

Isabelle Collin-Lachaud

MCF HDR - Univ Lille Nord de France - Laboratoire MERCUR

I.M.M.D - Institut du Marketing et du Management de la Distribution

isabelle.collin-lachaud@univ-lille2.fr

et

Régine Vanheems

MCF HDR - Université Paris 1 - Sorbonne - Laboratoire Prism -

17 rue de la Sorbonne - 75005 Paris

regine.vanheems@orange.fr

« Comment le parcours cross-canal du consommateur transforme-t-il son expérience de shopping ? »

"Comment le parcours cross-canal du consommateur transforme-t-il son expérience de shopping ?"

Résumé

De multi-canal, la distribution devient « cross-canal ». L'objectif de cet article est de comprendre si l'enchevêtrement des canaux, voulu par le client, peut activer des sources supplémentaires et/ou complémentaires de valorisation de son expérience et influencer ainsi la création de valeur globale. Pour répondre à cette question, 33 entretiens individuels en profondeur ont été réalisés auprès de clients « cross-canal » de la Fnac au sein de trois magasins. Les résultats de cette étude qualitative mettent en évidence l'absence de sacrifices perçus pour vivre une expérience de shopping cross-canal, la création de valeur globale intensifiée par rapport à une expérience mono-canal et la richesse des sources de valorisation impactées. Les enseignes doivent favoriser la fluidité des migrations voulues par les clients entre les canaux, mettre à la disposition de ces derniers différentes ressources et faciliter l'appropriation de celles-ci par les clients pour optimiser la co-création de valeur.

Mots clés : cross-canal, expérience, valeur, bénéfiques, ressources.

"How consumer cross-channel journey changes his shopping experience?"

Abstract

From multi-channel, retail is now becoming cross-channel. This research aims at understanding if the mixing of channels wanted by consumers for a single purchase process activates supplementary and/or complementary sources of value and influences global value creation. In order to answer this question, 33 individual in-depth interviews were carried out with « cross-channel » consumers of la Fnac in 3 different stores. The qualitative survey's results show the lack of perceived efforts to live a cross-channel experience, a stronger global value creation than in a « mono-channel » shopping experience and the variety of value sources. In order to optimize value co-creation, retailers should favor migrations' flow between channels, propose different resources to consumers and facilitates consumers' appropriation of these latter.

Key words : cross-channel, experience, value, benefits, resources.

RESUME MANAGERIAL

La distribution multi-canal est aujourd'hui la norme pour commercialiser produits et services. Si chaque canal était initialement destiné à un segment spécifique de clientèle et géré de manière autonome, force est de constater que de nouvelles contraintes de gestion se profilent aujourd'hui face à un client qui s'est réapproprié le système et n'hésite plus à migrer d'un canal à un autre pour résoudre ses problèmes de consommation.

De multi-canal, la distribution devient « cross-canal ». Sous l'impulsion d'un client qui passe d'un canal à l'autre, les sphères virtuelles et réelles de l'enseigne semblent progressivement devoir se rapprocher. L'objectif de cette recherche est de comprendre l'expérience singulière que vit le client lorsqu'il migre d'un canal vers l'autre tout au long d'un même processus d'achat. Nous cherchons également à appréhender dans quelle mesure ces navigations entre les canaux sont susceptibles d'affecter l'expérience que le client vit auprès de l'enseigne, tous canaux confondus. Le passage de l'espace virtuel de l'enseigne à son espace réel peut-il intrinsèquement activer des sources supplémentaires et/ou complémentaires du vécu du client ? Lesquelles et pourquoi ?

L'analyse des 33 entretiens individuels en profondeur réalisés auprès de clients « cross-canal » de la Fnac révèle que les allers et retours du client entre les canaux tout au long d'un même processus d'achat enrichissent l'expérience que vit ce dernier au contact de l'enseigne. Le client n'identifie pas d'efforts pour vivre cette expérience cross-canal, mais en revanche, il perçoit des sources supplémentaires et/ou complémentaires de valorisation de son vécu, ce qui intensifie la valeur globale perçue.

Cette recherche montre comment le client mobilise les ressources mises à sa disposition par l'enseigne à travers ses différents canaux. Elle permet à une enseigne d'identifier le type de ressources qu'elle peut proposer à ses clients pour créer de la valeur, à leurs yeux, et se différencier ainsi de la concurrence. Les professionnels de la distribution peuvent utiliser ces résultats dans leur stratégie de communication et montrer les ressources qu'ils mettent à leur disposition pour qu'ils puissent vivre une expérience plus riche. Grâce aux ressources que les enseignes proposent aux clients par le biais de différents canaux, ces derniers pourront par exemple mieux gérer leur budget (ressources économiques), faire évoluer leur projet à leur rythme (ressources temporelles), s'immerger dans des expériences originales et motivantes (ressources ludiques), donner du sens à leur consommation en prenant par exemple la parole au sein d'une communauté (ressources utopiques) ou mieux s'intégrer dans leur environnement

social (ressources sociales). Ces ressources rendues possibles par la juxtaposition de plusieurs canaux offrent un avantage concurrentiel évident à des enseignes à la recherche de sources de différenciation. En conjuguant les spécificités du web et celles de points de vente physiquement implantés, elles peuvent proposer des expériences inédites que des « pure players » ou des entreprises « brick-and-mortar » ne peuvent proposer à leurs clients. Ces expériences inédites sont sources de valorisation et enrichissent le vécu du client. En analysant la manière dont les clients se sont réappropriés les canaux et y ont trouvé des solutions à leurs problèmes de consommation, il devient possible d'identifier de nouveaux leviers de création de valeur dans un contexte multi-canal et de communiquer sur ces leviers.

Au-delà de la stratégie de communication, ces résultats sont une invitation à de véritables innovations en matière de services : comment assurer la fluidité entre les canaux pour que le passage de l'un à l'autre se fasse de la manière la plus libre et la plus facile possible pour le client ? Comment imbriquer l'espace virtuel et physique de l'enseigne pour étendre encore les ressources proposées aux clients ? Renforcer une impression de maîtrise de son budget en lui offrant un « caddy virtuel global » (quel que soit le canal) ou en lui permettant d'accéder aux comparateurs de prix quel que soit le lieu, renforcer la maîtrise de son rythme et de son environnement en lui donnant l'information en temps réel et en lui permettant de prendre la parole et de partager l'information, lui donner des clefs d'entrée pour lui montrer comment l'imbrication entre l'espace virtuel et réel de l'enseigne peut générer des expériences plaisantes, stimulantes et inédites, montrer comment le multi-canal permet d'aller plus loin qu'une simple rencontre virtuelle ... constituent quelques exemples d'innovation qui demain pourraient créer de la différenciation dans les enseignes de distribution.

Introduction

Début 2011, près des trois quarts des 38,6 millions d'internautes français avaient déjà acheté en ligne pour un chiffre d'affaires de 31 milliards d'euros (+24% en un an) (source Fevad). Au-delà de ce comportement d'achat, le Baromètre Fevad-Médiamétrie/NetRatings, réalisé en mai 2009, indique que 78% des internautes ont consulté Internet avant de réaliser leurs achats en magasin ou en ligne. Par ailleurs, en 2010, 21 % des cyberconsommateurs ont choisi le retrait ou la mise à disposition d'un article acheté sur Internet dans l'un des magasins de l'enseigne concernée (rapport Fevad, 2010). Ces chiffres évoquent une imbrication croissante des canaux de distribution. Dans un monde où les entreprises offrent à leurs clients un espace de déambulation à la fois virtuel et physique, le « cyber-shopper » (Vanheems, 2009) imbrique des expériences on- et off-line. Il finalise en magasin une expérience entamée on-line (Belvaux, 2004) ou simplement y prolonge une expérience initiée au sein de l'espace virtuel d'une enseigne. L'inverse est également vrai, l'initialisation du processus de décision pouvant se faire off-line et se concrétiser on-line. Les allers et retours entre la sphère virtuelle et réelle de l'enseigne peuvent être multipliés à l'envie par le consommateur.

Cette expérience cross-canal, qui correspond à une suite d'interactions entre l'acheteur et les différents canaux de l'enseigne pour un même processus d'achat, peut à l'instar de toute expérience vécue être appréhendée comme « *une expérience strictement personnelle* », susceptible d'impliquer « *le consommateur au niveau rationnel, émotionnel, sensoriel, physique ou spirituel* » (Gentile et al., 2007). L'objectif de cet article est de mieux appréhender cette expérience singulière que vit le client lorsqu'il migre d'un canal vers l'autre tout au long d'un même processus d'achat. En particulier, son objet est de comprendre si ces navigations entre les canaux que l'enseigne met à sa disposition sont susceptibles d'enrichir l'expérience qu'il vit lors de son parcours d'achat. Il s'agit de comprendre si l'enchevêtrement des sphères virtuelle et physique de l'enseigne participe à optimiser son expérience auprès de l'enseigne (Carù et Cova, 2003 ; Holbrook et Hirschman, 1982). En particulier la question qui est posée est la suivante : L'enchevêtrement de canaux voulu par le client peut-il activer des sources supplémentaires et/ou complémentaires de valorisation de son vécu (Holbrook, 1999) et influencer ainsi la création de valeur globale (Prahalad et Ramaswamy, 2004) ?

A la différence des travaux antérieurs menés sur la satisfaction dans un contexte multicanal, lesquels reposent sur une approche transactionnelle (Van Birgelen et *al.*, 2006 ; Seck, 2011), notre recherche s'intéresse au concept de valeur expérientielle perçue. Dans la mesure où elle s'inscrit dans une perspective relationnelle (Filser, 2008), la valeur expérientielle perçue semble en effet mieux adaptée à l'analyse du vécu d'un client qui s'opère au travers de multiples moments de contacts avec l'enseigne au travers de ses différents canaux (Sousa et Voss, 2006 ; Verhoef et *al.*, 2009).

Cet article se structure de la manière suivante. La première partie permet de mieux comprendre comment et pourquoi le client s'est réapproprié l'espace élargi que l'enseigne a mis à sa disposition. Elle aborde également la question de la valorisation par le client de l'expérience de shopping cross-canal. La seconde partie présente la méthodologie de la recherche, les principaux résultats ainsi que les implications managériales.

De l'expérience cross-canal à sa valeur expérientielle perçue

De la stratégie multi-canal au « shopping cross-canal » du client

Le terme de « *cross-canal* » est apparu dans la littérature probablement parce que celui de « *multicanal* » n'était pas suffisant pour décrire les relations étroites que certains chercheurs et praticiens préconisent désormais d'instaurer entre les canaux. Alors que le « *multi-canal* » désigne l'utilisation de plusieurs canaux par une même entreprise sans lien particulier entre eux, Vanheems (2010) souligne que le terme de « *cross* » renvoie à des notions « *d'entrecroisements, de mélanges* ». Elle définit ainsi la stratégie « *cross-canal* » comme « *la stratégie qui consiste à éliminer les ruptures, quelle que soit leur nature (physique, émotionnelle, économique, cognitive ...) lors des changements de canaux par un client tout au long d'une même expérience avec une enseigne* ».

Cette définition fait référence à l'adoption de nouveaux comportements par les clients, qui opèrent un changement de canal durant leur processus de décision alors même qu'ils étaient tenus auparavant de réaliser l'ensemble des étapes de ce processus (identification du besoin, recherche des informations, évaluation des alternatives de choix, choix, évaluation post-achat) auprès du seul canal disponible. L'adoption d'un tel comportement engendre un

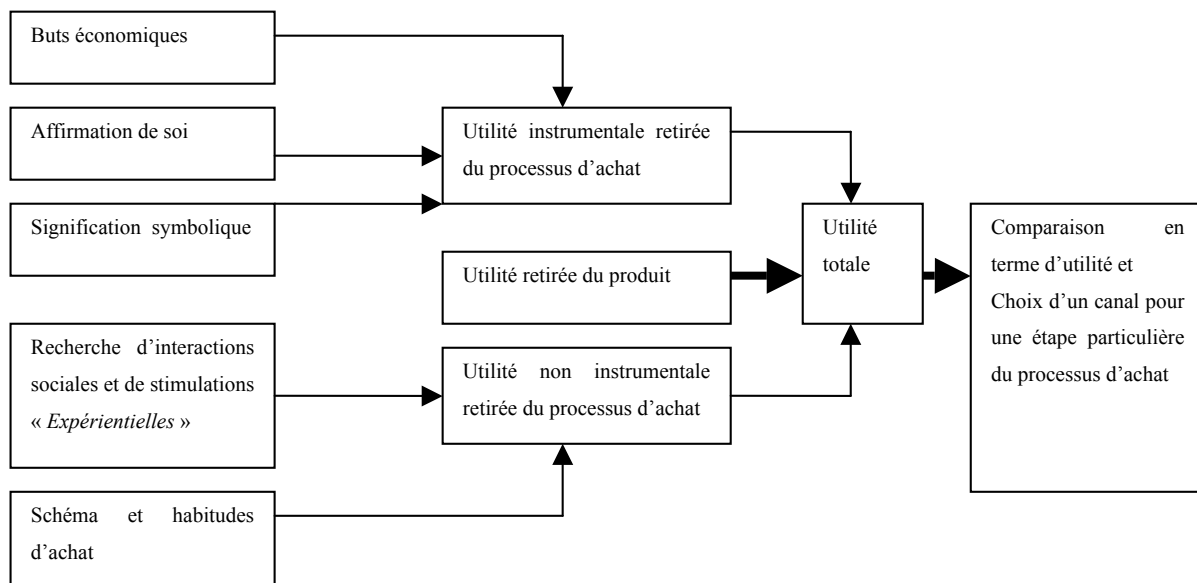
éclatement de leur processus de décision et une fragmentation de leur vécu auprès de l'enseigne.

Vers une redistribution du processus de décision entre les canaux

Pourquoi les clients naviguent-ils entre les canaux d'une même enseigne pour une même décision d'achat lorsque cette possibilité leur est offerte ? Pourquoi redistribuent-ils leur processus de décision entre les canaux alors même que l'intégralité de ce processus pourrait être effectuée auprès d'un seul et unique canal ? Dans la mesure où le client doit effectuer des efforts et consacrer une partie de son temps à se familiariser avec le merchandising mis en place au sein de chaque entité commerciale, l'adoption d'un tel comportement est source de coûts additionnels (Vanheems, 2007). Ce comportement ne devrait donc se justifier que si le gain qu'il représente est supérieur au coût qu'il occasionne ou que si la valeur qu'il en retire est supérieure aux coûts qu'il occasionne.

Comprendre ce qui conduit à un éclatement du processus de décision des clients constitue un enjeu majeur pour les enseignes de distribution. Le but est en effet d'identifier les raisons qui peuvent pousser à client à adopter un tel comportement. Le cadre théorique proposé par Balasubramanian, Raghunathan et Mahajan (2005) constitue, à cet égard, une première approche pour comprendre le comportement de choix des clients au sein d'un espace multi-canal. Selon ces auteurs, les acheteurs s'assigneraient des buts aux différentes étapes de leur processus de décision et sélectionneraient les canaux qui leur permettraient le mieux d'atteindre ces buts. A partir d'une synthèse de la littérature et d'interviews réalisés auprès de plus de trente clients (actifs sur Internet et/ou dans la distribution traditionnelle), ils identifient cinq buts susceptibles d'être poursuivis lors de leur activité d'achat : des buts purement économiques, une affirmation de soi, la quête de significations symboliques, la recherche d'interactions sociales et de stimulations « expérientielles » et l'utilisation de schéma et d'habitudes d'achat. Ils opèrent, par ailleurs, une distinction entre l'utilité retirée du produit et celle retirée du processus d'achat, cette dernière pouvant être ou non instrumentale.

Figure : Les déterminants du choix d'une formule à chaque étape du processus d'achat (Balasubramanian, Raghunathan et Mahajan, 2005)



Ce cadre théorique met en exergue la place fondamentale que joue l'utilité retirée dans le processus de décision du client dans son choix d'un canal de vente. Ainsi au-delà d'une simple utilité associée à l'acquisition d'un produit, ce modèle révèle qu'une utilité peut être intrinsèquement retirée du processus de décision. Le client va utiliser les canaux en fonction de l'utilité qu'il recherche à chacune des étapes de son processus et de la capacité de chacun d'entre eux à y répondre. Notons que l'individu est également susceptible d'agir de manière à contourner certaines désutilités qu'il associe à la fréquentation d'un canal à l'une ou l'autre de ces étapes. L'adoption d'un comportement cross-canal parce qu'il permet de dégager une utilité supérieure à chacune des étapes du processus de décision et/ou de contourner certaines désutilités devrait engendrer une utilité globale supérieure à l'utilité retirée d'un comportement mono-canal.

La visite en magasin : vers une distinction des motivations de magasinage et d'achat

Le fait que le processus d'achat soit susceptible d'avoir une utilité intrinsèque avait été pressenti par Martineau, dès 1957, (« *shopping is a woman's equivalent of a man hunting trip* »). Tauber (1972) indique que *faire les magasins* peut procurer au consommateur, des satisfactions qui vont au-delà de celles associées à l'acquisition d'un produit. Ainsi même lorsqu'il n'a pas besoin d'un produit, un consommateur peut faire du shopping, parce que cette

activité lui procure une utilité propre. Tauber distingue ainsi les motivations de magasinage (*shopping motives*) des motivations d'achat (*buying motives*), exclusivement liées à l'acquisition du produit. En effet, la visite des points de vente ne s'inscrit pas uniquement dans une logique d'approvisionnement, les consommateurs cherchant alors à travers la fréquentation d'un espace commercial à se distraire, avoir des échanges avec d'autres personnes qui partagent les mêmes centres d'intérêt, ou se tenir au courant des nouveautés. Endroit de découverte, de promenade, de détente et de vie sociale, la fonction du magasin ne se limite pas à celle d'une simple source d'approvisionnement (Filser, 2000). La visite des points de vente et d'un espace commercial est alors guidée par des mobiles affectifs (Filser, 1996). La consommation du lieu de vente se révèle plus importante que l'acquisition des produits qui y sont commercialisés (Filser, 2001). D'ailleurs, dans leur conception expérientielle du point de vente, Holbrook et Hirschman (1982) n'affirment-ils pas que « *tout déplacement dans un point de vente est devenu une expérience pour le chaland, cette expérience étant postulée comme gratifiante et source de plaisirs* » ? Dans le même temps, l'utilisation du site Internet de l'enseigne peut répondre à des objectifs différents selon les consommateurs, la situation d'achat et les phases du processus d'achat.

Quand le site Internet s'immisce dans la relation du client avec l'enseigne

Certains individus utilisent Internet comme outil d'exploration de l'offre, de comparaison et d'évaluation des alternatives commerciales (Kaufman-Scarborough, 2002 ; Nicholson et *al.*, 2002 ; Bruke, 2002). Belvaux (2005) indique que la recherche d'information pré-achat semble se déclencher lorsque les conséquences du choix nécessitent un traitement approfondi des informations et/ou par de plus fortes motivations au shopping (notamment utilitaires). Forsythe, Liu, Shannon, Gardner (2006) ont identifié, les bénéfices associés à une navigation sur Internet. Ils mettent en évidence le caractère fonctionnel de ce canal, qui peut expliquer, au-delà de l'achat, pourquoi des clients l'utilisent en amont ou en aval de leur processus de décision. Le gain de temps, la commodité, la possibilité d'acheter à domicile et le contrôle de soi constituent des motivations essentielles à son utilisation. Cependant, le gain financier grâce notamment aux comparateurs de prix constitue une motivation à aller sur le net. Enfin d'autres raisons relatives au contexte de l'achat sont également évoquées. Ainsi l'information, l'absence de pression, les références d'experts, l'accès à l'opinion d'autres personnes constituent autant de motivations à se rendre sur le net pour préparer son achat ou le finaliser.

D'un éclatement du processus de décision à un shopping et un butinage « cross-canal » ?

Attiré par des canaux différents tout au long de leur processus de décision en fonction des buts qu'ils poursuivent, les clients sont de plus en plus nombreux à initier une expérience sur la « toile », expérience qui peut se prolonger en magasin à moins que ce ne soit l'inverse. Les buts poursuivis peuvent être utilitaires. Par exemple, comme indiqué précédemment, en 2010 21 % des cyberconsommateurs ont choisi le retrait ou la mise à disposition de l'article acheté sur le site dans l'un des magasins de l'enseigne (Fevad, 2010). De nombreux clients choisissent également d'échanger ou de ramener en magasin un produit acheté on-line. L'acheteur n'hésite également plus à naviguer entre les canaux pour trouver l'objet de ses désirs et il adopte alors un comportement de « shopping cross-canal ». Au-delà d'une intention d'achat, l'acheteur peut naviguer entre les canaux simplement pour examiner un produit « dans un but informationnel ou récréationnel », ce qui, conformément au concept défini dans le monde physique (Derbaix, 1987) s'apparente à du magasinage, qui, à son tour, devient « *cross-canal* ». Ce magasinage se transforme parfois même en butinage « *cross-canal* » lorsque le but récréationnel dans cette navigation entre les canaux prend le pas sur le but informationnel à l'instar du comportement des consommateurs en magasin (Lombart, 2004). Ce comportement peut ainsi renforcer l'expérience que le consommateur vit tout au long de ce processus d'achat. L'utilisation d'Internet peut exacerber le vécu du client à travers son influence sur la *sphère cognitive* où se jouent l'apprentissage et la découverte du produit, la *sphère émotionnelle* qui fait référence aux sentiments de frustration (qui naissent du jeu de pouvoir avec les vendeurs) et de plaisirs (que procurent le jeu et le plaisir d'acheter) et enfin, la *sphère économique* qui contraint l'acheteur en fonction de ses propres contraintes financières (Badot et Navarre, 2002). Naviguer entre les canaux lors d'une même expérience d'achat pour y rechercher de l'information ou y trouver du plaisir devient un magasinage et un butinage *cross-canal*. L'enjeu est alors de trouver quelle est la valeur associée à un tel comportement.

Du vécu de l'expérience de « shopping cross-canal » à sa valorisation

Du processus d'achat au vécu d'une expérience

L'approche expérientielle (Holbrook et Hirschman, 1982) cherche à comprendre les mécanismes à l'œuvre chez l'individu tout au long de son processus de consommation, et pas seulement lors de l'achat. Cette vision enrichie du processus et de l'acte de consommation

considère le consommateur comme un être, certes rationnel et à la recherche de l'optimisation de ses ressources - notamment économiques -, mais également en quête de plaisir(s) et de sens à donner à sa consommation (acheter malin, acheter responsable par exemple). Le consommateur est ainsi sensible aux émotions, stimulations et sensations que peut lui procurer la consommation. Ce qui est au centre des préoccupations des chercheurs, mais également des praticiens, n'est donc plus le produit ou le service acheté mais bien le vécu personnel intellectuel, émotionnel, sensoriel, social, physique mais également spirituel de l'individu pendant tout son processus de consommation (cross-canal).

Si de nombreux travaux se sont intéressés au développement de stratégies basées sur la production d'expériences par les entreprises (marketing expérientiel), rares sont ceux qui ont contribué à la définition théorique de l'expérience. Or, on ne peut étudier et mesurer un phénomène que si on l'a, au préalable, clairement défini. C'est ce à quoi Roederer (2008) s'est employée dans sa thèse. A l'issue de cette dernière, elle a défini l'expérience comme « *un ensemble de résultats, dont le souvenir, découlant d'une interaction « personne x objet x situation* » (Punj et Stewart, 1983) ».

Dans le cadre de notre recherche, l'objet correspond aux différents canaux de distribution fréquentés pour un même achat. Compte tenu de la variété des stimulations apportées successivement par les différentes interactions entre l'individu et chacun des canaux fréquentés, le « shopping cross-canal », constitue une expérience potentiellement intense et riche pour le consommateur.

En outre, en raison de l'utilisation successive de différents canaux de distribution lors d'un parcours de shopping cross-canal, il est vraisemblable que chacune des étapes de l'expérience soit impactée : l'avant, le pendant (ou cœur de l'expérience) et l'après-expérience.

L'expérience vécue par le client peut alors être analysée par le concept de valeur perçue au sens d'Holbrook (1994, 1999).

De l'utilité perçue à la valeur globale de l'expérience de « shopping cross-canal »

L'utilité que procure une visite dans un point de vente physique ou virtuel ne peut se limiter à une simple utilité estimée sur la base d'une comparaison coûts/bénéfices. L'acte de magasinage, ne doit pas être uniquement considéré comme une désutilité, mais également comme une source de gratification hédonique. Une distinction peut être ainsi opérée entre les

valeurs utilitaires et hédoniques associées au comportement de magasinage (Babin, Darden et Griffin, 1994). La valeur utilitaire fait référence au magasinage avec un but d'achat, l'achat étant alors appréhendé comme une mission à accomplir. Cette valeur traduit une volonté de l'individu d'agir le plus efficacement possible en maximisant son utilité. La valeur hédonique associée à une visite au point de vente, en revanche, est plus personnelle et subjective. Elle renvoie au caractère ludique, émotionnel et intangible associé à la visite des commerces. A cet égard, Filser (2000) indique que la transposition au domaine du shopping de la typologie de la valeur de consommation d'Holbrook (1999) est possible. Aussi, comme tout objet ou expérience de consommation peut être source de valeur (Holbrook, *opcit*), nous utilisons ce concept intégrateur pour mieux comprendre comment les clients évaluent l'expérience vécue lors d'un parcours de shopping cross-canal.

Le concept de valeur a fait l'objet de nombreux travaux depuis 15 ans. Dans le cadre de cette recherche, nous ne retenons qu'un seul aspect de ce concept polysémique : la « *valeur de consommation ou d'usage* » ou valeur expérientielle. Celle-ci se définit comme « *une préférence relative (comparative, personnelle, situationnelle), caractérisant l'expérience d'un sujet en interaction avec un objet* » (Holbrook, 1994, 1999), l'objet étant ici constitué par l'expérience de shopping cross-canal. La valeur de consommation ou d'usage ne peut être appréhendée que pendant ou après l'expérience, en cela, elle se différencie clairement de la valeur d'échange d'un produit qui relève d'une approche économique et dont le jugement s'opère avant l'achat d'un produit ou service (Aurier, Evrard et N'Goala, 2004). Le concept de valeur de consommation perçue est intéressant car il permet d'appréhender les différentes significations que peut prendre la consommation d'un objet/canal pour un individu.

De la valeur globale aux sources de valorisation de l'expérience « cross-canal »

L'approche expérientielle de la valeur est riche tant sur le plan conceptuel que managérial (Filser, 2008). Elle permet, d'une part, d'identifier les différents types de bénéfices issus de l'expérience de consommation, en fonction de leurs significations pour le consommateur - instrumentales, hédoniques, symboliques, sociales, etc. - et d'autre part, de mesurer leur contribution respective à la valeur globale perçue (Aurier et *al.*, 2004). En outre, la compréhension des sources de valorisation perçues par les clients permet d'identifier les composantes de l'offre multi-canal que l'enseigne peut plus particulièrement développer ou mettre en avant (Filser et Plichon, 2004).

Plusieurs auteurs ont élaboré différentes classifications des sources de valeur. Parmi ces derniers, Holbrook (1994, 1999) propose une typologie des valeurs issues de l'expérience de consommation fondée sur trois dimensions : le caractère intrinsèque ou extrinsèque de la consommation (valorise-t-on le produit/canal de distribution pour lui-même ou pour ce qu'il permet d'atteindre), le caractère orienté vers soi (l'intérêt personnel prévaut) ou vers les autres et le caractère actif (la valeur résulte d'une manipulation de l'objet/canal) ou réactif (réponse passive). Sur la base de ces critères, Holbrook identifie huit types de valeur de consommation (voir tableau 1). Cette approche permet de dépasser la vision purement fonctionnelle de la consommation en intégrant des dimensions variées telles que le plaisir, l'esthétique, la sociabilité, l'évasion, etc.

Tableau n° 1 : Typologie des sources de valeur d'Holbrook (1999)

		Orientation extrinsèque	Orientation intrinsèque
Orientation individuelle	Actif	Effizienz (rapport qualité/prix)	Jeu (plaisir)
	Réactif	Excellence (qualité)	Esthétique (beau)
Orientation sociale	Actif	Statut social (gestion des impressions)	Ethique (justice)
	Réactif	Estime (possession)	Spiritualité (sacré, magique)

A la suite d'Holbrook (1999), différents auteurs ont élaboré d'autres classifications des sources de valeur. Parmi les différentes typologies existantes, nous avons retenu la classification synthétique d'Aurier et *al.* (2004), en raison de son caractère opérationnel. Cette dernière est bi-dimensionnelle : dimension extrinsèque versus intrinsèque de la consommation et orientation vers soi versus vers les autres. Les auteurs distinguent alors quatre composantes de la valeur : la valeur instrumentale (utilitaire, connaissance), la valeur hédonique (plaisir, amusement, stimulation expérientielle), la communication (expression de soi et lien social) et la valeur spirituelle et de pratique sociale. La classification d'Aurier et *al.* (2004) n'intègre pas la dimension actif/réactif à la différence de celle d'Holbrook, mais cette dernière a été peu validée empiriquement (Aurier et *al.*, 2004).

Tableau 2 : Typologie synthétique des composantes de la valeur (Aurier *et al.*, 2004)

	Extrinsèque	Intrinsèque
Orienté vers soi	Valeur instrumentale (utilitaire, connaissance)	Valeur hédonique (plaisir-amusement, stimulation expérientielle)
Orienté vers les autres	Communication (expression de soi, lien social)	Valeur spirituelle, pratique sociale

Les différentes composantes de la valeur de consommation contribuent à la formation de la valeur globale via la somme des bénéfices perçus. Déterminer les poids relatifs des différentes sources de valorisation de l'offre devient donc essentiel pour élaborer des stratégies multi-canal qui permettent aux clients de vivre l'expérience de shopping cross-canal la plus optimale possible. Se positionner sur plusieurs sources de valeur permet en outre d'accroître la valeur globale perçue par le client lors de l'expérience de shopping cross-canal.

De la création à la co-crédation de valeur : la thédorie des ressources

Plutôt qu'un processus de création de valeur, l'expérience de shopping cross-canal constitue davantage un processus de co-crédation de valeur. En effet, tant le consommateur que l'enseigne disposent de ressources et c'est la combinaison de ces dernières, qui permet la création de valeur pour les deux parties de l'échange. Ces ressources sont de différents types : économiques, temporelles, ludiques, utopiques (valeurs, idéaux, rêves, idéaux notamment) mais également sociales (Arnould, 2005 ; Vargo et Lusch, 2004).

Les enseignes, notamment via leur stratégie multicanal, proposent différentes ressources au client. Mais c'est ce dernier qui choisit de les mobiliser ou non, quand il le veut, comme il le veut, qui leur attribue du sens et de la valeur compte tenu de ses projets (efficacité, esthétique, lien social, recherche de plaisir, consommer responsable ou malin, voire consommer moins, etc.). Choisir de proposer telle ou telle ressource aux clients permet à l'enseigne de créer de la valeur pour le client et pour elle-même tout en se différenciant de ses concurrents (Arnould, 2005).

Afin de mieux appréhender ce que perçoit et valorise le client lors du vécu d'une expérience de « shopping cross-canal », ainsi que le processus de co-crédation de valeur en mobilisant ses propres ressources et celles de l'enseigne multi-canal, une étude a été réalisée.

Pourquoi la migration entre les canaux valorise l'expérience de shopping ?

Objectifs de la recherche et méthodologie utilisée

Cette recherche a pour objectif de mieux comprendre en quoi le parcours cross-canal transforme l'expérience de shopping vécue par les clients, dans sa globalité et à chaque étape (avant, pendant et après l'expérience de consommation). Elle cherche, d'une part, à identifier les bénéfices perçus (ou sources de valorisation) et les efforts (sacrifices) associés à cette expérience cross-canal, et d'autre part, à analyser les ressources mobilisées tant par le client que par l'enseigne pour co-créeer l'expérience cross-canal unique vécue par le client (Arnould, 2005 et 2007 ; Gentile et *al.*, 2007 . Vargo et Lusch, 2004). La méthodologie est détaillée dans le tableau suivant.

Méthodologie de la recherche
<p>Une méthodologie qualitative a été retenue compte tenu de la nature exploratoire de cette recherche. Trente-trois entretiens individuels en profondeur ont été réalisés auprès de clients « cross-canal » de la Fnac au sein de trois magasins (deux en région parisienne et un en province) en septembre 2010. Afin de varier les profils de clients interrogés, l'étude s'est déroulée à des jours et horaires différents de la semaine. Les clients interviewés utilisaient tous au minimum deux canaux (magasin et site internet) pour un même parcours d'achat, parfois ils utilisaient également leur mobile.</p> <p>A partir de la restitution d'expériences vécues concernant l'achat de produits et services plus ou moins impliquants, le guide d'entretien a permis de cerner les bénéfices attribués à une expérience cross-canal, les efforts consentis pour vivre une telle expérience ainsi que les ressources mobilisées par les consommateurs.</p> <p>Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits. Après un double codage par les chercheurs, une analyse de contenu thématique a été réalisée. Les résultats de cette dernière sont présentés ci-après.</p>

Résultats : quelles sources de valorisation pour l'expérience cross-canal ?

Tout d'abord, aucun des 33 clients interrogés n'a mentionné d'efforts consentis pour vivre une expérience cross-canal : « *Globalement, cela me simplifie la vie.* » (Nicolas), « *C'est pratique* » (Jason). Le parcours cross-canal semble être devenu un réflexe automatique pour les consommateurs interrogés : « *c'est naturel* » (Michel). Il est entré dans leurs habitudes et

engendre une expérience plus positive qu'un parcours mono-canal : « je trouve que je me suis moins fait rouler, je suis beaucoup moins déçu qu'avant (Julien) », « cela se goupille bien en fait, l'un ne va pas sans l'autre » (Agnès).

Ensuite, l'analyse des entretiens montre que les différentes phases de l'expérience : pré-consommation, achat puis consommation et enfin, évaluation de l'expérience de consommation (Carù et Cova, 2003) sont impactées par un parcours d'achat cross-canal (voir tableau 3).

Tableau 3 : Influence du parcours cross-canal sur les étapes de l'expérience vécue

<i>Avant l'expérience de consommation</i>	<i>Pendant l'expérience de consommation</i>	<i>Après l'expérience (évaluation)</i>
<p>« Pour regarder le prix, je vérifie entre les deux – magasin et site - avec mon mobile, il y a des différences de prix des fois, ça vaut le coup d'acheter sur le site. » (Agnès)</p> <p>« je vais d'abord en magasin et ensuite sur internet. Cela me permet de me balader, voir ce qu'il y a en nouveautés, je flâne... » (Nicolas)</p> <p>« je fais une étude comparative des produits, du coup, je regarde aussi sur internet et puis après je me rends en magasin pour avoir un peu les conseils un peu plus précis. » (Jérôme)</p>	<p>« je préfère venir en magasin, pour le plaisir de fouiner, de chercher ; sur internet, c'est pas la même chose même si on peut avoir de bonnes surprises » (Dominique)</p> <p>« quand on achète un ordinateur, on le ramène chez soi et en 5 mn ça marche, alors que si on le commande ça veut dire qu'il y a une division entre le moment, le premier plaisir qui est le fait de commander et le deuxième plaisir qui est le fait d'ouvrir. C'est comme si acheter un ordinateur dans un magasin d'un seul coup, c'est un plaisir de 100% et si on commande et qu'on le reçoit, il y a 60% de plaisir la première fois et re-60%, enfin plus élevé la deuxième, donc en tout il y a plus de plaisir mais il est moins intense coup sur coup. » (Laure-Anne)</p>	<p>« ça va beaucoup mieux, c'est plus pratique » (Julien),</p> <p>« je trouve que je me suis beaucoup moins fait rouler, je suis beaucoup moins déçu qu'avant (Julien) »</p> <p>« s'il n'y avait pas un magasin du site, je n'achèterais pas sur internet, j'ai besoin d'avoir un pignon sur rue ne serait-ce que pour le SAV » (Agnès),</p> <p>...le site et le magasin « pour moi, c'est complémentaire, c'est un plus, avec la garantie, je peux venir en magasin.. » (Marie-Hélène)</p>

Enfin, l'expérience cross-canal est riche, elle procure des bénéfices variés, ce qui accroît la valeur globale perçue. Plusieurs sources de valeur de la typologie d'Aurier et al. (2004) sont impactées (voir tableau n°4). Ces bénéfices perçus sont d'abord instrumentaux (à la fois utilitaires et de connaissance), mais également hédoniques, de lien social et d'expression de soi.

Tableau n°4 : Analyse de la valorisation de l'expérience cross-canal par les clients (Aurier *et al.*, 2004)

	Extrinsèque	Intrinsèque
Orienté vers soi	<p>Valeur instrumentale</p> <p>- Utilitaire : <i>« Internet ...beaucoup plus simple depuis chez moi, j'arrive en magasin je sais ce que je veux, c'est un gain de temps » (Marc) ; « ne pas se déplacer pour rien » (Catherine) ; « on consulte le site à n'importe quelle heure et on vient en magasin quand on peut » (Marc) ; « Le magasin n'ayant pas tous les produits, on peut se rendre compte sur Internet et se renseigner sur l'endroit où il peut être disponible » (Thierry) « ce qui est bien c'est d'offrir les deux sur place (en magasin), comme ça si tous les vendeurs sont pris, le gars il peut faire sa requête » (Damien) ; « c'est bien plus pratique, plus utile, comme ça au moins on est sûr théoriquement de trouver ce qu'on cherche, que ce soit sur internet ou en magasin » (Jérôme)</i></p> <p>- Connaissance : <i>« on consacre plus de temps à la réflexion. On n'est pas passé à côté de quelque chose par une vision plus large sur internet et plus restreinte en magasin, c'est sécurisant. » (Thierry) ; « je suis allé voir le site pour l'offre globale et j'ai ensuite ciblé dans le milieu de gamme et je me suis rendu en magasin pour l'acheter » (Alain) ; « le mobile donne des informations, mais si on veut des informations particulières, ça sera le vendeur » (Dominique)</i></p>	<p>Valeur hédonique</p> <p><i>« pas de plaisir sur internet, ...c'est plus agréable de le faire en vrai plutôt que virtuellement » (Lucie)</i></p> <p><i>« je viens voir les nouveaux trucs, par exemple la TV 3D, je viens essayer car sur internet y'a pas les lunettes. Internet me sert à acheter à des prix intéressants » (Michel)</i></p> <p><i>« je visite plus souvent la Fnac que le site, ... je viens à la Fnac pour voir ce qu'il y a et si je vois quelques chose qui m'intéresse, j'irai faire mes recherches sur internet et après l'acheter » (Jean-Paul)</i></p> <p><i>« internet... pour regarder les prochaines sorties, là c'est aussi du plaisir, flâner un petit peu...mais il n'y a pas ce toucher avec le bouquin, le feuilletter... » (Nicolas)</i></p>

<p>Orienté vers les autres</p>	<p>Communication Expression de soi : <i>« naviguer sur un site ne me pose pas de problème, la visite en magasin c'est pour se rassurer, on va demander conseil au vendeur »</i> (Alain) <i>« si on enlève le site au magasin, j'aurai l'impression d'être aveugle, je ne peux pas vérifier ce qu'ils ont en magasin, je suis obligée de me déplacer »</i> (Laure-Anne)</p> <p>Lien social : <i>« internet me permet de faire un premier choix, le choix final sera fait très probablement grâce aux conseils du vendeur que j'interrogerai pour avoir les derniers conseils »</i> (Alain) <i>« ça m'apporte le contact avec le magasin quand je viens à Lille car j'habite C..., donc internet ça sera plutôt un relais avec le magasin »</i> (Marie-Hélène)</p>	<p>Valeur spirituelle, pratique sociale¹</p> <p><i>« sur internet..on a l'impression de faire le rôle du vendeur et quand on arrive en magasin on sait déjà ce qu'on veut, à la limite pas besoin de demander, ou ...c'est juste pour se conforter dans son achat et se dire si le professionnel a dit ça, <u>je me suis pas planté, j'ai bien vu.</u> »</i> (Damien)</p> <p><i>« on est 7 à la maison donc c'est un peu compliqué, on fait beaucoup par internet, car on utilise tous le même compte et ça permet de savoir ce que les autres ont acheté.. »</i> (Agnès)</p>
---------------------------------------	--	---

¹ La valeur spirituelle a une « fonction de défense de l'ego en vue du maintien de l'estime de soi en fonction du regard des autres » et la valeur de pratique sociale est « génératrice de divertissement par contact avec les autres » (Aurier et al., 2004).

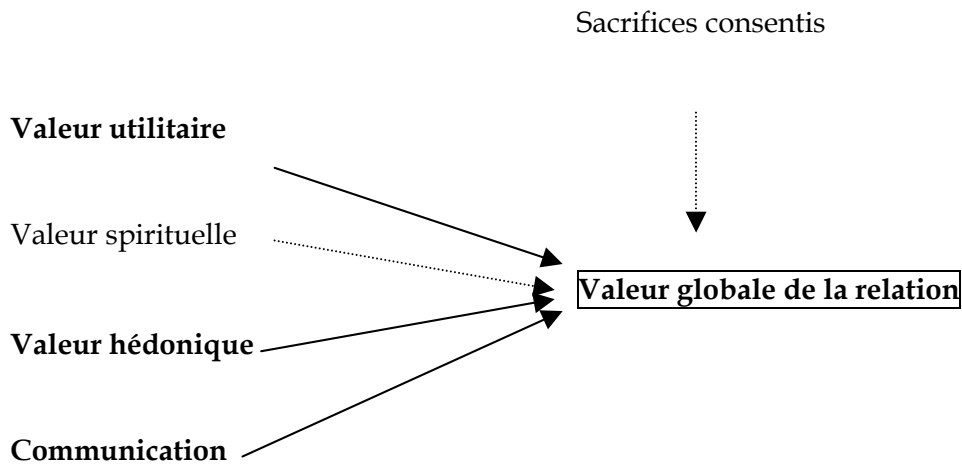
Ainsi, on constate qu'en premier lieu, d'un point de vue utilitaire, l'adoption d'un comportement cross-canal participe à améliorer l'efficacité de l'acheteur au niveau de 1) son choix, 2) son processus de décision et 3) son parcours au sein du canal alternatif de vente. En ce qui concerne le choix, une meilleure connaissance acquise grâce à son parcours cross-canal permet au consommateur d'acheter de manière plus efficace comme le révèlent les verbatim suivants : *« je veux savoir ce que je vais acheter. Je me renseigne du prix., puis je vais l'acheter en magasin »* (Julien). Le cross-canal permet, à cet égard, de bénéficier à la fois de l'expertise des vendeurs et de celle des autres clients pour affiner son choix et réduire la probabilité de se tromper - *« Pour un livre, j'en vois en magasin, et ensuite je vais sur internet voir les avis des gens, s'il est bien ou pas »* (Julien). La multiplication des allers et retours entre les canaux permet ainsi de rechercher LE bon produit, et de réduire le risque d'une évaluation post-achat négative : *« je me renseigne un peu sur ce que je voudrai comme ordinateur, ensuite sur internet et puis j'irai voir des magasins... »* (Julien), *« Pour un livre sur Richelieu, j'ai regardé ce qu'il y avait sur internet disponible, après je suis venu ici – magasin – j'ai vu que celui qui m'intéressait le plus n'était pas là et donc du coup je suis reparti sur internet car il était disponible et donc je l'ai acheté sur Fnac.com »* (Jérôme). L'avant-expérience de consommation se trouve ainsi prolongée et l'après-expérience sécurisée (S.A.V, multiplication des avis, essais, ...) grâce au cross-canal : *« on va dans le magasin parce que c'est commode, ensuite on va sur le site parce qu'on est allé dans le magasin et finalement c'est sympa, ça nous pousse à retourner en magasin.. »* (Laure-Anne). L'expérience cross-canal peut en outre constituer un véritable jeu de chasse au trésor (Badot et Navarre, 2002) qu'affectionnent tout particulièrement les *smart-shoppers* puisque l'on peut dénicher des produits que l'on n'aurait pas trouvés avec un seul canal. On peut aussi faire de meilleures affaires (comparaison des prix, promotions en ligne, ...) - *« pour regarder le prix, je vérifie entre les deux – magasin et site - avec mon mobile, il y a des différences de prix des fois, ça vaut le coup d'acheter sur le site. »* (Agnès)-. Ainsi le cross-canal constitue une aide à l'efficacité économique, à la concentration du client sur la réalité du produit, au détriment des artifices qui l'entourent. Il permet également d'éviter le « baratin » des vendeurs ou de vérifier leur crédibilité à travers un rapprochement de leur discours avec celui du site, avant d'accorder sa confiance. Ce qui est conforme aux travaux précédemment menés sur les vendeurs (Vanheems, 2010). Au-delà du choix, un parcours cross-canal permet également au client d'améliorer son efficacité tout au long de son processus de décision en tirant partie des bénéfices de chacun des canaux à chacune des étapes du processus de décision. Un acheteur pourra naviguer entre les canaux afin de profiter de la commodité qu'offre chaque canal à chacune des étapes du processus de

décision (Par exemple facilité de la recherche d'information et de comparaison sur Internet et du retrait d'un produit en magasin) et ainsi bénéficier d'une praticité accrue liée à son expérience cross-canal. C'est ce que révèlent les verbatim suivants : « *c'est pratique pour ne pas se déplacer pour rien, je préfère être sûr que ce soit arrivé.* » (Arnaud) ; « *Parfois dans le magasin, j'hésite, j'achète pas tout de suite et je me décide un peu plus tard à la maison, c'est vrai que c'est pratique.* » (Jean-Pierre). De manière plus générale, le cross-canal permet d'allier les avantages de chacun des canaux (prix, praticité, immédiateté, assortiment...). Enfin, si la navigation entre les canaux améliore l'efficacité de la prise de décision de manière globale, elle améliore également l'efficacité du client lors de sa navigation sur le canal alternatif de vente. Ainsi certains clients affirment perdre moins de temps sur le site Internet d'une enseigne après avoir visité le magasin de cette dernière, l'inverse est également vrai. Ce qui est conforme aux travaux portant sur des achats faiblement impliquants (Belvaux, 2004) et fortement impliquants (Vanheems, 2010).

Au-delà de ces bénéfices utilitaires, l'expérience de shopping cross-canal apparaît plus riche, car elle engendre des bénéfices ludiques et hédoniques. Certains clients prennent un réel plaisir à naviguer entre les canaux, à prolonger leur expérience de shopping en l'étirant dans le temps. Comme le révèle le verbatim suivant, un parcours cross-canal permet de « *de se laisser submerger, se laisser séduire par le produit* ». La découverte d'une offre en magasin conduit à un désir d'appropriation même virtuelle. A la maison, on « *se laisse subjugué* » par une offre qui s'offre à nous rien, que pour nous, et sur laquelle on va pouvoir rêver. La possession devient virtuelle, se dégustant comme une possible entrée en matière. Le produit est magnifié et l'admirateur se délecte de sa découverte, projetant virtuellement (et peut être même ralentissant) sa possible possession avant de retourner dans le point de vente pour magnifier encore plus l'objet de ses désirs. En outre, l'expérience de consommation en elle-même devient plus intense car plus multi-dimensionnelle : « *le magasin apporte du sensoriel, du toucher, du tactile, ce genre de choses, car on sait qu'en cliquant sur internet, on peut nous offrir n'importe quoi à n'importe quel prix, tout est disponible, mais il y a une différence entre savoir ça et l'avoir sous les yeux et pouvoir le toucher et le voir, on matérialise.* » (Laure-Anne). L'expérience cross-canal revêt également une dimension collective, au sens de la communauté des consommateurs (partage d'avis, ...) mais également dans un sens plus restrictif sur le plan familial avec un caddy virtuel collectif : « *On est 7 à la maison donc c'est un peu compliqué et en général on achète la même (BD), donc on fait beaucoup par internet, car on utilise tous le même compte et ça permet de voir ce que les autres ont acheté et donc par conséquence, on*

achète pas tous la même chose » (Agnès).

Figure n°1 : Synthèse de la création de valeur globale dans le cadre du vécu d'une expérience cross-canal (inspiré d'Aurier et al., 2004)



Après avoir constaté que les consommateurs interrogés ne consentaient aucun effort pour vivre une expérience cross-canal et que les sources de valorisation de cette dernière étaient multiples, nous avons cherché à comprendre comment les clients et les distributeurs co-créaient de la valeur lors d'une expérience cross-canal. Nous avons alors analysé les différentes ressources mobilisées par le client et celles mises à sa disposition par l'enseigne lors d'un parcours de « shopping cross-canal » qui aboutissent à une co-création de valeur (Arnould, 2005 ; Vargo et Lusch, 2004). Le détail de cette analyse figure dans le tableau 5.

Tableau 5 : Co-création de valeur lors d'une expérience cross-canal : une approche par la théorie des ressources

Types de ressources	Ressources mobilisées par les consommateurs pour vivre une expérience cross-canal	Ressources mises à la disposition des consommateurs par les distributeurs multicanal
Ressources �conomiques	Budget, pouvoir et vouloir d'achat, arbitrages budgétaires, être un « smart shopper » ou plutôt « wise-shopper » (Djelassi et <i>al.</i> , 2009), voire vouloir acheter d'occasion, simplicité volontaire.	Favoriser l'efficacité du client, son aptitude à optimiser son achat ou son budget, faciliter le fait d'être un « smart » ou un « wise » shopper. Pour cela différents moyens sont possibles : comparateur de prix, transparence sur les prix et les promotions en fonction des différents canaux, carte de fidélité multi-canal, possibilité d'achats groupés, mise en place de <i>marketplace</i> (ex : Fnac.com), faciliter les achats d'occasion...
Ressources temporelles	Temps disponible, pression temporelle, rythme souhaité, imm�diat�t� ou au contraire « slow time », envie de prendre son temps, de réfléchir, de butiner, etc.	Etre au service du client quand il veut, où il veut, par le ou les canaux qu'il souhaite utiliser, favoriser son « ubiquité ». S'adapter au rythme souhaité par le client (efficacité, gain de temps versus « slow time ») et à ses contraintes professionnelles et familiales : �conomie d'efforts physiques pas besoin de se déplacer, se faire livrer là où il veut, indication en ligne de la disponibilité et de la localisation des produits en magasin, etc.

	Ressources mobilisées par les consommateurs pour vivre une expérience cross-canal	Ressources mises à la disposition des consommateurs par les distributeurs multicanal
Ressources ludiques	Envie de se distraire, de jouer, de s'évader, d'explorer, de s'immerger dans des expériences cross-canal plaisantes et stimulantes, multiplication des aller-retours entre les canaux pour magnifier l'objet de son désir, etc.	Théâtralisation, merchandising, marketing sensoriel en magasin et sur le site internet, organisation de jeux ou concours dans une logique cross-canal, stimuler la curiosité des clients, collections éphémères, ventes et soldes privées...
Ressources utopiques	Rêves, projets de vie, place et sens de la consommation dans sa vie, idéaux (famille, ubiquité, immédiateté, communauté, prendre le temps de vivre, maîtrise et contrôle de son environnement, ...). Envie de créer un produit qui lui ressemble, de participer à la vie de la marque-enseigne...	L'enseigne peut faciliter la réussite des projets du client via l'expérience cross-canal (ex : être un smart shopper ou lui donner la parole en tant qu'expert en recommandant son blog). Elle peut contribuer à la culture du client, à ses connaissances, l'impliquer dans la co-création de l'offre, l'écouter, lui donner du pouvoir via le canal qu'il souhaite, utiliser son imagination, ses rêves pour parvenir à mieux le satisfaire et à se différencier des autres distributeurs.
Ressources sociales	Ses relations, sa famille, ses amis, ses accompagnateurs, son appétence relationnelle, son désir de lien social, son besoin d'appartenance et de reconnaissance.	Le personnel de l'enseigne tous canaux confondus peut permettre aux clients d'entretenir et de développer son réseau social : différents rôles assignés à chacun, vendeur virtuel, faciliter la rencontre avec les autres clients, créer des communautés de clients, favoriser la remontée des avis des clients et leur transparence.

Sans l'intervention du client, les ressources de l'entreprise n'ont pas de valeur en tant que telles, elles sont « inanimées » au sens d'Arnould (2005), c'est le client qui leur donne une valeur en fonction de ses projets. C'est pourquoi, l'enseigne doit favoriser la réalisation des projets du client. Cela peut consister à lui montrer qu'il est capable de maîtriser son environnement technologique quel que soit son âge, à jongler entre les différents canaux, à faire de bonnes affaires voire à devenir un acheteur quasi-professionnel, à rencontrer d'autres clients et à devenir amis avec eux, à contribuer à la cohésion de sa famille ou encore à participer à la définition de l'offre de l'entreprise.

Implications managériales

Cet article révèle que les allers et retours du client entre les canaux tout au long d'un même processus d'achat enrichissent l'expérience que vit le client au contact de l'enseigne. Le client identifie des sources supplémentaires et/ou complémentaires de valorisation de son vécu, ce qui intensifie la valeur globale perçue.

Dans le cadre de leur stratégie multi-canal, les professionnels de la distribution proposent aux clients différentes ressources que ceux-ci peuvent choisir ou non de mobiliser. En les mobilisant et en les combinant avec leurs propres ressources (économiques, temporelles, ludiques, etc.), ils co-produisent de la valeur et optimisent ainsi leur expérience de shopping cross-canal avec l'enseigne.

Cette recherche montre comment le client mobilise les ressources et la nature des ressources mobilisées dans un contexte multi-canal. Il permet à une enseigne d'identifier le type de ressources qu'elle peut proposer à ses clients pour créer de la valeur, à leurs yeux, et se différencier ainsi de la concurrence. Les professionnels de la distribution peuvent utiliser ces résultats dans leur stratégie de communication et montrer les ressources qu'ils mettent à leur disposition pour qu'ils puissent vivre une expérience plus riche. Grâce aux ressources que les enseignes proposent aux clients par le biais de différents canaux, ces derniers pourront par exemple mieux gérer leur budget (ressources économiques), faire évoluer leur projet à leur rythme (ressources temporelles), s'immerger dans des expériences originales et motivantes (ressources ludiques), donner du sens à leur consommation en prenant par exemple la parole au sein d'une communauté (ressources utopiques) ou mieux s'intégrer dans leur environnement social (ressources sociales). Ces ressources rendues possibles par la juxtaposition de plusieurs

canaux offrent un avantage concurrentiel évident à des enseignes à la recherche de sources de différenciation. En conjuguant les spécificités du web et celles de points de vente physiquement implantés, elles peuvent proposer des expériences inédites que des « pure players » ou des entreprises « brick-and-mortar » ne peuvent proposer à leurs clients. Ces expériences inédites sont sources de valorisation et enrichissent le vécu du client. En analysant la manière dont les clients se sont réappropriés les canaux et y ont trouvé des solutions à leurs problèmes de consommation, il devient possible d'identifier de nouveaux leviers de création de valeur dans un contexte multi-canal et de communiquer sur ces leviers.

Au-delà de la stratégie de communication, ces résultats sont une invitation à de véritables innovations en matière de services : comment assurer la fluidité entre les canaux pour que le passage de l'un à l'autre se fasse de la manière la plus libre et la plus facile possible pour le client ? Comment imbriquer l'espace virtuel et physique de l'enseigne pour étendre encore les ressources proposées aux clients ? Renforcer une impression de maîtrise de son budget en lui offrant un « caddy virtuel global » (quel que soit le canal) ou en lui permettant d'accéder aux comparateurs de prix quel que soit le lieu, renforcer la maîtrise de son rythme et de son environnement en lui donnant l'information en temps réel et en lui permettant de prendre la parole et de partager l'information, lui donner des clés d'entrée pour lui montrer comment l'imbrication entre l'espace virtuel et réel de l'enseigne peut générer des expériences plaisantes, stimulantes et inédites, montrer comment le multi-canal permet d'aller plus loin qu'une simple rencontre virtuelle ... constituent quelques exemples d'innovation qui demain pourrait créer de la différenciation dans les enseignes de distribution.

Conclusion

Même si ces premiers résultats demandent à être confirmés par une étude quantitative, ils sont déjà riches d'enseignement pour les enseignes. En effet, cette recherche qualitative permet de constater que l'expérience est enrichie dans un contexte cross-canal, la valeur est co-créée à de multiples points d'interaction du parcours cross-canal (Prahalad et Ramaswamy, 2004) et aux différentes étapes de l'expérience (avant, pendant et après). Des caractéristiques individuelles (notamment l'âge, le lieu de résidence) mais également situationnelles (cadeaux, achats routiniers, exploration-découverte, recherche de nouveauté) influencent le parcours cross-canal (nombre de canaux fréquentés, ordre, lieu de la transaction finale). Ces critères qui pourraient

être utilisés pour segmenter les clients et situations d'achat seront à approfondir par une étude quantitative.

Au-delà de la simple mise à disposition de multiples canaux de distribution, les enseignes doivent donc concevoir des parcours souples pour que chaque client puisse choisir les canaux qu'il souhaite mobiliser, l'ordre dans lequel il souhaite le faire rendant ainsi l'offre *ad hoc*, adaptée à l'âge, au niveau d'expertise et aux attentes de chacun.

Les enseignes doivent également déterminer le degré de pouvoir et de liberté qu'elles souhaitent donner aux consommateurs. Veulent-elles proposer des expériences cross-canal formatées, qu'elles contrôlent (*company-driven*), ou plutôt accorder une place au consommateur pour co-concevoir l'expérience (*co-driven*) ou bien laisser une grande liberté aux clients dans son expérience d'appropriation et d'immersion des différents canaux (expérience *consumer-driven*) (Carù et Cova, 2007)? Ce dernier cas induit une démarche d'*empowerment* du client et parallèlement une organisation extrêmement agile et souple pour s'adapter au mieux aux demandes du client et ainsi proposer une expérience cross-canal malléable par le client, et non pré-formatée par l'enseigne.

Références bibliographiques

- Arnould E.J. (2007), *Consuming experience: Retrospects and prospects*, in *Consuming Experience*, ed. Carù A. et Cova B., Routledge : Londres et New-York, 185-193.
- Arnould E.J. (2005), Animating the big middle, *Journal of Retailing*, 81, 2, 89-96
- Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2004), Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 3, 1-20.
- Babin B. J., Darden W. R. et Griffin M. (1994), Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value, *Journal of Consumer Research*, 20, March, 644-656.
- Badot O. et Navarre C. (2002), L'achat de véhicules automobiles sur Internet : un exemple d'articulation multi-canaux expérientielle, *Actes de la 7eme Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon.
- Belvaux (2004), Recherche d'information et achat dans un environnement multicanal. Le cas du "Click and Mortar", thèse de doctorat en Sciences de Gestion, faculté de Science économique et gestion, Bourgogne, décembre.
- Carù A. et Cova B. (2007), Consuming Experience: an introduction, in *Consuming Experience*, eds Carù A. et Cova B., Routledge, Abingdon, 3-16
- Carù A. et Cova B. (2003), Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept, *Marketing Theory*, 3: 267-286.
- Djelassi S., Collin-Lachaud I. et Odou P. (2009), Crise du pouvoir d'achat : les distributeurs face au « wise shopping », *Décisions Marketing*, 56, 37-46.
- Filser M. (2008), Décision, expérience et valeur de consommation : esquisse d'un nouveau cadre théorique pour l'analyse du comportement du consommateur, *Sciences de Gestion*, 64, 27-41.
- Filser M. et Plichon V. (2004), La valeur du comportement de magasinage. Statut théorique et apport au positionnement de l'enseigne, *Revue Française de Gestion*, 30, 148, 29-43.
- Filser M. (2000), La valeur du comportement de magasinage. De la conceptualisation aux stratégies de positionnement des enseignes, *Actes du 3^{eme} colloque Congrès E. Thil*, la Rochelle.
- Filser M. (2000), Les enjeux du marketing relationnel dans la distribution au détail : la relation à l'enseigne et la communication par le magasin amiral, *Actes des XVèmes Journées Nationales des IAE de Bayonne - Biarritz*, 20 pages.
- Filser M. (1996), Vers une consommation plus affective?, *Revue Française de Gestion*, 110, sept-oct, 90-99

Gentile C., Spiller N. et Noci G. (2007), How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer, *European Management Journal*, 25, 5, 395-410

Holbrook M.B. (1999), *Consumer Value. A Framework for Analysis and Research*, Routledge, Londres

Holbrook M.B (1994), *The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience*, *Service quality: new directions in theory and practice*, R. Rust et R.L. Oliver (eds), Thousand Oaks, Sage Publications, 21-71.

Holbrook M.B. et Hirschman E.C. (1982), The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun, *Journal of Consumer*, 9, 2, 132-140.

Prahalad C.K. et Ramaswamy V. (2004), Co-creation experiences: the next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18, 3, 5-14.

Punj G. et Stewart D. (1983), An interaction framework of consumer decision making, *Journal of Consumer Research*, 10,2, 181-196

Roederer C. (2008), L'expérience de consommation : exploration conceptuelle, méthodologique et stratégique, *Thèse en sciences de gestion*, Université de Bourgogne.

Seck M-A. (2008), L'expérience du client dans un contexte de distribution multi canal de services : sur quoi se fonde la satisfaction globale du client ?, *Actes des Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon.

Schoenbachler D. D. et Gordon G. L. (2002), Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice, *Journal of Consumer Marketing*, 10, 1, 42 -53.

Van Birgelen M. V., de Jong A. et de Ruyter K. (2006), Multi- channel Service Retailing: the Effects of Channel Performance Satisfaction on Behavioural Intentions, *Journal of Retailing*, 82, 4,367- 377.

Vanheems R. (2007), Stratégie multi-canal : valoriser son capital client grâce à une gestion judicieuse des flux de clientèle, *Revue Française de Marketing*, octobre, 214, 61-74.

Vanheems (2009), Distribution Multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière, *Décisions Marketing*, 55, juillet – septembre, 41-52.

Vanheems R. (2010), Comment le site Internet d'une enseigne modifie le comportement de ses clients en magasin ?, *9eme Journées Normandes de Recherches sur la Consommation*, Rouen, mars.

Vanheems R. (2010) Distribution multi-canal : Distribution multi-canal : comment le site Internet d'une enseigne modifie le rôle des vendeurs au sein du point de vente associé ? *colloque E. Thil*, la Rochelle, octobre.

Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68, june, 1-17.

Verhoef P.C, Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M. et Schelsinger L.A. (2009), Customer Experience Creation : determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing*, 85, 1, 31-41.