusiness*, « Le futur des distributeurs multicanaux », consulté sur <https://nzbusiness.co.nz/article/multichannel-retailing-future-retailers>

*Retis*, « Statistiques e-commerce belge », consulté sur <https://www.retis.be/ecommerce-belgique-statistiques/>

*Retis*, « Statistiques sur le secteur du commerce belge », consulté sur <https://www.retis.be/statistiques-secteur-de-commerce-belgique/>

*Slideplayer*, « Étude Mappy et du BVA de 2014 sur l'e-commerce », consulté sur <https://slideplayer.fr/slide/1321924/> et sur [https://blog.mappy.com/wp-content/uploads/2018/08/Barom%C3%A8tre-2014-Mappy\\_BVA-Etude-Web-to-Store.pdf](https://blog.mappy.com/wp-content/uploads/2018/08/Barom%C3%A8tre-2014-Mappy_BVA-Etude-Web-to-Store.pdf)

*Société*, « Kiabi Europe », consulté sur <https://www.societe.com/societe/kiabi-europe-344103270.html>

*Supplyweb*, « Le commerce a-t-il modifié le comportement du client face aux magasins physiques », consulté sur <http://www.supplyweb.fr/le-commerce-a-t-il-modifie-le-comportement-du-client-face-aux-magasins-physiques/>

*Tourmag*, « "Thomas Cook Academy" : le groupe met le paquet sur la formation de ses agents de voyages », consulté sur [https://www.tourmag.com/Thomas-Cook-Academy-le-groupe-met-le-paquet-sur-la-formation-de-ses-agents-de-voyages\\_a81192.html](https://www.tourmag.com/Thomas-Cook-Academy-le-groupe-met-le-paquet-sur-la-formation-de-ses-agents-de-voyages_a81192.html)

## Table des illustrations

### Figures

Figure 1.1 : Différences entre les approches canales.....	7
Figure 1.2 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow.....	8
Figure 1.3 : Pourcentage des particuliers ayant achetés en ligne en 2017.....	13
Figure 1.4 : Motivations principales et secondaires d'achat.....	20
Figure 1.5 : Fréquence d'achat par canal.....	22
Figure 1.6 : Evolution du nombre d'e-commerçants en Belgique.....	24
Figure 2.1: La distribution multicanale.....	28
Figure 2.2 : Cadre conceptuel de l'expérience multicanale.....	35
Figure 3.2 : Grandes étapes d'une étude de cas.....	43
Figure 3.2 : Degré d'implication versus valeur affective.....	44
Figure 4.1 : Données du bilan comptable du groupe FNAC DARTY janvier 2019.....	49
Figure 4.2: Image illustrant les caisses click and collect Darty.....	52
Figure 4.3: Exemple d'intégration CRM chez Darty.....	54
Figure 4.4 : Capture issue du site web Kiabi et son chat communautaire.....	60
Figure 4.5 : Exemple politique de prix identique sur les canaux Kiabi.....	60
Figure 4.6 : Image de la nouvelle décoration d'agence.....	63
Figure 4.7 : Comparatif de prix sur l'application, sur le site en ligne ainsi qu'en magasin et promotions seulement sur le web.....	73

### Tableaux

Tableau 1.1 : Recherche d'information en ligne vs en commerce physique avant achat.....	19
Tableau 2.3 : Effets positifs et négatifs de l'intégration multicanale.....	31

## **Annexes**

<b>Annexe 1 : Service après-vente en ligne de Darty.....</b>	<b>51</b>
<b>Annexe 2 : Différentes possibilités d'achat sur le site web de Kiabi.....</b>	<b>60</b>
<b>Annexe 3 : Brochure du magasin Kiabi.....</b>	<b>61</b>
<b>Annexe 4 : Le site web de Neckermann voyages.....</b>	<b>64</b>
<b>Annexe 5 : Les promotions chez Delhaize.....</b>	<b>70</b>
<b>Annexe 6 : Les services Delhaize.....</b>	<b>70</b>
<b>Annexe 7 : Le collect &amp; go Delhaize.....</b>	<b>71</b>
<b>Annexe 8 : Formulaire de plainte Delhaize.....</b>	<b>72</b>
<b>Annexe 9 : Nouveau concept Delhaize.....</b>	<b>73</b>

# Annexe 1

Captures du service après-vente de Darty.

<https://sav.darty.com/>

**Bienvenue dans la communauté SAV Darty**  
plus de 350 000 réponses

Accueil M'inscrire Me connecter

**Votre produit est en panne ? Trouver la solution**

Rechercher sur la communauté

**Que voulez-vous réparer ?**

- Machine à laver
- Aspirateur
- Trotinette
- Téléviseur
- Téléphonie mobile
- Espresso

**Les dernières questions de la communauté**

**Les Tutos de la communauté**

THÉMATIQUE  
Mon enceinte mini Soundlink 2 ne s'allume plus et le voyant batterie clignote en permanence

THÉMATIQUE  
Les avantages de la réception des radios en DAB+

Posez vos questions et échangez avec la communauté

POSER UNE QUESTION

Accueil > Communauté AIRBORNE... > Questions/Réponses

M'inscrire Me connecter

**Ici trouvez toutes les solutions sur votre Robots - Jouets de l'espace - PARROT - AIRBORNE CARGO TRAVIS**

Voir les tutos de la communauté

**commande**  
Le 1 Mars 2017 à 22:46 3 réponses

Bonjour, y'a t'il une commande de pilotage ou seulement téléphone et tablette, merci

Vous souhaitez répondre à la question ?

Ecrivez dans cette zone votre réponse.

L'ensemble des questions et réponses font l'objet d'un contrôle avant leur publication. En savoir plus.  
La Société Etablissements DARTY et FILS met en oeuvre des traitements de données à caractère personnel, dont elle est res... Voir plus

Répondre

**3 réponses** Les plus utiles

**StephanieR0412**  
Le 3 Mars 2017 à 07:49

Bonjour, il se commande par smartphone uniquement. Cordialement

COMMUNAUTÉ AIRBORNE CARGO TRAVIS

PARROT

ROBOTS - JOUETS DE L'ESPACE

Drone volant pilotable via smartphone et tablette Bluetooth Smart 4.0 - Portée 20 mètres - Caméra 480 x 640 pixels Figures acrobatiques - Compartiment pour briques de construction Compatibilité iOS, Android et Windows - Application gratuite

Devenir membre

129 Membres

6 Questions

16 Réponses

Posez vos questions et échangez avec la communauté

POSER UNE QUESTION

## Annexe 2

La première image illustre la disponibilité d'un pantalon dans les différents magasins Kiabi en Belgique. La seconde illustre les différentes possibilités d'achat sur le *site web* de Kiabi.

Captures d'écran provenant du site : <https://www.kiabi.be>

The image shows two screenshots from the Kiabi website. The top screenshot is a modal window titled "Consulter la disponibilité des produits autour de vous" (Check product availability around you). It displays the availability of a product in various Belgian regions: Mediacite, Bruxelles, Charleroi, The Mint Bruxelles, and West Anderlecht. Availability is indicated by colored circles: green for "Disponible" (Available) and orange for "Bientôt épuisé" (Almost out of stock). The bottom screenshot shows a shopping cart summary with a table of items, a list of payment methods, and a total order amount of 25,00€.

**Consulter la disponibilité des produits autour de vous**  
Cette information de stock est donnée à titre indicatif. Elle ne tient pas compte des ventes de la journée.

Région	52	54	56	58	60	62
Mediacite	Disponible	Disponible	Disponible			
Bruxelles	Disponible	Disponible	Disponible			
Charleroi	INDISPONIBLE					
The Mint Bruxelles	Disponible	Disponible	Disponible	Bientôt épuisé	Bientôt épuisé	Bientôt épuisé
West Anderlecht	Disponible	Disponible	Disponible	Bientôt épuisé	Bientôt épuisé	Bientôt épuisé

[Modifier les magasins](#)      ● Disponible      ● Bientôt épuisé

Articles	Taille	Couleur	Quantité	Prix
 Jeog jean fitted stretch ref : VVV995 <a href="#">Ajouter à la wishlist</a>	52	brut	1	25,00€

Livraison gratuite à partir de 15€      Paiement sécurisé      Une question? Contactez-nous

**Le programme fidélité Kiabi, c'est -15%\* sur votre commande dès 500 points !**  
1€ = 1 point  
Pensez à ajouter une carte de fidélité Kiabi à votre colis en passant commande 😊

Les modes de paiement :

Bancontact    VISA    MasterCard    PayPal

J'ai un code promo  OK

Panier	25,00€
Frais de livraison estimés	Gratuite
<b>TOTAL DE LA COMMANDE</b>	<b>25,00€</b>

[Retour à la page d'accueil](#)      L'e-réservation est disponible à l'étape suivante      [Continuer ma commande](#)



## Annexe 4

Sur cette capture, on peut voir en surbrillance le mode de recherche intuitif du *site web* Neckermann voyages.

Capture issue du site Neckermann : [www.neckermann.be/fr/home/](http://www.neckermann.be/fr/home/)

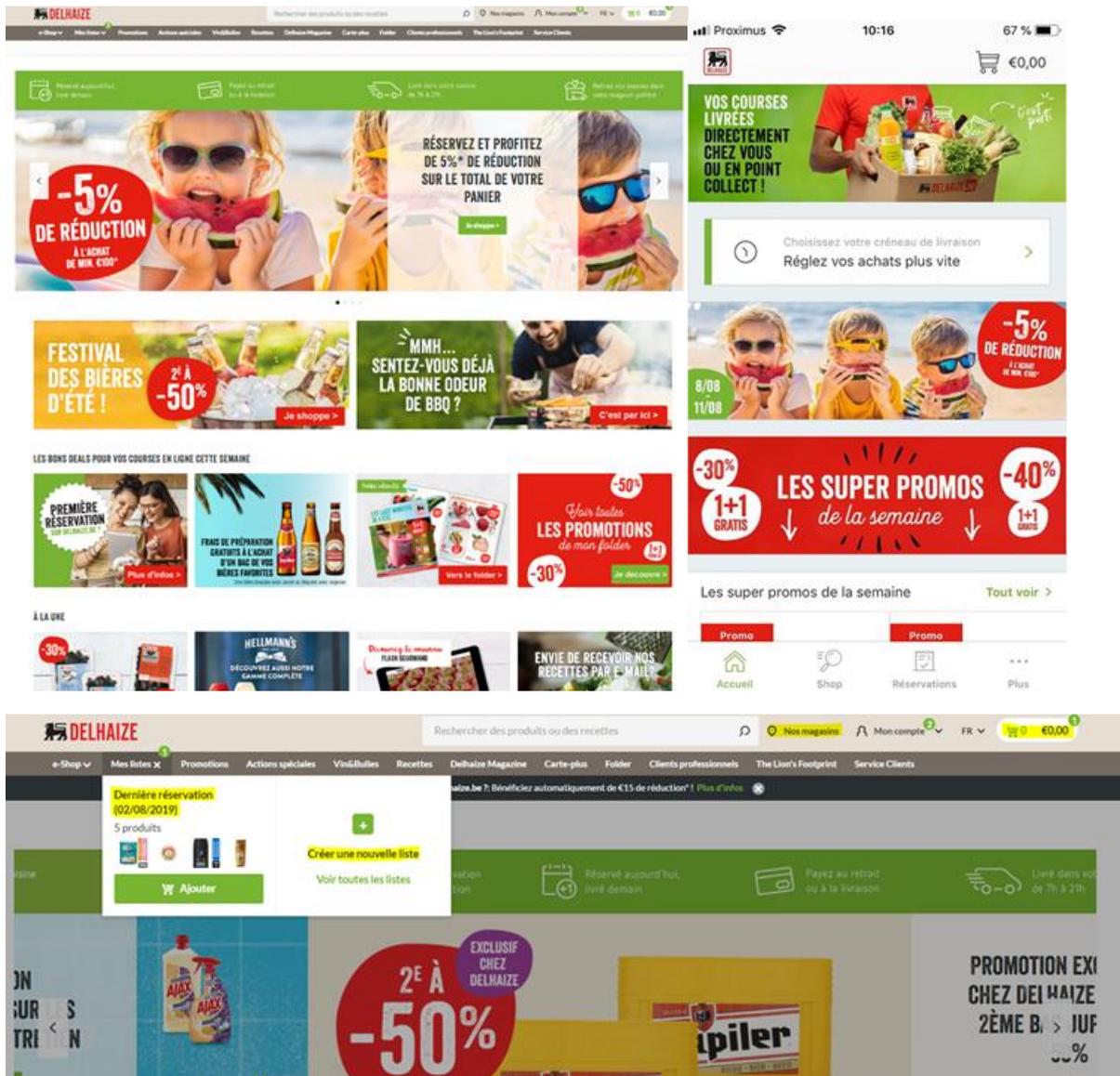
The screenshot displays the Neckermann Voyages website interface. At the top right, there is a navigation menu with links for Newsletter, Questions, Boutiques de vacances, and contact information for advisors (070 233 906, € 0.30/min) and operating hours (lun-ven: 8h-22h / sam-dim: 9h30-22h / Jours fériés: 9h30 - 17h). The main header features the Neckermann Voyages logo and a search bar with the placeholder text "Que cherchez-vous?". To the right of the search bar are buttons for "Se connecter" and "S'enregistrer". Below the header is a horizontal menu with categories: Séjours, Voyages lointains, Hôtels, Citytrips, En voiture, Ski, Croisières, Super-promo (highlighted), Last Minute, and Plus.

The main content area is split into two sections. On the left is a search filter panel with a dropdown for "Vous avez 4 recherches récentes". It includes fields for "Où:" (Recherchez un pays, un lieu ou un hôtel) with a "Liste" button, "Quand:" (Toutes le... / Toutes les durées) with a calendar icon, and "1 Chambre : 2 Voyageurs". A large green button at the bottom of the panel says "Rechercher vacances en avion". On the right is a promotional banner for "LAST MINUTES SOLDES jusqu'à -70%" with an "À SAISIR" button. The banner background shows children playing in the ocean.

## Annexe 5

Ces images représentent les promotions en cours chez Delhaize et qui sont valables sur chaque canal de la firme.

Captures d'écran issues du *site web www.delhaize.be*, et de l'application *My Delhaize*.



## Annexe 6

Capture d'écran issue du site *www.delhaize.be* expliquant les services de l'enseigne.

Informations sur le retrait

 Informations sur le retrait

Delhaize Embourg  
Voie de l'Ardenne 57  
4053 Embourg

 [Changer](#)

 [Passer à la livraison ?](#)

Informations sur la réservation

Date	samedi 03 août	Heure	14:00 - 15:00	Prix	€4,50
------	----------------	-------	---------------	------	-------

[Confirmer le créneau](#)

### COMMENT ÇA MARCHÉ ?

**Collect :**  
Vous pouvez valider votre réservation jusqu'à minuit. Une fois votre réservation confirmée, vous pouvez modifier celle-ci jusqu'à 10h la veille du jour de retrait. Les frais de préparation sont gratuits pour toute réservation supérieure à 150 €. Pour les réservations suivantes, profitez des frais de préparation gratuits à l'achat de certains produits mentionnés sur le site. Pour toute réservation inférieure à 150€, merci de vous référer aux montants repris ci-dessus.

**Livraison à domicile :**  
Un minimum de €60 est requis pour pouvoir utiliser notre service de livraison à domicile. Nous livrons vos courses du lundi au samedi de 7h à 21h selon votre région. Vous pouvez choisir le créneau qui vous convient le mieux selon les disponibilités. Le créneau sélectionné est réservé pendant 2 heures à partir du moment où vous l'avez sélectionné. Vous pouvez valider votre réservation jusqu'à 10h pour une livraison prévue en matinée et jusqu'à minuit pour une livraison prévue en fin d'après-midi ou en début de soirée. Une fois votre réservation confirmée, vous pouvez modifier celle-ci jusqu'à la veille du jour de livraison : Jusqu'à midi si vous avez choisi une livraison le matin et jusqu'à minuit si vous avez choisi une livraison l'après-midi ou le soir. Profitez d'une réduction de 4,5€ sur vos frais de livraison à l'achat de certains produits mentionnés sur le site.

**Pour information, vous devrez confirmer votre réservation avant 00:15 AM samedi 03 août pour qu'elle soit possible à l'heure que vous avez sélectionnée**

 **TÉLÉCHARGEZ NOTRE APPLICATION**  
Faites vos courses rapidement et facilement

 DISPONIBLE SUR **Google Play**

 Téléchargez dans **l'App Store**

## Annexe 7

Captures d'écran issues du site *www.delhaize.be*. La première illustre la réservation en ligne d'un créneau pour le *collect & go*, tandis que la seconde illustre la recherche d'un magasin pratiquant le *collect & go*.

**RESERVER UN CRENEAU** *collect*

samedi 03 août	dimanche 04 août	lundi 05 août	mardi 06 août
10:00 - 11:00 €4,50	Créneau non disponible	13:00 - 14:00 €4,50	13:00 - 14:00 €3,00
11:00 - 12:00 €4,50	Créneau non disponible	14:00 - 15:00 €4,50	14:00 - 15:00 €3,00
12:00 - 13:00 €4,50	Créneau non disponible	15:00 - 16:00 €4,50	15:00 - 16:00 €3,00
13:00 - 14:00 €4,50	Créneau non disponible	16:00 - 17:00 €4,50	16:00 - 17:00 €3,00
✓ 14:00 - 15:00 €4,50	Créneau non disponible	17:00 - 18:00 €4,50	17:00 - 18:00 €3,00
15:00 - 16:00 €4,50	Créneau non disponible	18:00 - 19:30 €4,50	18:00 - 19:30 €3,00
16:00 - 17:00 €4,50	Créneau non disponible	Créneau non disponible	Créneau non disponible
17:00 - 18:00 €4,50	Créneau non disponible	Créneau non disponible	Créneau non disponible
18:00 - 19:30 €4,50	Créneau non disponible	Créneau non disponible	Créneau non disponible

Informations sur le retrait | Informations sur la réservation

Changez | Date | Heure | Prix | Confirmer le créneau

**SÉLECTIONNER UN MAGASIN**

Nouveau client sur Delhaize.be ? Bénéficiez automatiquement de €15 de réduction\*! [Plus d'infos](#)

Tous les points de retrait | Passer la sélection de magasin

- 1. Delhaize Bouffoulx**  
[Voir le magasin sur une carte](#)  
 Avenue Emile Vandervele  
 6200 Bouffoulx  
[Retirer en magasin](#)
- 2. Delhaize Marcinelle**  
[Voir le magasin sur une carte](#)  
 Chaussée de Philippeville  
 6001 Charleroi  
[Retirer en magasin](#)

## Annexe 8

Liens pour introduire une question/plainte sur [www.delhaize.be/fr-be/onlineForm](http://www.delhaize.be/fr-be/onlineForm)



### FORMULAIRE EN LIGNE

Si vous souhaitez nous transmettre votre avis à propos de votre expérience sur Delhaize.be ou si vous pensez que nous pourrions nous améliorer, votre avis nous intéresse. Delhaize.be veut rendre le supermarché en ligne aussi aisé que possible !

\* Champs requis

#### VOTRE COMMENTAIRE

Sujet \*

Sélectionnez

Commentaire \*

Ajoutez votre commentaire

Si vous souhaitez télécharger un fichier pour appuyer votre propos, n'hésitez pas. Vous pouvez charger plusieurs fichiers JPEG ou PDF jusqu'à 2 MB.

+ Ajouter des fichiers

#### VOTRE MAGASIN

Nom ou adresse du magasin

Ajoutez le nom de votre magasin

#### VOS INFORMATIONS

Civilité \*

M

Prénom \*

Kevin

Nom \*

SCHMIT

Notre service client est disponible au numéro gratuit **0800 95 713** du lundi au vendredi de 8h à 18h ou à l'adresse suivante:

Delhaize  
Service client  
Rue Ossegem, 53  
1080 Bruxelles

Delhaize met tout en oeuvre pour réagir aussi rapidement que possible à une plainte et cherche toujours à trouver une solution satisfaisante.



Insatisfait malgré nos efforts?  
Adressez-vous aux services indépendants de l'Ombudsman  
du Commerce:  
[www.ombudsmanducommerce.be](http://www.ombudsmanducommerce.be).

## Annexe 9

Photographies illustrant le nouveau concept fraîcheur express de Delhaize à Namur, place de la gare. La première illustre les caisses automatiques et la seconde les nouveaux self fraîcheur installés dans certains magasins Delhaize.



