

## **STRATEGIE DE DISTRIBUTION DUALE : PROPOSITION D'UN INSTRUMENT DE MESURE DES TRANSFERTS DE CLIENTELE INTER-FORMULES**

Régine Vanheems 1  
Maître de Conférences,  
Université de Paris I - Panthéon -Sorbonne

56/58 avenue Foch  
92250 La Garenne-Colombes

tel : 01 56 05 39 42 06 86 77 55 39  
e-mail : vanheems.regine @wanadoo.fr

Université de Paris I - Panthéon -Sorbonne  
UFR 06 Gestion -Sorbonne  
17, rue de la Sorbonne,  
75231 Paris Cedex 05

## **STRATEGIE DE DISTRIBUTION DUALE: PROPOSITION D'UN INSTRUMENT DE MESURE DES TRANSFERTS DE CLIENTELE INTER-FORMULES**

### **Résumé**

Les stratégies de distribution duale ou multi-formules sont devenues la norme plus que l'exception. Cet article se concentre sur la problématique des transferts de clientèle au sein des systèmes de distribution duale. De manière plus précise, il analyse l'impact potentiel d'une nouvelle formule de vente sur la fidélité du client à la formule d'origine ainsi que sur sa fidélité à l'enseigne. Dans cette perspective, il propose un instrument de mesure et une typologie des flux de clientèle susceptibles d'être observés suite à l'extension du système de distribution de l'entreprise.

### **Mots clefs :**

Stratégie de distribution duale, transfert de clientèle, gestion des flux, cannibalisation, fidélité à la formule, fidélité à l'entreprise

### **Abstract**

Duale or multi-channel retailing strategies has become the norm more than the exception. This paper focuses on customers switching problematic. More precisely, it analyzes the potential impact of a new retailing channel on customer loyalty both to the traditional channel and to the company. In this way, it offers a measure scale and a taxonomy of customers flows in case of retailing system extension.

### **Key-words :**

Dual Retailing Strategy, Customers Switching, Flow Management, Cannibalisation, Loyalty to the Channel, Loyalty to the Company.

## INTRODUCTION

Stratégies privilégiées des distributeurs, les stratégies de distribution duale ou pluri-formules sont devenues la norme plutôt que l'exception. Soucieux d'assurer la poursuite de leur développement, les distributeurs ont progressivement modifié l'organisation de leur front de vente et exploitent désormais plusieurs formats de vente.

Le commerce électronique a contribué, de manière considérable, à l'essor de ces stratégies. Attirées par les opportunités de gains sur le réseau Internet, de nombreuses enseignes commerciales, ont créé leur site, afin d'y commercialiser, en complément de leur réseau de points de vente, leurs produits ou services. Plus récemment, certains "pure players", confrontés aux limites d'une présence exclusivement virtuelle, ont développé la commercialisation de leurs produits en magasin.

Ces stratégies "*click and mortar*" ont, en fait, accéléré le développement d'un phénomène apparu quelques années auparavant. Sheth dès 1983, indiquait que la multiplication des systèmes pluri-formules représenterait probablement l'une des tendances majeures dans le domaine de la distribution pour les prochaines années. Engel, Blackwell et Miniard considéraient en 1995, que le développement de ces stratégies représentait une véritable révolution dans le monde de la distribution.

Pourtant, malgré l'intérêt que leur témoignent les praticiens, les travaux de recherche relatifs aux stratégies duales et pluri-formules sont peu nombreux. La littérature comprend, notamment peu de travaux qu'ils soient de nature conceptuelle ou empirique qui permettent de mieux appréhender l'impact d'une extension du système de vente sur la performance de l'entreprise (Lehmann et Weinberg, 2000 ; Geyskens, Gielens et Dekimpe, 2003). Par ailleurs, les réflexions et les recherches menées sur les conditions de gestion d'un système dual ou pluri-formules dans une optique d'optimisation de sa performance globale sont peu développées dans la littérature marketing.

Les systèmes de distribution duale présentent la particularité d'être composés de formules qui sont en situation d'interdépendance, notamment en terme de demande. Lorsque l'entreprise décide d'étendre son système de distribution, des transferts de clientèle inter-formules risquent ainsi d'affecter considérablement les ventes supplémentaires qui étaient attendues dans le cadre de la diversification.

Face à ces interdépendances, le praticien se trouve confronté à différentes questions parmi lesquelles :

- Comment "optimiser " la gestion du système de distribution duale ?
- De quelles façons gérer les flux de clientèle pour maximiser la part de marché totale de l'entreprise ?
- Faut-il instaurer des passerelles entre les différentes formules de vente ou, au contraire, fidéliser le client à sa formule d'origine ?

La réponse à ces questions renvoie à la problématique de gestion des flux inter-formules. La capacité du système à maximiser les performances commerciales de l'entreprise passe par la mise en place d'une véritable politique de gestion des flux. Dans cette perspective, un impératif logique réside pour les distributeurs dans l'identification des

différents types de flux susceptibles de se mettre en place au sein du système étendu et dans l'évaluation de leur rentabilité respective.

De manière plus précise, l'enjeu pour le praticien est d'analyser l'impact potentiel de la nouvelle formule de vente, sur le niveau de fidélité du client à la formule d'origine et à l'entreprise duale. La proposition d'une nouvelle formule est, en effet, susceptible de modifier le comportement d'achat ultérieur de l'acheteur vis-à-vis tant de sa formule habituelle que de l'enseigne auprès de laquelle il est client depuis un certain temps. L'extension du système de distribution peut-elle contribuer à développer le niveau de fidélité du client à l'enseigne ? Quelle est son influence sur la fréquentation de sa formule de distribution habituelle ?

Cet article a pour objectif d'analyser l'impact potentiel de l'extension d'un système de distribution sur le niveau de fidélité du client envers la formule établie, d'une part, et envers l'enseigne, d'autre part. Dans cette perspective, son objet est de proposer un instrument de mesure des transferts de clientèle dont l'originalité est de permettre leur description en intégrant les modifications comportementales à chacun de ces deux niveaux d'analyse que constituent la formule et l'enseigne. Le praticien peut alors analyser les flux de clientèle en mesurant leur impact tant sur les performances commerciales de la formule la plus ancienne que sur celles de l'entreprise.

La première partie de cet article présente les principaux facteurs explicatifs du développement des stratégies de distribution duale et met en évidence les interdépendances susceptibles de se créer au sein du système de distribution duale. Dans un second temps, il se concentre sur la problématique des interdépendances en terme de demande et effectuée, à ce titre, une analyse du processus d'échange de clientèle inter-formules. La troisième partie, propose un instrument multi-dimensionnel de mesure des flux composé de trois composantes. Le rapprochement de ces trois composantes, aboutit, par ailleurs à la construction d'une typologie des transferts comportementaux. Cet article se termine, enfin, en précisant les apports et les utilisations possibles de l'instrument proposé. A cet égard, il précise de quelle manière, il peut servir de point de départ à la mise en place d'une politique de gestion des flux au sein du système étendu.

## **LE DEVELOPPEMENT DES STRATEGIES DE DISTRIBUTION DUALE**

L'extension d'un système de distribution a généralement pour mission principale de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise. L'ajout de la nouvelle formule de vente offre, en effet, des avantages au niveau de la demande lorsque celle-ci permet à l'entreprise de générer une demande plus forte pour un niveau de prix donné, ou d'augmenter ses prix pour un niveau donné de la demande (Geyskens, Gielens et Dekimpe, 2003). Les dirigeants optent, ainsi pour le choix d'une combinaison particulière de deux ou plusieurs formules de vente en fonction de la perception qu'ils ont de leur possible complémentarité en terme de ventes : capacité perçue de la nouvelle formule à s'adresser à un segment nouveau de clientèle et/ou à accroître la couverture géographique de l'entreprise, aptitude à dynamiser les ventes de la formule d'origine en lui apportant de nouveaux clients ou en l'aidant à renforcer les relations avec sa clientèle habituelle constituent autant de raisons qui justifient la décision d'étendre le système de distribution de l'entreprise. La complémentarité perçue en terme de ventes peut également répondre à une logique de cycle de vie et d'équilibre de portefeuille. Par exemple, la stratégie "*click and Mortar*" représenterait, selon Wind et Mahajan (2002), une opportunité de ventes à long terme, puisqu'elle permettrait à l'entreprise de se positionner sur des options potentiellement intéressantes pour son futur.

Outre ceux liés à une demande plus forte, des avantages peuvent également avoir lieu lorsque l'ajout d'une formule permet à l'entreprise d'augmenter ses prix pour un niveau donné de la demande. A titre d'illustration, Lal et Sarvary (1999) indiquent qu' Internet représente une opportunités d'accroître les prix, lorsque certaines conditions sont réunies (proportion suffisante de clients sur Internet, faible nombre d'attributs digitaux des produits vendus).

Les dirigeants peuvent, en plus des ventes supplémentaires et/ou de l'accroissement des prix, percevoir une complémentarité entre les formules de vente en terme de synergie et/ou de coûts. Par exemple, Steinfield, Adelaar et Ying-yu Lai (2002) indiquent qu'une formule de vente interactive couplée à une formule traditionnelle (agence, point de vente), présente des synergies, dans la mesure où il leur est possible de mettre en commun leur infrastructure et de développer un marketing et des actions conjointes.

La proposition de plusieurs formules de vente est, également, dans certains cas, source d'économie pour l'entreprise. L'accroissement des quantités commandées par le distributeur en raison du système étendu lui permet de bénéficier de conditions d'achat avantageuses auprès du fabricant. Par ailleurs, l'extension du système de distribution, permet à l'entreprise de réaliser "des économies d'envergure"<sup>1</sup>, économies qui selon la théorie économique, proviennent "*du caractère indivisible de certains actifs et de la sous-utilisation de la capacité qui en résulte*" (Allaire et Firsirotu, 1992). L'utilisation conjointe des éléments d'actifs associés au capital de l'enseigne (notoriété, image, qualité perçue, ou tout autre actif) représente la plus évidente des économies d'envergure. D'autres actifs au caractère indivisible peuvent néanmoins être utilisés de façon plus intense, suite à l'extension du système de distribution. La logistique, le transport et le stockage en constituent d'excellentes illustrations.

Mais, la juxtaposition de plusieurs canaux de vente crée aussi, parfois de nouveaux types de coûts. Filser (1985) indique qu'une diversification exige la maîtrise par le distributeur de compétences élevées en gestion, permettant la coordination de métiers éventuellement éloignés les uns des autres. La recherche d'une synergie entre les formules de vente et la volonté d'établir des interconnexions entre les entités entraînent souvent une complexification et, par voie de conséquence, une augmentation du coût de la gestion du système de commercialisation.

De même, l'existence éventuelle de conflits avec les canaux pré-existants, souvent considérés comme un problème récurrent en cas de diversification des formats de vente est source de coûts additionnels. La nécessité pour l'entreprise d'assurer, dans ce cas, une surveillance encore plus attentive des canaux afin de vérifier le respect de leurs engagements et, le cas échéant, de les faire respecter, représente un coût de contrôle supplémentaire.

## **PROCESSUS D'ECHANGE INTER-FORMULES**

Outre les réductions de coûts et la création de synergie qui peuvent en être attendues, c'est de manière générale, l'opportunité de générer des revenus supplémentaires qui guide la décision stratégique de diversification du portefeuille de formules de vente de l'entreprise.

Pourtant, l'ajout d'un canal de distribution peut entraîner, comme l'indiquent Alba et alii (1997), un transfert des achats des clients d'une formule vers une autre, susceptible d'altérer le niveau de ventes réellement additionnelles permises par la nouvelle formule de vente.

---

<sup>1</sup> (economy of scope)

Pour comprendre dans quelle mesure les modifications de comportement d'achat des consommateurs face aux formules de vente peuvent avoir une influence sur les revenus générés par l'entreprise, il est nécessaire d'analyser le processus d'échange inter-formules.

Dans cette perspective, il convient d'une part, de déterminer les sources de revenus possibles de la nouvelle formule et, d'autre part, d'identifier les apports qu'elle est susceptible de représenter pour la formule de distribution originale de l'entreprise.

La première source de revenus de la nouvelle formule provient des ventes qu'elle réalise auprès de consommateurs qui n'étaient pas desservis par l'entreprise dans le cadre du système mono-formule. La seconde, des ventes qu'elle réalise auprès de clients de la formule originale de l'entreprise. Ce qui suppose, pour cette seconde source, que la nouvelle formule tire ses revenus de l'exploitation de la clientèle de la formule la plus ancienne. Un tel phénomène semble être apparenté à de la cannibalisation.

Mais, si la nouvelle formule de vente risque d'être à l'origine d'une perte de clientèle pour la formule établie, elle peut, à l'inverse, contribuer, au développement du chiffre d'affaires de cette même formule. Elle est susceptible, d'une part, (1) de lui apporter de nouveaux clients, d'autre part, (2) de l'aider à développer le niveau de fidélité de ses clients habituels.

En ce qui concerne le premier cas, la nouvelle formule en suscitant un premier contact entre l'enseigne et les prospects et en construisant avec eux une relation de confiance représente un apporteur potentiel de nouveaux clients pour la formule établie..

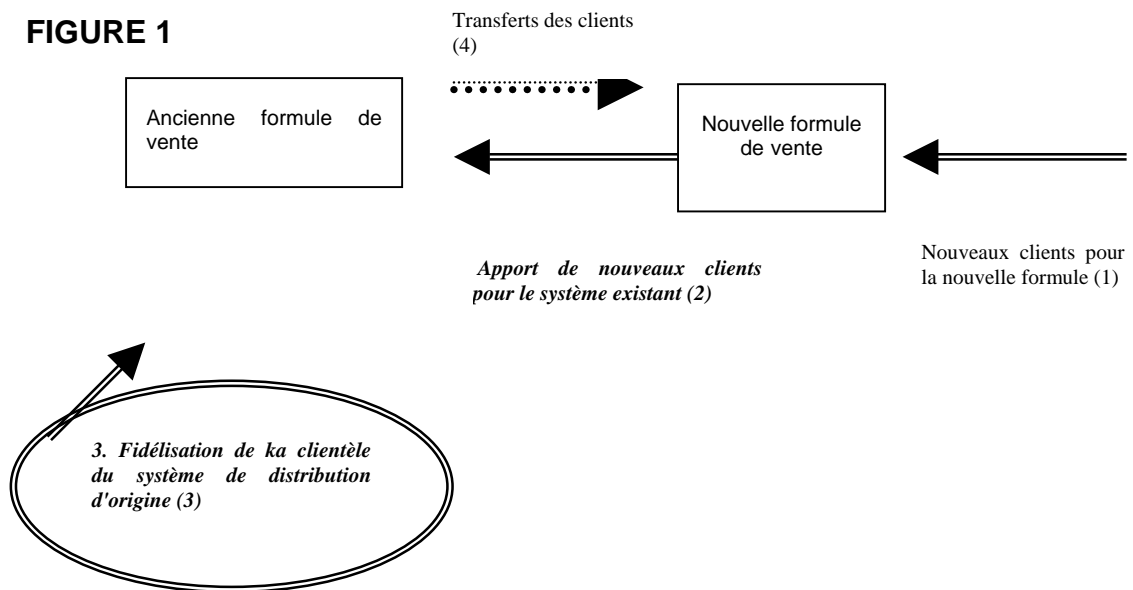
A titre d'illustration, le magasin est souvent considéré comme un outil efficace de recrutement pour la formule vente à distance, traditionnellement considérée comme plus risquée par les consommateurs. Notons qu'en sens inverse, la vente à distance, représente, également un vecteur intéressant de recrutement.

Mais, la nouvelle formule est également susceptible, de par sa seule présence, de contribuer au développement du panier d'achat et/ ou de la fidélité des clients à la formule d'origine. Par exemple, l'existence d'une équipe de vendeurs ou de télé-acteurs, d'un catalogue ou d'un site Internet constitue un moyen d'offrir aux clients habituels des services additionnels (de recherche d'information, de divertissement, de plaisir ; Dandouau, 2001) que le magasin seul ne serait offrir. La nouvelle formule de vente parce qu'elle permet d'offrir ces services additionnels aux clients de la formule d'origine, contribue à améliorer leur satisfaction à l'égard de celle-ci et de manière plus générale à l'égard de l'enseigne étendue. De fait, elle participe à accroître leur panier d'achat et leur niveau de fidélité au détriment des enseignes mono-formules qui, par nature, n'offrent pas le même niveau de service à leur clientèle.

La figure 1 présente, d'une part, les sources possibles de revenus qui sont dégagés par la formule nouvellement utilisée par l'enseigne, d'autre part, les apports éventuels de celle-ci au système original de l'entreprise. Notons, par ailleurs, que l'impact des transferts de clientèle sur les revenus dégagés par l'entreprise est conditionné par l'existence éventuelle d'un différentiel en terme de marge entre les formules composant le système pluri-formules.

**Figure 1 : Transferts inter-formules**

**FIGURE 1**



L'existence de transferts de clientèle depuis le système de distribution d'origine vers la nouvelle formule de vente (2) et depuis cette dernière vers le système d'origine (4) indique clairement que les formule de distribution sont interdépendantes. Les ventes de l'une sont affectées de manière négative ou positive du simple fait de l'existence de l'autre. De même, le fait que la nouvelle formule puisse participer au développement de la fidélité de la clientèle habituelle à ce même système montre qu'il existe une certaine complémentarité du point de vue du consommateur entre ces deux modes d'accès que lui propose l'entreprise.

## **PROPOSITION D'UN INSTRUMENT DE MESURE DES TRANSFERTS DE CLIENTELE**

Ces transferts de clientèle signalent que la décision d'étendre un système de distribution peut affecter le comportement d'achat du client. Quelle est l'influence potentielle de la nouvelle formule sur son comportement ultérieur d'achat auprès de la formule établie ? La nouvelle formule est-elle susceptible de modifier le niveau de fidélité du client à la formule d'origine et de manière plus globale, son niveau de fidélité à l'enseigne ? Autant de questions auxquelles le praticien devra tenter de donner des réponses, si il souhaite adopter une politique de gestion des flux inter-formules satisfaisante pour le client et rentable pour l'entreprise.

Les modifications comportementales provoquées chez le client par l'extension sont plus complexes que cela paraît. De fait, leur description nécessite un instrument de mesure capable de saisir leur complexité. Une évaluation complète des transferts de clientèle

nécessite l'élaboration d'un instrument de mesure multi-dimensionnel, c'est à dire intégrant des dimensions qui ne peuvent être restituées à partir d'un instrument monolithique de mesure. L'outil de mesure de la modification du comportement d'achat du client doit intégrer non seulement l'évolution du comportement de fréquentation des formules de vente, mais également la modification du montant d'achat dépensé par le client auprès de la formule d'origine et auprès de l'enseigne de distribution duale.

Différents aspects sont passés en revue dans le cadre de cette partie. Une analyse est effectuée quant à l'impact potentiel de la nouvelle formule sur la composition de l'ensemble évoqué de l'acheteur-client, ainsi que sur son niveau de fidélité à la formule et à l'entreprise duale. La redistribution des achats que provoque, chez le client, la proposition du nouveau format de vente, est par ailleurs examinée.

### ***Vers une modification de l'ensemble évoqué du consommateur- client***

La compréhension de l'évolution du comportement d'achat du client suite à l'extension passe par l'analyse de l'impact potentiel de la nouvelle entité de vente sur la composition de son ensemble évoqué.

En premier lieu, la nouvelle formule peut entrer dans l'ensemble évoqué du client, cette entrée provoquant, par ailleurs, l'éviction de la formule d'origine de ce même ensemble. Il lui est également possible de l'intégrer sans que cette entrée n'affecte, pour autant, l'appartenance de la formule d'origine à ce même ensemble. Enfin, la nouvelle formule peut ne pas avoir d'impact à priori sur la composition de l'ensemble évoqué du client.

L'analyse de l'évolution de l'ensemble évoqué permet d'identifier plusieurs types de modifications comportementales. En ce qui concerne le premier cas, le client se détourne de sa formule de vente habituelle et cesse d'y effectuer ses achats. Il y a transfert d'intensité totale puisqu'il transfère la totalité de ses achats vers la nouvelle formule à laquelle il a désormais recours de manière exclusive. En ce qui concerne le second cas, le client opère un transfert d'intensité partielle et devient un client mixte de l'entreprise en achetant par le biais des différents supports de commercialisation qu'elle met à sa disposition. Enfin, le troisième cas de figure indique une absence de modification comportementale, le client demeurant fidèle à la formule auprès de laquelle il a acheté pour la première fois.

Le transfert total des achats du client d'une formule vers l'autre peut s'expliquer par la capacité de la nouvelle formule à mieux s'adapter au système préférentiel et/ou aux contraintes de l'acheteur<sup>2</sup> que ne le permettait la formule d'origine. Mais ce transfert total peut également être dû à une recherche de stimulation, le client cherchant à expérimenter de nouvelles situations parce que la situation est trop simple et monotone (Duwors et Haines, 1984).

Le transfert partiel, nécessite des efforts supplémentaires de la part du consommateur en raison des démarches et/ou des voyages additionnels qu'il aura à accomplir auprès de chaque formule d'une part, et de la nécessaire familiarisation avec la présentation des produits qu'il devra effectuer au sein de chacune d'entre elles, d'autre part. Pourtant, si le client adopte un comportement de variété face aux formules de vente, c'est que le gain associé à ce comportement est supérieur au coût que celui-ci occasionne. L'existence de besoins multiples (produits multiples, situations d'achat multiples, usages multiples, acheteurs multiples au sein

---

<sup>2</sup> ou aux évolutions du système préférentiel et/ ou de contraintes de l'acheteur.



d'une même famille) ou l'adoption d'un comportement de recherche de variété pour des motifs inter ou intra-personnels (Mc Alister et Pessemier, 1982 ; Aurier 1991/1) peuvent expliquer la répartition des achats du client entre les deux entités de vente. Une modification des contraintes temporelles et/ou de la nature des bénéfices recherchés (bénéfices utilitaires, épistémiques, émotionnels, hédonistes, esthétiques, sociaux, spirituels ; Aurier, Evrard et N'Goala, 2000) lors des différentes expériences d'achat constitue une autre explication possible de l'adoption d'un comportement de variété face aux formules de vente.

Enfin le transfert d'intensité nulle peut signifier une réelle satisfaction vis-à-vis de la formule habituelle de l'entreprise et/ou au contraire une insatisfaction vis-à-vis de la nouvelle formule de vente qui aurait été testée par le consommateur, mais dont l'expérience d'achat n'aurait pas été évaluée de manière positive.

### ***Développement de la fidélité à la formule et à l'entreprise de distribution duale***

L'intensité du transfert comportemental, ne permet pas de décrire de manière suffisante l'impact de la nouvelle formule sur le comportement d'achat du client. Par exemple, un transfert d'intensité totale des achats du client d'une formule vers l'autre ne signifie pas pour autant que ce transfert soit, de manière systématique préjudiciable à l'entreprise. Les deux autres composantes du transfert que nous avons qualifiées de "*positivité*" et "*d'effectivité*" permettent de saisir l'intégralité du phénomène.

La *positivité du transfert comportemental*, décrit l'impact du transfert comportemental sur le montant d'achat global dépensé par le client auprès de l'entreprise duale ou pluri-formules. Ainsi, il y a *positivité du transfert comportemental* si la modification du comportement d'achat du client se traduit par une augmentation de son montant d'achat auprès de l'entreprise pluri-formules. La positivité du transfert comportemental est un indicateur de l'impact du transfert sur le niveau d'achat et de fidélité du consommateur à l'enseigne. Un transfert positif<sup>3</sup> signale que le transfert inter-formules se traduit par une augmentation du niveau d'achat du client auprès de l'enseigne et qu'à ce titre, il devra probablement être favorisé.

Mais le transfert des achats du client peut également s'accompagner d'une diminution de son niveau d'achat auprès de la formule d'origine. Ainsi un client peut être plus fidèle à une enseigne, même si ce développement s'opère au détriment de la formule établie. L'*effectivité du transfert* comportemental décrit l'impact du transfert comportemental sur le montant d'achat dépensé par le client auprès de la formule d'origine. Ainsi, il y a *effectivité du transfert comportemental* si la modification du comportement d'achat du client s'accompagne d'une diminution de son montant d'achat auprès de sa formule habituelle. L'effectivité indique que le transfert s'est opéré au détriment de la formule d'origine et qu'il y a eu cannibalisation.

### ***La nature de la redistribution des ressources du client induite par la proposition du nouveau format de vente***

La positivité et l'effectivité du transfert offrent la possibilité de mieux comprendre la nature de la redistribution des achats du client provoquée par l'extension du système de distribution de l'entreprise. En effet, la proposition de la nouvelle alternative de choix, génère

---

<sup>3</sup> Une absence de positivité du transfert indique que le transfert ne s'accompagne d'aucune augmentation du niveau d'achat auprès de l'enseigne.

ou peut générer chez le consommateur, une réorganisation de ses achats, soit entre les formules composant le système dual, soit entre les entités composant son environnement commercial.

Il y a effectivité du transfert lorsque la proposition de la nouvelle formule de vente engendre une redistribution des dépenses du client entre les formules composant le système dual. En effet, puisque la fréquentation de la nouvelle formule entraîne une diminution du montant d'achat dépensé par le client auprès de la formule d'origine, cela signifie que la redistribution des achats s'est effectivement opérée au sein du système dual, au détriment de la formule déjà établie et à la faveur de la formule la plus récente.

La positivité du transfert comportemental dans la mesure où elle signifie un accroissement d'achat auprès de l'entreprise étendue, indique que la nouvelle formule a entraîné une réallocation des achats du client non pas entre les formules composant le système dual, mais entre l'entreprise pluri-formules et les autres enseignes auprès desquelles l'acheteur est ou était également client. La redistribution s'est opérée au détriment des enseignes concurrentes mono-formules et à la faveur de l'entreprise devenue pluri-formules. En effet, à enveloppe budgétaire constante, un accroissement des dépenses du client auprès de l'entreprise pluri-formules signifie, de manière logique, une diminution de ses dépenses auprès des autres enseignes commerciales.

Lorsque le transfert est à la fois effectif et positif, cela signifie que la redistribution des achats du client suite à l'extension, s'effectue à la fois entre les formules composant le système dual et entre l'entreprise pluri-formule et les enseignes concurrentes.

## **TYOLOGIE DES TRANSFERTS DE CLIENTELE**

La proposition d'un nouveau format de vente par une entreprise possédant déjà une structure commerciale peut avoir une influence sur la composition de l'ensemble évoqué du client. Par ailleurs, une telle proposition est susceptible de modifier le niveau d'achat du client tant à sa formule habituelle qu'à l'entreprise prise dans sa globalité.

Le rapprochement des trois composantes sous-jacentes au transfert comportemental offre la possibilité de construire une typologie des transferts de clientèle. Il devient, ainsi, possible de décrire les transferts de clientèle en intégrant simultanément l'impact potentiel de la nouvelle formule sur la fréquentation et le niveau d'achat du client auprès de la formule d'origine et auprès de l'entreprise duale. En ce sens, elle décrit les flux inter-formules en indiquant leur niveau de rentabilité respective à la fois pour la formule établie et pour l'entreprise de distribution duale.

De manière corollaire, cette typologie permet de cerner la nature de la redistribution des achats à laquelle a procédé le client, suite à l'extension du système de distribution de l'entreprise. De fait, elle indique si la nouvelle formule est, aux yeux du consommateur, une alternative de choix à la formule habituelle de l'entreprise ou si, au contraire, elle l'est à des enseignes commerciales concurrentes.

Mais l'apport essentiel de cette classification réside dans sa capacité à retracer une évolution comportementale selon une approche dynamique. Par exemple, les responsables de la société Staple observent que les acheteurs mixtes (magasin et vente à distance) dépensent davantage auprès de l'entreprise que ne le font ceux qui achètent exclusivement auprès du magasin. Par ailleurs, ils notent que les meilleurs clients en terme de fidélité sont ceux qui achètent par l'intermédiaire des deux formats de vente. Malgré l'intérêt que revêt une telle

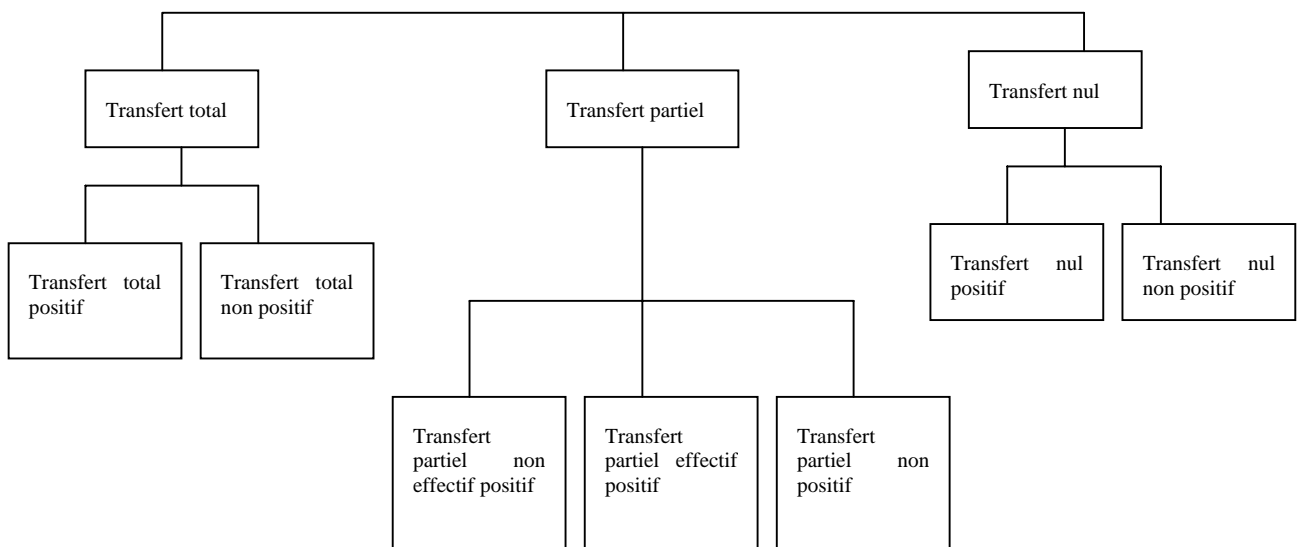
analyse, elle laisse en suspens certaines questions dont la réponse apparaît fondamentale pour la gestion du système dual et la politique de gestion des flux :

- un client adopte-il un comportement de variété face aux formules parce qu'il a un niveau élevé d'achat auprès de l'enseigne ou est ce, au contraire le fait de diversifier ses modes d'achats qui est à l'origine d'un accroissement de son montant d'achat global auprès de l'entreprise ?
- Est-ce le fait d'être un client fidèle qui entraîne l'adoption d'un comportement de variété face aux formules, ou à l'inverse, est ce le fait d'être devenu un client mixte qui génère une plus grande fidélité à l'enseigne ?

Ainsi, si le passage d'une formule à l'autre implique, chez le client, un accroissement de son niveau d'achat auprès de l'enseigne, le praticien sera-t-il naturellement enclin à favoriser des transferts inter-formules et à instaurer des passerelles entre formats de vente plutôt qu'à cloisonner les modes d'accès aux produits de la firme.

La figure 2 présente la typologie des transferts comportementaux construite à partir du rapprochement des trois composantes que constitue l'intensité, l'effectivité et la positivité. Cette figure indique que sept types de transferts comportementaux peuvent être identifiés : deux sont relatifs à des transferts d'intensité totale, trois à des transferts d'intensité partielle, et deux à des transferts d'intensité nulle. Ces transferts sont présentés successivement de manière plus détaillée. Par ailleurs, une première réflexion quant à la probabilité de réalisation de chacun d'entre eux, étant données les caractéristiques intrinsèques des formules composant le système de distribution duale est proposée.

Figure 2 : proposition d'une taxonomie des transferts de clientèle



- ***Transfert d'intensité totale***

Un *transfert total* peut être à l'origine d'un développement de la fidélité du client à l'enseigne, même si celui-ci s'opère nécessairement au détriment de la formule d'origine. Mais il peut également n'apporter aucun avantage à l'enseigne.

- **Transfert total positif (+) :**

Le client a transféré la totalité de ses achats de la formule originale vers la nouvelle formule de vente. Toutefois, il dépense davantage auprès de la nouvelle formule qu'il ne le faisait auprès de la formule d'origine dans le cadre du système mono-formule. Le client dépense donc globalement plus auprès de l'entreprise multi-formule qu'il ne le faisait dans le cadre du système simple.

- **Transfert total non positif (0/-) :**

Le client a transféré la totalité de ses achats de la formule originale vers la formule la plus récente. Toutefois, il ne dépense pas davantage auprès de la nouvelle formule qu'il ne le faisait auprès de la formule d'origine avant extension. Il n'y a donc pas d'accroissement du montant d'achat du client auprès de l'entreprise pluri-formules.

- ***Transfert d'intensité partielle***

Un transfert d'intensité partielle peut se traduire par une augmentation du niveau d'achat du client auprès de l'entreprise, celle-ci pouvant ou non s'effectuer au détriment de la formule établie. Mais il peut également n'entraîner aucun développement de son niveau d'achat auprès de l'enseigne. Dans ce cas, le transfert partiel peut être assimilé à un phénomène pur et simple de cannibalisation.

- **Transfert partiel non effectif positif (+) :**

Le client achète par l'intermédiaire de la nouvelle formule de vente, sans toutefois modifier son comportement d'achat auprès de la formule d'origine. Son montant d'achat auprès de l'entreprise devenue pluri-formule est donc supérieur à celui qui était dépensé dans le cadre du système simple.

- **Transfert partiel effectif positif (+) :**

L'acheteur diminue son montant d'achat auprès de la formule d'origine, mais les dépenses effectuées par celui-ci auprès de la nouvelle formule de vente font plus que compenser la diminution qui est observée auprès de la formule d'origine. Le client dépense donc plus auprès du système dual qu'il ne le faisait dans le cadre du système mono-formule.

- **Transfert partiel non positif (0/-)**

Le montant d'achat du client auprès de la nouvelle formule de vente est égal, au mieux, à la diminution du montant d'achat qui est observée auprès de la formule la plus

ancienne. Le montant dépensé auprès de la nouvelle formule ne fait, au mieux, que compenser la diminution observée par la formule la plus ancienne.

- *Transfert d'intensité nulle*

Un transfert d'intensité nulle, suite à l'extension du système de distribution de l'entreprise, ne signifie pour autant pas qu'il y ait absence de modifications du niveau d'achat de la part du consommateur. Un consommateur peut, en effet, demeurer fidèle à la formule d'origine et pourtant développer son niveau de fidélité à enseigne.

- **Transfert nul positif (+) :**

L'acheteur ne modifie pas son mode d'accès aux produits de la firme. Il reste donc fidèle à la formule par l'intermédiaire de laquelle il est entré en contact avec celle-ci. Néanmoins, suite à l'extension du système de vente, il achète davantage auprès de celle-ci qu'il ne le faisait dans le cadre du système mono-formule.

- **Transfert nul non positif (0) :**

L'acheteur ne modifie pas ses modes d'accès aux produits de la firme et il n'augmente pas son montant d'achat auprès de celle-ci.

TABLEAU 1 . : Représentation algébrique des différents types de clientèles	
Type de transfert	Représentation algébrique des types de transferts <sup>4</sup>
Transfert total positif (+)	$DP_{aft+1} = 0$ et $DP_{nft+1} > (D_{paft} - D_{paft+1})$
Transfert total non positif (0)	$DP_{aft+1} = 0$ et $DP_{nft+1} =$ ou $< (D_{paft} - D_{paft+1})$
Transfert partiel non effectif positif (++)	$DP_{aft+1} = DP_{aft}$ et $DP_{nft+1} > 0$ Donc $DP_{nft+1} + DP_{aft+1} =$ ou $< (D_{paft} - D_{paft+1})$
Transfert partiel effectif positif (+)	$DP_{aft+1} < D_{paft}$ Mais $DP_{nft+1} > (D_{paft} - D_{paft+1})$
Transfert partiel non positif	$DP_{aft+1} < D_{paft}$ Et $DP_{nft+1} = (D_{paft} - D_{paft+1})$
Transfert nul positif	$DP_{aft+1} > D_{paft}$
Transfert nul non positif	$DP_{aft+1} =$ ou $< D_{paft}$

### ***Développement de la fidélité à l'enseigne pluri-formules***

L'enjeu pour le praticien est de déterminer la probabilité de réalisation des différents types de transferts présentés ci-dessus. Etant données les caractéristiques des formules, les spécificités de l'enseigne et les profils de la clientèle, quelle est la probabilité que le transfert des achats du client d'une formule vers l'autre se traduise par un développement de sa fidélité

---

<sup>4</sup> avec DP : Dépenses du client ; DP af : Dépenses auprès de l'Ancienne Formule ; DP nf : Dépenses auprès de la Nouvelle Formule ; t et t+1 signifiant respectivement avant l'extension et après extension

à l'enseigne (positivité) ? Dans quelle mesure, ce transfert risque-t-il de s'opérer au détriment de la formule d'origine (effectivité). Quelques éléments de réponse peuvent être proposés.

Le développement de la fidélité à l'enseigne peut avoir lieu pour des transferts d'intensité non nulle (e.g. transfert partiel et total) si, grâce à la nouvelle formule, l'enseigne est désormais utilisée pour des catégories de produits, des situations d'achat, des scénarii d'achat ou des situations d'usage pour lesquelles elle n'était pas envisagée dans le cadre du système mono-formule. C'est également le cas, lorsque l'enseigne est désormais fréquentée par des membres de la famille, qui ne la fréquentaient peu ou pas dans le passé, en raison de leur réticence à la formule de vente habituelle de l'entreprise. La redistribution des achats des clients s'effectue alors entre la nouvelle formule et les enseignes concurrentes. Si les formules de distribution répondent, en revanche, aux mêmes situations d'achat, scénarii d'achat ou situations d'usage, la redistribution s'effectue au sein du système dual, les deux formules entrant en situation de concurrence au moment du choix par le consommateur.

Le transfert partiel peut également être à l'origine d'un développement de la fidélité à l'enseigne si, lorsqu'il fait ses courses, l'acheteur-client est susceptible d'être soumis à des pressions temporelles d'intensité différente ou si il recherche des bénéfices dont la nature peut varier d'un achat à l'autre<sup>5</sup>. Par exemple, un consommateur pressé par le temps ou peu désireux, à un moment donné, de faire du shopping, pourra privilégier la formule vente à distance par rapport à l'achat en magasin. Ce même consommateur, parce qu'il recherche, à un autre moment, des bénéfices d'ordre personnel ou social (Tauber, 1972) lors de l'activité de magasinage et/ou parce qu'il n'a pas de contrainte temporelle pourra préférer se rendre dans un magasin. Le développement de la fidélité à l'enseigne risque également d'être observé chez un acheteur mixte, qui, de manière générale, manifeste un comportement de recherche de variété face aux formules de vente (que ce soit pour des motifs intra ou inter-personnels). Dans ce cas également, il y aura intensification de son comportement de fréquentation de l'enseigne, intensification qui se fera logiquement au détriment des enseignes concurrentes et auprès desquels il est ou était client.

Pour les transferts d'intensité totale, d'autres situations pourraient entraîner un accroissement du niveau d'achat du client à l'entreprise pluri-formules. Par exemple, cela pourrait se produire si la nouvelle formule correspond davantage aux attentes physiques et psychologiques de l'acheteur et que de ce fait elle lui procure un niveau de satisfaction supérieur à celui de la formule établie. A titre d'illustration, une consommatrice, très attachée à une enseigne et à ses produits, aura tendance à y limiter ses achats, dès lors qu'elle éprouve une réticence envers la formule traditionnellement utilisée par l'entreprise. La proposition d'un nouveau format de vente, davantage conforme à ses goûts, la conduira probablement d'une part, à cesser toute activité d'achat auprès de la formule établie, d'autre part à augmenter son volume d'achat auprès de la nouvelle formule, puisqu'elle peut enfin se procurer les produits de l'enseigne auprès d'une formule qui lui donne une meilleure satisfaction. Dans ce cas, elle procède à une redistribution de ses achats non seulement entre les formules composant le système dual, mais également, et de manière plus générale, entre la nouvelle formule et les enseignes concurrentes.

En ce qui concerne le transfert d'intensité nulle, le développement du volume d'achat du client pourrait avoir lieu si la proposition de la nouvelle formule lui permet de bénéficier d'avantages supplémentaires au niveau de son processus d'achat (bénéfices cognitifs, émotionnels, sociaux, fonctionnels...) qu'un format simple de distribution ne peut lui

---

<sup>5</sup> et si les deux formules envisagées ne procurent pas les mêmes avantages ou les mêmes bénéfices en terme de gain de temps.

procurer. La possibilité de recourir à l'autre format de vente à l'un ou l'autre stade de son processus d'achat (reconnaissance du problème, recherche d'information, évaluation des solutions possibles, résultats, (Engel, Kollat et Blackwell, 1990) lui permet soit d'accroître les bénéfices retirés à chaque stade, soit de contourner les désutilités associés à sa formule habituelle à chacune de ces étapes. Le bénéfice induit par la fréquentation de l'autre format de vente en amont ou aval de l'acte d'achat participe à développer la satisfaction du client à l'enseigne, et par voie de conséquence son niveau de fidélité à celle-ci. Ainsi, le client, même si il est resté fidèle à la formule d'origine, peut développer son niveau d'achat auprès de l'enseigne suite à l'extension du système de distribution de l'entreprise. En revanche, si la nouvelle formule n'apporte pas de valeur ajoutée aux différentes étapes du processus de décision, il est fort probable qu'aucune évolution favorable en terme d'achat ne soit observée.

Il convient de préciser que si l'accroissement des dépenses du client auprès de l'entreprise suite à l'extension peut être dû à une augmentation du volume des produits achetés, il peut également être dû à une augmentation du prix des produits achetés auprès de l'enseigne pluri-formules. Ainsi, certains consommateurs ayant par exemple effectué un transfert partiel seront-ils davantage enclins à acheter des produits de prix plus élevés lorsque la vente se fait en magasin plutôt qu'à distance dans la mesure où ils peuvent procéder à une inspection physique du produit et ainsi réduire le risque associé à l'achat.

Mais la typologie des transferts comportementaux présentés précédemment indique que certes, le transfert peut entraîner un développement de la fidélité du client à l'enseigne (positivité), mais que dans d'autres cas, ce phénomène peut ne pas avoir lieu (absence de positivité).

Le transfert se traduit alors par le maintien de la fidélité de l'acheteur à l'enseigne, voire même d'une baisse de la fidélité celle-ci. A titre d'illustration, le transfert total des achats d'un client de la formule magasin vers une formule vente à distance (Internet, catalogue) peut se solder par une diminution de ses dépenses auprès de l'enseigne. La vente à distance est, en effet, supposée être moins favorable aux achats d'impulsion que la formule magasin. De même, la formule nouvellement utilisée par le consommateur peut être moins propice à la commercialisation de produits de prix élevé.

La dualité entre formats de vente est également susceptible d'entraîner, à plus long terme, une diminution du volume d'achat du client si elle est intrinsèquement source d'insatisfactions pour le consommateur ou qu'elle lui crée de problèmes d'ordre perceptuel. La cohabitations de formules peut engendrer des insatisfactions chez le consommateur qui les fréquente toutes les deux, soit pour des achats différents (transfert partiel), soit pour un même achat, aux différentes étapes de son processus de décision. L'absence d'harmonisation entre les politiques commerciales (politique de prix, de promotions, de services, d'assortiment... ) menées au sein de chaque formule<sup>6</sup>, peut être mal perçue et comprise par les clients habituels de l'enseigne. Par ailleurs, l'existence de différences perceptuelles entre formats de vente peut entraîner la création d'une image floue auprès de l'acheteur-client, susceptibles de se répercuter sur son niveau d'achat à plus long terme auprès de l'enseigne.

---

<sup>6</sup> Absence d'harmonisation qui peut être justifiée par des contraintes internes spécifiques à chaque formule de vente

## **L'UTILISATION DE L'OUTIL MULTI-DIMENSIONNEL DU TRANSFERT COMPORTEMENTAL**

L'outil multi-dimensionnel de mesure du transfert comportemental, présenté dans le cadre de cet article présente un intérêt pour le praticien à différents niveaux. Il permet d'être le support à une réflexion dans le cadre de l'anticipation des flux en prévision d'une stratégie d'extension du système de vente de l'entreprise. Lorsque l'entreprise a été étendue, il offre la possibilité, d'une part d'effectuer un diagnostic des flux, d'autre part, de réaliser une analyse des transferts de clientèle selon une approche dynamique.

De plus, cet outil constitue un moyen d'évaluation de la rentabilité des flux de clientèle. De manière corollaire, il permet de cerner la redistribution des dépenses effectuées par le client suite à l'extension du système de distribution de l'entreprise.

### ***Vers une nécessaire anticipations des flux de clientèle***

Préalablement à la décision d'étendre son système de vente, le praticien doit s'interroger sur la pertinence de cette stratégie et sur la capacité de la formule nouvellement envisagée, à développer du chiffre d'affaires effectivement additionnel pour l'entreprise. Par ailleurs, à partir du moment où il ne souhaite pas s'en désengager, il se souciera des impacts potentiellement négatifs de la nouvelle entité sur sa formule de distribution habituelle. L'anticipation et la probabilisation de la fréquence d'apparition des différents types de flux (présentés dans la typologie) devient, en ce sens, un objectif prioritaire. De ce fait, une analyse des zones de complémentarité et de recoupement entre la formule habituelle et la formule envisagée dans le cadre du développement de l'entreprise constitue un préalable à l'anticipation des effets de l'extension sur les résultats commerciaux de la structure habituelle de vente.

### ***Diagnostic des flux***

A partir du moment où l'extension a eu lieu, le praticien peut procéder à un diagnostic des flux de clientèle entre formats de vente. Dans une perspective purement descriptive, il lui est possible de quantifier chaque type de transfert de clientèle. Le praticien peut mesurer, non seulement, la fréquence d'occurrence des transferts d'intensité nulle, partielle et totale, mais également la fréquence des flux, dont les effets sont favorables à l'enseigne. Par ailleurs, il pourra intégrer dans son analyse, une quantification des flux avec ou sans effet défavorable pour la formule d'origine.

### ***Analyse dynamique des transferts de clientèle***

Les composantes du transfert comportemental et la typologie proposée présentent l'intérêt de permettre un suivi dans le temps du comportement du client et donc de décrire, de manière dynamique, l'impact de l'extension du système de vente sur le client. Il est désormais possible, si l'on reprend par exemple, le cas de société Staple présenté préalablement de différencier la cause de l'effet. En ce sens, il est possible d'analyser si c'est le fait pour un client d'adopter un comportement de variété face aux formules qui entraîne un accroissement de son niveau d'achat et de fidélité à l'enseigne ou à l'inverse, si c'est parce qu'il a un niveau



d'achat élevé auprès de l'enseigne qu'il diversifie son mode d'accès aux produits de la firme et devient client mixte.

### ***Mesure de la rentabilité des flux***

Le transfert constitue également un outil d'évaluation de la rentabilité des flux, évaluation indispensable à la mise en place d'une politique de gestion des flux. Le praticien évalue l'impact moyen d'un transfert d'intensité totale, partielle ou nulle sur le niveau d'achat et de fidélité du client auprès de la firme. La rentabilité de chaque flux est alors mesurable et une hiérarchie peut être établie entre les flux selon leur niveau de rentabilité respective. On pourrait par exemple, constater qu'un transfert total génère un accroissement moyen du panier d'achat du client de 60 euros tandis qu'un transfert partiel ou nul induirait respectivement un accroissement des achats du client de 30 et 25 euros.

Parallèlement, le distributeur, peut, analyser l'impact moyen d'un transfert total, partiel et nul sur le niveau d'achat du client auprès de la formule d'origine, l'objectif pouvant être, en fonction de ses objectifs, de minimiser les pertes commerciales subies par la formule anciennement établie. Ainsi, le praticien optera-t-il pour une maximisation de l'accroissement des revenus de l'entreprise avec ou sans contrainte de minimisation des pertes subies par la formule d'origine. L'évaluation de la rentabilité des flux permet d'identifier les flux les plus favorables à l'entreprise et à la formule d'origine et ainsi de mettre en place une politique de gestion des flux (stratégie de cloisonnement ou de décloisonnement).

### ***Identification de l'origine des ressources dégagées par la nouvelle formule de vente grâce à l'exploitation de la clientèle de la formule d'origine***

Le transfert, permet de comprendre la nature de la redistribution des ressources provoquée par l'extension du système de distribution de l'entreprise. En effet, La nouvelle formule peut, entraîner une redistribution des achats du client entre les formules composant le système de l'entreprise (effectivité), entre l'entreprise et les enseignes concurrentes (positivité), ou à la fois au sein du système dual et entre celui-ci et les enseignes concurrentes. L'analyse de la redistribution permet de déterminer la création éventuelle d'un avantage concurrentiel en raison de l'extension du système de vente de l'entreprise.

### ***Contrôle des flux***

La mise en place d'une politique de gestion des flux conduit le dirigeant à se fixer des objectifs en matière de flux. L'outil de mesure des transferts d'achat inter-formules proposé dans le cadre de cet article permet, de s'assurer de la bonne réalisation des flux qui auront été favorisés et ainsi de mesurer l'efficacité de la politique menée.

## **CONCLUSION**

L'amélioration de la gestion des systèmes de distribution étendus nécessite de mettre le client au centre du système. L'entreprise pluri-formules doit développer un raisonnement non plus par formule de distribution, mais bien par client. La multiplicité des sources de contacts possibles entre l'entreprise et son client est, en effet, en principe, un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Pourtant celle-ci ne pourra en tirer de réels avantages par rapport aux entreprises mono-formule, que si elle est capable de mettre en place une politique de gestion

des flux satisfaisante pour le client et rentable pour l'entreprise. Une telle politique nécessite de disposer d'outils d'évaluation de la rentabilité des flux et d'opérer un suivi dans le temps du comportement d'achat des clients face aux différentes formules de vente. Ce suivi dans le temps, permet de déterminer l'impact réel de l'extension sur le niveau d'achat et de fidélité du client à la formule établie ainsi qu'à l'entreprise duale.

L'évaluation de la rentabilité représente donc un préalable à une gestion performante du système de distribution duale. En effet, la décision d'orienter certains types de flux détermine des choix marketing majeurs au sein de l'entreprise : choix de l'enseigne (commune ou différente), politique de communication, choix de l'assortiment, politique de services, politique promotionnelle ... Le cloisonnement ou le décroisonnement des modes d'accès aux produits de l'entreprise influence de manière fondamentale la stratégie commerciale au sein de chacune des formules composant le système dual.

Par ailleurs, le suivi et l'évaluation des transferts d'achats au sein du système étendu posent bien évidemment la question de l'information et de la gestion de l'information au sein des entités composant le système dual. Les transactions réalisées auprès de chaque formule doivent être centralisées et la construction de base de données communes, envisagée.

Ce nécessaire partage de l'information, la nécessité de raisonner et de "travailler" par client et non plus par formule de vente pourrait conduire à remettre en cause les méthodes traditionnelles de gestion. Les formules deviennent partenaires dans le cadre du suivi et de la gestion de la relation client. Leur coordination représente une réelle opportunité pour développer le chiffre d'affaires de l'enseigne. L'instauration d'un partenariat suppose le développement de buts communs, une compréhension des motivations et des attentes de la clientèle à l'égard de l'enseigne prise dans sa globalité, une réflexion conjointe afin de maintenir et de développer le niveau de service à la clientèle grâce à la dualité des formules de vente. L'approche marketing devient transversale, les objectifs se fixent par client et non plus par formule de vente. Autant d'évolutions qui pourraient également avoir une influence sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.

## Bibliographie

- Alba J. , Lynch J. Weitz B., Janiszewski C., Lutz R., Sawyer A et Wood S. (1997), Interactive Home Shopping : consumer, retailer and marketing incentives to participate in electronic marketplaces, *Journal of Marketing*, 61, 3.
- Allaire Y. et Firsirotu M. (1992), Stratégie de marché et marketing stratégiques, *encyclopédie du management*.
- Aurier P. (1991/1), recherche de variété, un concept majeur de la théorie en marketing, *Recherche et Applications en marketing*, vol. 7.
- Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2000), Valeur de consommation et valeur globale : une application au cas de la consommation cinématographique, *Actes de l'Association Française du Marketing*, 16, édés R. Michon, Montréal, HEC.
- Chandon J.L. et Srazzieri A. (1986), une analyse de structure de marché sur la base de la mesure de l'ensemble évoqué, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.1
- Dandouau J.C. (2001), Recherche d'information sur internet et expérience de consultation, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.16, n°3.
- Duwors jr et Haines G.H. (1984), Event History Analysis Measures of Brand Loyalty, *Journal of Marketing Research*, volume XXVII
- Engel J.F. , Blackwell R.D. et Miniard P.W. (1990), *Consumer Behavior*, the Dryden Press International Edition, Sixth edition
- Filser M. (1985), La dynamique des canaux et formules de distribution : une approche méthodologique, *thèse pour le doctorat d'état*, Montpellier
- Geyskens I., Gielens K. et Dekimpe M.G. (2003), Comment le marché évalue t-il l'ajout d'un canal de distribution sur internet ? *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n°2.
- Lal R et Sarvary M. (1999), When and how is the Internet likely to decrease price competition, *Marketing Sciences*, 18.
- Lehmann D.R. et Weinberg C.B. (2000), Sales Through Sequential Distribution Channels : an Application to Movies and Videos, *Journal of Marketing*, 64, 3.
- Mc Alister L.M et Pessemier E. (1982), Variety Seeking Behavior, An interdisciplinary Review, *Journal of Consumer Research*, volume 9, décembre
- Sheth J.N. (1983), Emerging Trends for the Retailing Industry, *Journal of Retailing*, volume 59, number 3, fall
- Steinfeld C., Adelaar T. and Lai Y.I (2002), Integrating Brick and Mortar Locations With E-Commerce : Understanding Synergie Opportunities, *Proceedings of the 35 th Hawaiï International Conference on System Sciences*.
- Tang F.F. Xing X. (2001) Will the growth of Multi-channel retailing diminish the pricing efficiency of the web, *Journal of Retailing*, May.
- Wind Y. and Mahajan V. (2002), Convergence Marketing, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 16, number 2, spring.
- Zettelmeyer F. (2000), Expanding to the Internet :Pricing and Communications Strategies when Firms Compete on Multiple Channels, *Journal of Marketing Research*, August.





