

Gérer l'adhésion du personnel au système de distribution multicanal

Jeanpert Sophie

Maître de Conférences

IAE de Lille

Université de Lille

Lille Economie Management UMR CNRS 8179

Sophie.Jeanpert@iae.univ-lille1.fr

Résumé en français

Ce travail teste différents mécanismes organisationnels permettant de favoriser l'adhésion du personnel de l'entreprise au multicanal. La littérature et une étude exploratoire permet d'identifier trois mécanismes organisationnels (rémunération, centralisation et répartition des ressources internes). Leurs influences sur l'adhésion du personnel au multicanal sont ensuite vérifiées dans une étude quantitative. Des recommandations managériales sont alors formulées.

Mots clés : Distribution multicanal, adhésion du personnel, mécanismes organisationnels, système de rémunération, centralisation, ressources internes.

Résumé en anglais

This work test different organizational mechanisms to improve the staff commitment to multichannel. A review of literature and an exploratory research identify three organisational mechanisms (wage system, centralisation and competition between channels for internal resources). This influences on staff commitment are tested in a quantitative research. Managerial implications are developed.

Keywords : multichannel distribution, staff commitment, organizational mechanisms, wage system, centralisation, internal resources.

Le paysage de la distribution évolue constamment sous l'impulsion des innovations technologiques. Après avoir intégré le téléphone ou le catalogue comme des canaux de vente, de nombreux distributeurs ont adopté le commerce électronique. Comme le souligne Frazier en 1999 : « *l'utilisation de canaux multiples devient une règle plutôt qu'une exception* ». Frazier réserve l'expression *distribution par canaux multiples* à une situation spécifique : « Lorsque plus d'un canal principal est utilisé pour vendre la même gamme de produits au même marché ciblé ». Cette évolution a entraîné de nombreuses questions quant à la place d'Internet au sein de la distribution. Dans la pratique ces entreprises multicanal sont confrontées à des difficultés tant au niveau de la gestion de ces clients nouveaux qui combinent plusieurs canaux de vente (Belvaux, 2004), qu'au niveau de la gestion interne des différents canaux (Steinfeld, 2004). L'analyse des différents travaux révèle un manque de recherches liées aux conséquences en interne de ces systèmes de distribution multicanal notamment au niveau du personnel de l'entreprise. Pourtant il convient de rappeler la place centrale des vendeurs, ils assurent la « cohérence » entre les canaux de vente (Vanheems, 2009a).

Le personnel de l'entreprise doit d'une part accepter ce nouveau type de client appelé client multicanal et d'autre part comprendre l'intérêt pour l'entreprise de mettre en place des actions communes aux différents canaux (Jeanpert 2009). L'adhésion au concept de client multicanal renvoie à la compréhension et à l'acceptation de ces nouveaux clients qui utilisent plusieurs canaux au cours d'une transaction. Une entreprise multicanal voit ce profil de client se multiplier et doit par conséquent s'assurer que l'ensemble de ces salariés comprenne et intègre cette évolution. Par ailleurs, l'entreprise multicanal doit pouvoir mettre en place diverses actions marketing ou promotionnelles multicanal c'est-à-dire communes aux différents canaux composant son système de distribution. L'opérationnalisation du système multicanal passe donc par la création d'actions intégrées auxquelles le personnel peut plus ou moins adhérer. La problématique générale de recherche est par conséquent la suivante : comment améliorer l'adhésion du personnel au système multicanal ? Ce travail identifie et teste différents mécanismes de gestion permettant l'amélioration de l'adhésion du personnel au système multicanal.

En regard de cette question, l'analyse des travaux sur la distribution multicanal souligne la possibilité de synergies qu'offrent ces systèmes (Easingwood et Coehlo, 2003) ; cependant, la stratégie de gestion de ces canaux multiples est difficile à mettre en place. Les menaces telles que les risques de cannibalisation, de conflit entre canaux, de compétition sont multiples. Les

travaux s'accordent pour souligner l'importance de l'intégration des canaux dans une vision globale (Vanheems, 2009 ; Steinfield, 2004). Les mécanismes de coordination destinés à limiter les tensions et conflits entre les canaux sont des axes de développement essentiels.

La première partie analyse les travaux relatifs aux systèmes de distribution multicanal. Les stratégies multicanal sont exposées dans un premier temps, dans un second temps les différents mécanismes de coordination sont présentés. Les résultats d'une investigation qualitative viennent s'ajouter aux contributions existantes pour conforter les objectifs et le cadre théorique proposés. Les hypothèses relatives à l'influence des mécanismes organisationnels sur l'adhésion du personnel au multicanal (adhésion au concept de client multicanal et à la mise en place d'actions marketing communes) sont ensuite développées. Les autres parties exposent successivement la méthodologie, les résultats des tests d'hypothèses et la discussion générale.

LE SYSTEME DE DISTRIBUTION MULTICANAL

Les travaux portant sur la distribution multicanal s'articulent autour de deux grandes orientations. La première s'intéresse aux comportements des acheteurs : processus d'achat et à l'utilisation des canaux pendant ce processus (Teltzrow et alii, 2003 ; Belvaux, 2004) ; processus de choix de l'un des canaux d'achat (Vanheems, 1995 ; Nicholson et alii, 2002) ; analyse de l'impact du système multicanal sur la satisfaction globale du client (Lang et Colgate, 2003) ; sur la relation entre le client et l'entreprise (Helfer et Michel, 2004, 2006) ou encore sur l'analyse de la migration des clients d'un segment à un autre (Thomas et Sullivan, 2005 ; Vanheems, 2009a et b).

La seconde orientation concerne la conception et le management des systèmes de distribution multicanal. Cet article se positionne dans ce second courant de recherche. Bien moins développée, cette orientation reste pourtant essentielle. Des stratégies d'intégration, de séparation ou encore mixte existent (Steinfield, 2004, Müller-Lankenau et alii, 2004). Plusieurs auteurs préconisent leur assemblage en un système unique (Stone, Hobbs et Khaleeli, 2002), d'autres nuancent ce choix en considérant le risque de cannibalisation que représente cette stratégie (Vanheems, 2009a ; Deleersnyder et alii, 2002). Les travaux relatifs aux stratégies d'intégration soulignent la difficulté de coordination et de l'intégration des canaux dans la distribution.

Dans une première partie, les différentes stratégies de distribution multicanal sont présentées, les mécanismes de coordination nécessaires à leur bon fonctionnement sont exposés dans une seconde partie.

Analyse des travaux relatifs à la stratégie de distribution multicanal

L'analyse des distributions multicanal de plusieurs enseignes européennes du secteur alimentaire a permis d'identifier quatre stratégies (Müller-Lankenau et alii, 2004) : (1) la stratégie d'intégration (forte intégration des canaux, canaux hautement inter-reliés et aide au changement de canal, les canaux sont complémentaires), (2) stratégie d'isolation (les canaux servent indépendamment le marché, faible encouragement ou aide au changement de canal, les canaux sont gérés comme des entités séparées), (3) stratégie de *online* dominé (préférence pour le canal online, les canaux offline servent à guider les clients vers le canal online, le offline a un rôle de soutien), (4) stratégie de *online* dominant (les canaux traditionnels sont préférés, le canal online guide le client vers les canaux offline, ce dernier joue un rôle de soutien). Globalement, les auteurs s'accordent pour établir deux stratégies principales : d'une part la stratégie d'intégration et d'autre part la stratégie de séparation. Le cadre d'analyse développé par Gulati et Garino (2000) fait figure de référence, il se focalise sur le degré d'intégration et respectivement de séparation sur plusieurs aspects fondamentaux : la marque, le management, les opérations et le capital.

De nombreux auteurs préconisent l'intégration des canaux, c'est-à-dire l'assemblage en un système unique plutôt qu'une autonomie pour chacun d'entre eux (Steinfield et alii, 2003 ; Stone et alii, 2002). Pour bénéficier de cette stratégie, Vanheems (2009b) rappelle quatre caractéristiques que l'entreprise doit posséder : cohérence, convergence, synchronisation et intégration. Plusieurs risques inhérents aux stratégies multicanal persistent tels que les conflits entre canaux virtuels et physiques (Stern et Ansary, 1992), la cannibalisation des ventes (Alba et alii, 1997). La coordination entre les canaux représente le principal défi pour les entreprises multicanal (Osterlund et alii, 2005 ; Plé, 2006). Cette question organisationnelle est au cœur des préoccupations des stratégies multicanal, elle est destinée à diminuer les tensions et conflits entre canaux.

Analyse des mécanismes de coordination

Les mécanismes de coordination sont des instruments qui permettent de gérer les interdépendances afin de générer de la coordination dans une organisation (Cheng, 1984). Les

différents travaux sur le sujet présentent diverses typologies de mécanismes de coordination. Dans ce travail, seulement trois typologies sont présentées.

Typologie de March et Simon (1958)

Les auteurs proposent deux modes de coordinations : la coordination par plan et la coordination par rétroaction. La coordination par plan est fondée sur des « *règlementations préétablies* », par exemple des règles, des procédures organisationnelles, des prévisions, des systèmes formalisés d'information et de communication. Les entreprises ont recours à la coordination rétroaction dès lors qu'on constate un décalage entre la situation réelle et la situation planifiée. Ce type de coordination « *implique la transmission d'une information nouvelle* ».

La typologie de Thompson (1967)

Trois mécanismes de coordinations sont proposés : la standardisation, la coordination par plan et la coordination par ajustement mutuel. La standardisation engendre « *la mise en place de routines ou de règles qui contraignent l'action de chaque unité de telle sorte qu'elle soit cohérente avec les directions suivies par les autres unités dans le cadre d'une relation d'interdépendance* » (1967, p.56). Ce type de coordination est idéal dans des situations stables et répétitives. Concernant la coordination par plan, Thompson reprend le concept de March et Simon (1958), cependant l'auteur précise qu'elle « *ne requiert pas le même degré de stabilité et de routinisation que celui requis pour la coordination par standardisation* ». Elle est donc applicable à davantage de situations. Enfin, la coordination par ajustement mutuel implique « *la transmission d'informations nouvelles durant le processus qui est en œuvre* ». Contrairement à la coordination par rétroaction de March et Simon (1958), l'ajustement mutuel englobe tant la communication hiérarchique que latérale, ce qui lui donne un caractère formel.

Mécanismes de Mintzberg (1982, 1990)

L'auteur identifie cinq mécanismes de coordination : (1) L'ajustement mutuel : il « *réalise la coordination du travail par simple communication informelle* » (p.19). Pour Mintzberg (1990) ce type de coordination fonctionne même dans des circonstances extrêmes. Par rapport aux typologies précédemment présentées, Mintzberg réduit les mécanismes à des échanges strictement informels ; (2) La supervision directe : « *mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres* », (p.20) ; (3) La

standardisation des procédés de travail : « *le contenu du travail est spécifié ou programmé* », (p.21) ; (4) La standardisation des résultats du travail : spécification *ex-ante* des résultats qui doivent être atteints ; (5) La standardisation des qualifications (et du savoir) : elle est effective « *lorsqu'est spécifiée la formation de celui qui exécute le travail* » (p.22). Mintzberg ajoute en 1990 un sixième mécanisme de coordination : la coordination par les normes : « *ce sont les normes, qui dictent le travail, qui sont contrôlées et, en règle générale, elles sont établies pour l'organisation dans sa globalité* » (p.158).

IDENTIFICATION DES MECANISMES ORGANISATIONNELS

Les outils organisationnels sont identifiés à partir d'entretiens individuels semi-directifs menés auprès de 21 salariés d'entreprises multicanal. La méthodologie développée est détaillée en annexe 2 et les leviers organisationnels identifiés sont présentés et définis dans le tableau 1. L'étude met en évidence que les systèmes de distribution multicanal étudiés sont confrontés à des difficultés. L'analyse de contenu révèle plusieurs sources de conflits : (1) le système de rémunération, (2) la centralisation.

Tableau 1 : Extraits de verbatims des entretiens semi-directifs

Catégories	Exemples
Système de rémunération	« <i>au même titre que les autres canaux : on a nos propres objectifs à réaliser. Ils sont adaptés évidemment à notre support Internet (...) donc évidemment nous aussi on souhaite remplir nos objectifs</i> », « <i>chaque réseau une fois qu'il a atteint ses propres objectifs : peu importe pour lui que les autres canaux aient atteint leur objectif. Chacun veut faire son propre objectif et on fera tout pour les atteindre</i> ». « <i>chacun veut vendre son beefsteak. Voilà comment ça se passe donc quelque part oui il y a une concurrence qui existe entre chaque canal</i> ». « <i>on est plutôt en concurrence interne de vente, chacun a ses objectifs</i> »
Centralisation	« <i>on doit en référer au responsable, toujours quoi que l'on fasse</i> », « <i>notre responsable doit valider et on peut y aller c'est toujours comme ça, dans ce sens</i> »

La littérature et l'étude exploratoire permettent d'identifier trois mécanismes de gestion susceptibles d'influencer l'adhésion du personnel au multicanal.

Le système de rémunération

L'étude exploratoire révèle le rôle de la rémunération comme source de concurrence et de conflit interne entre les canaux. Un système de récompense indépendant n'incite pas les

salariés de l'entreprise à avoir une réflexion collective. Chaque canal de vente a ses propres objectifs ; par conséquent, les individus veulent avant tout atteindre leurs objectifs personnels et ne privilégient que dans un second temps l'objectif global de l'entreprise. Ce système peut entraîner des comportements destructeurs (Vinhas et Anderson, 2005). Dans cette démarche il paraît difficile d'envisager une collaboration entre canaux. En tant qu'outil organisationnel établi par l'entreprise, le système de rémunération représente un levier potentiel d'actions.

La centralisation

La centralisation est considérée comme un élément essentiel de la coordination organisationnelle de l'entreprise (Miller et Droge, 1986). La centralisation renvoie au degré d'autorité de prise de décision dans l'entreprise (Damanpour, 1991) et au degré de participation des membres dans les prises de décisions (Aiken et Hagen, 1968). En tant qu'outil de coordination, la centralisation représente un levier potentiel d'actions de l'entreprise susceptible d'améliorer l'adhésion du personnel au multicanal.

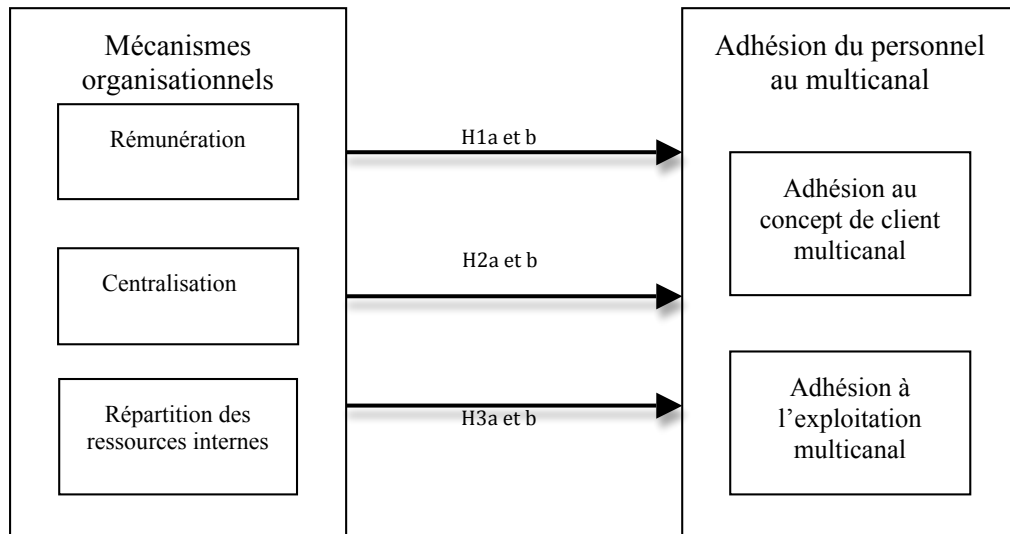
La répartition des ressources internes

Les travaux relatifs à la compétition entre canaux soulignent l'importance de la concurrence pour les ressources internes comme création de compétition et de conflit interne (Etgar, 1979 ; Rosenberg et Stern, 1971). Etgar (1979) identifie des sources structurelles et perceptuelles de conflit. Les causes perceptuelles correspondent aux divergences des objectifs, la compétition pour les ressources du canal et encore la conduite de l'autonomie. Les causes structurelles renvoient à la divergence de perceptions, d'attentes et un manque de clarté des rôles des canaux.

L'ADHESION DU PERSONNEL DE VENTE AU SYSTEME MULTICANAL

Le cadre théorique proposé à la suite de cette première phase (Figure 1) comprend deux ensembles de construits : (1) l'adhésion du personnel au multicanal, (2) les mécanismes organisationnels à disposition de l'entreprise. L'adhésion du personnel au multicanal renvoie d'une part à l'acceptation du concept de client multicanal par le personnel de l'entreprise, et d'autre part à l'acceptation de la mise en place d'actions marketing et promotionnelles multicanal. Trois leviers organisationnels sont intégrés dans le modèle : le système de rémunération, le niveau de centralisation et la répartition des ressources internes.

Figure 1 : Le rôle des mécanismes organisationnels dans l'adhésion du personnel au multicanal



Adhésion du personnel au multicanal

L'émergence et le développement des systèmes de distribution multicanal représentent une innovation au sein de l'entreprise. L'innovation résulte d'actions collectives, par conséquent elle dépend de l'organisation (Boldrini, 2005). March (1991) et Dannels (2002) distinguent l'innovation d'exploration et l'innovation d'exploitation. L'innovation d'exploration consiste à renouveler les compétences centrales de l'entreprise sur les axes technologiques ou marketing et à baser l'avantage concurrentiel sur la variété des compétences pour faire face à la complexité de l'environnement (Chanal et Mothe, 2005). Les innovations d'exploration correspondent aux innovations radicales et sont désignées pour rencontrer les besoins des consommateurs et des marchés émergents (Dannels, 2002). La définition de Benner et Tushman (2003) est moins restrictive puisqu'elle intègre la nécessité de connaissances ou de compétences nouvelles pour l'entreprise qu'il s'agisse des compétences technologiques ou marketing. Les innovations offrent alors de nouveaux designs, créent de nouveaux produits et développent de nouveaux canaux de distribution (Abernathy et Clack, 1985). Dans ce travail, l'innovation d'exploration correspond à l'émergence du système de distribution multicanal. Ce nouveau système engendre alors un nouveau profil de client qui combine plusieurs canaux au cours d'une transaction.

Parallèlement aux innovations d'exploration, des innovations d'exploitation ont lieu. Elles consistent à concevoir de nouveaux produits ou services en s'appuyant sur les compétences existantes de l'entreprise (Benner et Thushman, 2003). Pour être efficace, une entreprise doit

satisfaire les clients actuels en termes de prix, de produit, de quantité, de qualité, de distribution. Ces aspects opérationnels s'appuient sur des capacités d'exploitation (March, 1991). Les services de l'entreprise engagent une innovation d'exploitation reposant sur la connaissance existante et étendue de produits et services existants (Benner et Tushman, 2003). Synthétiquement, l'innovation d'exploitation consiste en l'opérationnalisation d'actions visant une rentabilité à court terme. Elles correspondent aux innovations incrémentales et sont désignées pour rencontrer les besoins des clients ou les marchés existants (Benner et Tushman, 2003 ; Dannels, 2002).

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

L'influence du système de rémunération sur l'adhésion du personnel au multicanal

La figure 1 propose que le système de rémunération influence l'adhésion du personnel au multicanal. Webster (1994) montre que si les managers évaluent uniquement les employés sur la base de la rentabilité à court terme et des ventes, ils risquent de négliger des facteurs du marché comme la satisfaction des clients qui assure la survie à long terme de l'entreprise. Ainsi, Jaworski et Kohli (1990, 1993) posent l'hypothèse que le système de récompense a un impact sur la réussite et le résultat de l'entreprise. Shipton et alii. (2005) travaillent sur l'influence du système de gestion de ressources humaines sur la performance de l'entreprise. Les auteurs mettent en évidence l'influence du système de gestion de ressources humaines sur l'innovation organisationnelle de l'entreprise. Les auteurs rappellent qu'un système de rémunération très individualisé ne favorise pas le travail collaboratif et la participation commune des salariés de l'entreprise. Ainsi, les hypothèses suivantes peuvent être formulées :

H1a: Une rémunération du personnel magasin indépendante des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal.

H1b: Une rémunération du personnel magasin indépendante des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion à l'exploitation multicanal.

L'influence du niveau de centralisation sur l'adhésion du personnel au multicanal

La centralisation est un élément essentiel à la coordination organisationnelle (Miller et Droge, 1986). D'après Martinez et Jarillon (1989), la centralisation est un mécanisme structurel, formel de coordination intra - organisationnelle. Les travaux étudiant l'influence de la centralisation sur le partage d'informations ont mis en évidence l'impact négatif de celle-ci; par conséquent un niveau élevé de centralisation peut avoir une influence négativement sur le partage de connaissances (Kohli et Jaworski, 1990). Comme l'acceptation du système multicanal, et par conséquent du concept de client multicanal, requiert une forte adaptabilité pour la résolution et la création de nouveauté, la centralisation va réduire l'innovation d'exploration (Jansen et *alii.*, 2006). Par ailleurs, Jansen et *alii.* (2006) ont posé l'hypothèse qu'un niveau de centralisation élevé influence négativement l'innovation d'exploitation. Les hypothèses suivantes sont formulées :

H2a : L'adhésion du personnel au concept de client multicanal est influencée négativement par le niveau de centralisation de prise de décision.

H2b : L'adhésion du personnel à l'exploitation multicanal est influencée négativement par le niveau de centralisation de prise de décision.

L'influence de la répartition des ressources internes sur l'adhésion du personnel au multicanal

Les travaux relatifs à la compétition entre canaux soulignent l'importance de la concurrence pour les ressources internes comme création de compétition et de conflit (Etgar, 1979 ; Eliashberg et Michie, 1984). Dans les entreprises composées de canaux multiples, la concurrence pour des ressources internes est une source directe de conflit (Münster, 2004; Jeanpert, 2008). Les ressources peuvent être divisées en caractéristiques tangibles ou intangibles. Les canaux se concurrencent pour réduire au maximum leur dépendance relative au siège de l'enseigne (Luo, 2003). Les situations de dépendances augmentent quand les services dépendent de ressources irremplaçables contrôlées par d'autres services locaux (Luo, 2005). Pour Stern et *alii.* (1996), le conflit prend sa source dans l'interdépendance naturelle des membres du canal. Cette concurrence perçue par les membres des canaux influence directement l'adhésion au concept du client multicanal mais aussi à l'exploitation multicanal. Par conséquent, les hypothèses suivantes peuvent être formulées :

H3a : L'adhésion au concept de client multicanal est influencée négativement par la

concurrence entre canaux pour des ressources internes.

H3b : L'adhésion à l'exploitation multicanal est influencée négativement par la concurrence pour des ressources internes.

METHODOLOGIE

Pour analyser de manière empirique l'influence du système de rémunération de l'entreprise, du niveau de centralisation perçue et encore de la répartition des ressources internes sur l'adhésion du personnel au multicanal (adhésion au concept de client multicanal et adhésion à l'exploitation multicanal), une étude quantitative a été réalisée auprès des salariés d'une enseigne multicanal. Au total, 314 questionnaires ont été exploités. Un questionnaire a été administré sur le serveur intranet de l'entreprise étudiée. Les salariés en magasin ayant accès à intranet ont participé à l'étude.

Echelles de mesure retenues

Les variables d'adhésion au concept de client multicanal et aux actions multicanal ont été mesurées à partir de l'échelle de Jansen et alii (2006). Les items ont été repris, traduits et adaptés au contexte d'étude. L'acceptation du client multicanal est mesurée à la suite de la présentation suivante : « on constate le développement de clients dit « multicanaux », qui recherchent des informations sur le site internet et se rendent en magasin pour acheter le produit, ou alors se renseignent en magasin et achètent sur le site internet ». Les mesures ont été réalisées sur une échelle de Likert en sept échelons. L'importance à accorder aux actions marketing multicanal a été mesurée par une échelle à sept échelons avec deux supports sémantiques aux extrémités (très faible importance, très grande importance).

La rémunération a été mesurée par une échelle *ad hoc*. Dans un premier temps, l'échelle de Jaworski et Kohli (1993) devait être utilisée, cependant cet outil de mesure semblait inadapté à notre contexte d'étude. Une échelle *ad hoc* a donc été développée afin d'intégrer la présence de canaux multiples.

La centralisation perçue a été mesurée à partir d'une échelle d'accord de Likert en sept échelons de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». L'échelle intègre des items des travaux de Jansen et alii (2006) et de Jaworski et Kolhi (1993) qui ont été adaptés à notre contexte d'étude.

La répartition des ressources internes a été mesurée par l'échelle de Luo et alii (2006) sur une échelle d'accord de Likert en sept échelons. L'annexe 2 présente l'ensemble des items des échelles utilisées.

RESULTATS ET DISCUSSION

Relation système de rémunération – adhésion du personnel au multicanal

Afin de tester les influences négatives du système de rémunération sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et sur l'adhésion à l'exploitation multicanal, des régressions linéaires entre ces différentes variables ont été réalisées (tableau 2).

Les résultats des régressions linéaires sont statistiquement significatifs à $p < 0,01$ pour l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et à $p < 0,1$ pour l'adhésion à l'exploitation multicanal. Le système de rémunération influence négativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal ($\beta = -0,147$, $p < 0,01$). Un système de rémunération du personnel en magasin indépendant des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion du personnel au concept de client multicanal. Par conséquent, l'hypothèse H1a est donc validée.

Concernant l'adhésion à l'exploitation multicanal, l'influence du système de rémunération est négative ($\beta = -0,110$, $p < 0,1$). Ainsi, une rémunération du personnel en magasin indépendante des performances du canal Internet influence négativement l'adhésion à l'exploitation multicanal. L'hypothèse H1b est validée.

Les résultats mettent en évidence l'intérêt d'un système de rémunération incitatif ; en effet, un système de rémunération totalement indépendant entre les canaux n'incite pas le personnel magasin à adhérer au système multicanal ce qui confirme les conclusions formulées par Fournier (2009). Il semble essentiel d'impliquer davantage le personnel, cette action peut prendre forme dans la mise en place d'un système de rémunération adapté. Par conséquent, la mise en concurrence des divers canaux de l'entreprise par le système de rémunération incite le personnel à adhérer au concept de client multicanal et à participer aux actions multicanal développées par l'entreprise

Relation centralisation – adhésion du personnel au multicanal

Les influences négatives de la centralisation perçue sur l'adhésion au concept de client multicanal et l'adhésion à l'exploitation multicanal ont été testées par des régressions linéaires (tableau 2).

Pour l'adhésion au concept de client multicanal, l'influence de la centralisation est significative à $p < 0,01$ ($\beta = - 0,269$). Cette influence est négative. L'hypothèse H2a est validée. Concernant l'adhésion du personnel à l'exploitation multicanal, les résultats montrent une influence négative statistiquement significative à $p < 0,1$ ($\beta = - 0,133$). L'adhésion à l'exploitation multicanal est influencée négativement par le niveau de centralisation perçue. L'hypothèse H2b est donc validée.

La centralisation est considérée comme une contrainte par le personnel en magasin de sorte qu'un niveau élevé de centralisation perçue limite l'adhésion du personnel au système multicanal. Chaque canal souhaite avoir un rôle dans le développement d'actions marketing multicanal de sorte qu'un niveau de centralisation perçue élevé entraîne une participation moins importante des membres des canaux aux actions multicanal. Le niveau de centralisation a donc une influence négative sur l'importance accordée à la mise en place d'actions marketing communes entre canaux. La centralisation peut être utilisée par l'entreprise comme un outil d'amélioration de l'adhésion du personnel à la cohésion d'exploitation multicanal.

Relation répartition des ressources internes – adhésion du personnel au multicanal

Les influences négatives de la concurrence entre canaux pour les ressources rares sur l'adhésion du personnel au concept de client multicanal et sur l'adhésion à l'exploitation multicanal ont été testées par des régressions linéaires univariées (Tableau 2).

Les résultats des régressions linéaires simples montrent que la concurrence perçue pour des ressources internes influence négativement l'adhésion du personnel. L'adhésion au concept de client multicanal est influencée négativement par le niveau de concurrence perçue pour des ressources internes rares. L'hypothèse H3a est donc validée. L'adhésion à l'exploitation multicanal est aussi influencée négativement par le niveau de concurrence perçue entre canaux pour des ressources internes. Par conséquent, l'hypothèse H3b est validée.

Le personnel en magasin est plus investi et impliqué quand la concurrence perçue entre canaux pour des ressources internes est faible. Dès lors que la concurrence perçue entre canaux pour des ressources internes est élevée, le personnel en magasin se désintéresse de l'ambition de la multiplicité des canaux, qu'il perçoit comme contraignant et stressant. Ainsi, le personnel en magasin n'intègre pas le concept de client multicanal dès lors que la concurrence entre canaux pour les ressources est forte. De la même manière, la concurrence entre canaux pour des ressources internes influence négativement et donc limite l'importance accordée à la mise en place d'actions marketing ou merchandising multicanal.

Tableau 2 : Influence des outils organisationnels sur l'adhésion au concept de client multicanal, à l'exploitation multicanal

	Adhésion au concept de client multicanal	Adhésion à l'exploitation multicanal
Système de rémunération	-0,147 **	-0,110 †
F	6,937 **	3,847 †
R ²	0,022	0,012
R ² ajusté	0,019	0,009
Centralisation	-0,269 **	-0,133 *
F	24,395 **	5,597 *
R ²	0,073	0,018
R ² ajusté	0,070	0,014
Répartition ressources internes	-0,478 **	-0,099 †
F	92,182 **	3,074 †
R ²	0,228	0,010
R ² ajusté	0,226	0,007

** p<0,01 ; * p<0,05 ; †<0,1

Discussion générale

Cette étude permet d'identifier et de tester trois mécanismes organisationnels de l'entreprise susceptibles de favoriser l'adhésion du personnel au système multicanal. Cette adhésion passe d'une part par l'acceptation du concept de client multicanal par les salariés de l'entreprise et d'autre part, par la mise en place d'actions marketing communes aux différents canaux.

La centralisation représente un levier d'action potentiel favorisant l'adhésion au multicanal. En effet, les résultats de l'étude révèlent l'influence négative qu'un niveau trop élevé de centralisation perçue constitue. Plus le niveau de centralisation perçue est élevé, moins le personnel adhère au concept de client multicanal. Par ailleurs, plus le degré de centralisation perçue est important, moins le personnel accorde d'importance à la mise en place d'actions marketing multicanal. Ces résultats sont conformes aux conclusions de Jansen et *alii* (2006) et de Shipton et *alii* (2005). La centralisation limite l'autonomie et la prise d'initiative de l'individu.

L'indépendance des systèmes de rémunération des équipes magasin / internet influence négativement l'adhésion du personnel (adhésion au concept de client multicanal et à l'exploitation multicanal). Ce résultat va dans le sens des travaux de Tanner et *alii* (2008). Dans une étude sur les tendances futures des commerciaux réalisées dans trois pays (Etats Unis, France et Mexique), les auteurs soulignent que «*les entreprises vont devoir construire*

un système de rémunération et de motivation qui prenne en considération l'ensemble des acteurs présents tout au long des canaux et, ce, en évitant tous les effets négatifs ». Ainsi, le système de rémunération doit être adapté au système multicanal. Par ailleurs, ce résultat peut aussi s'expliquer par l'absence de cohésion et d'interactions entre les membres des canaux. Un système de rémunération indépendant entre les canaux a pour avantage principal de limiter les conflits, cependant il n'incite pas les membres des différents canaux à travailler en collaboration. Ainsi, le système de rémunération doit permettre à la fois une mise en compétition afin de stimuler les ventes mais aussi contribuer à la création de cohésion et d'interactions entre les membres. L'entreprise doit élaborer un système de rémunération incitatif sur les résultats de son propre canal mais aussi veiller à intégrer de manière claire une rétribution liée au résultat global de l'entreprise (Fournier, 2009).

Enfin, la répartition des ressources internes représente une source importante de concurrence entre canaux. Les résultats révèlent l'influence négative qu'elle représente sur l'adhésion du personnel au multicanal qu'il s'agisse de l'acceptation du client multicanal ou de l'exploitation multicanal. Plus la concurrence perçue entre canaux pour la répartition des ressources internes est élevée, moins le personnel adhère au multicanal. Les résultats sont conformes aux conclusions formulées dans les travaux de Luo (2005) et de Münster (2004). Les situations de concurrence interne représentent des situations de conflits (Etgar, 1979 ; Rosenberg et Stern, 1971). Par conséquent, pour favoriser l'adhésion du personnel au système multicanal, l'entreprise doit veiller à éviter au maximum la concurrence entre canaux pour des ressources internes. Dans cette recherche, deux éléments de concurrence interne ont été examinés : la concurrence pour un budget et la concurrence pour l'attention des responsables de l'entreprise.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour but d'identifier les mécanismes organisationnels susceptibles de favoriser l'adhésion du personnel au multicanal. Trois outils de gestion ont été identifiés grâce à la littérature et l'étude exploratoire : le système de rémunération, la centralisation et la répartition des ressources internes de l'entreprise. L'étude empirique a permis de tester l'influence de ces outils sur l'adhésion du personnel au multicanal. Plusieurs recommandations peuvent être formulées.

L'étude exploratoire ainsi que la littérature mettent en exergue la difficulté de conserver les systèmes de rémunération traditionnels dans un contexte multicanal. La principale limite réside dans les problèmes d'attribution des ventes à un seul canal (Jeanpert, 2008). En effet un client peut s'engager oralement avec le canal téléphonique, puis finaliser la vente en agence. La vente sera alors comptabilisée dans les résultats du dernier canal. Ce risque est également signalé dans le travail de Fournier (2009). Ainsi, le système de rémunération doit être adapté au système multicanal. La multiplication des canaux entraîne une modification de la mission et du rôle des vendeurs (Vanheems, 2009a; Perrinjaquet et Furrer, 2006). Le système de rémunération, considéré comme outil organisationnel, représente un levier potentiel permettant cette évolution. Il est donc recommandé d'instaurer un système de rémunération intégrant d'une part la réussite commerciale de son propre canal mais d'autre part celle des ventes globales de l'entreprise. Ce système de rémunération a pour objectif d'impliquer le salarié sur la performance de son propre canal, de favoriser les relations entre canaux (puisque la réussite financière d'un canal sera favorable à l'ensemble des salariés de l'entreprise), et de permettre la mise en place de synergie et l'optimisation du transfert d'informations entre canaux (Fernandez-Bonet 1999). Fournier (2009) s'intéresse au système de rémunération des vendeurs dans les entreprises multicanales. Le système de rémunération doit davantage considérer les indicateurs qualitatifs liés à la relation client que les indicateurs quantitatifs. Les compétitions et conflits entre canaux seraient alors limités.

Un niveau de centralisation perçu trop important nuit à l'adhésion du personnel au multicanal. Il convient d'établir des normes et règles de travail nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, néanmoins l'individu doit conserver une certaine autonomie dans son exercice. La responsabilisation du personnel conduira à sa plus grande implication. La mise en place de réunions permettant au personnel en contact avec le client de proposer des améliorations liées au fonctionnement de l'entreprise est recommandée. L'objectif de ces entretiens est d'intégrer le personnel dans les réflexions liées à la relation client, d'améliorer la confiance accordée à la force de vente, de renforcer le lien existant entre les salariés en contact avec le client et les responsables de l'entreprise.

La répartition des ressources internes représente une autre source de concurrence et par conséquent de conflit. Elle nuit fortement à l'adhésion du personnel au multicanal. Les synergies associées au multicanal sont alors nettement remises en cause. L'entreprise doit

gérer et prévoir ces conflits. Il est recommandé aux responsables de communiquer en toute transparence les décisions à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Un manque de communication au sein de l'entreprise peut conduire à des incompréhensions sources de conflit, une communication claire et régulière est donc à privilégier.

Cette recherche présente différentes limites. Les possibilités de généralisation des résultats à d'autres enseignes ou contextes de distribution multicanal constituent une première limite et d'autres études sont nécessaires pour les conforter ou faire ressortir des différences.

Par ailleurs, l'étude exploratoire a permis d'étudier quatre enseignes différentes, l'étude quantitative a été réalisée au sein d'une entreprise multicanal. La réalisation de la même étude dans une autre structure multicanal permettrait de confirmer nos résultats.

Ce travail ouvre d'autres voies de recherches. Des études intégrant d'autres mécanismes organisationnels pourraient être développées. Par ailleurs, cet article souligne la présence de conflit interne entre les canaux, une piste de travail peut porter sur l'étude des stratégies de résolution de conflit dans un contexte multicanal.

Annexe 1 Méthodologie de l'investigation qualitative

La méthodologie retenue se fonde sur des entretiens individuels semi-directifs avec des salariés d'entreprises multicanal. Plusieurs entreprises multicanal ont été étudiées dans l'étude afin d'analyser différents fonctionnements internes. La variété des entreprises permet un regard plus objectif et complet du fonctionnement des entreprises multicanal. Quatre entreprises évoluant sur des secteurs d'activités différents (assurance, sport et loisir, bricolage et jardinage, automobile) ont été étudiées. Au total 21 personnes ont été interrogées ; les entretiens ont eu une durée moyenne de 53 minutes. Ils ont été menés auprès de salariés ayant des postes différents. La construction de l'échantillon s'est faite dans le souci de différencier les cas pour tirer le maximum de bénéfices de cette diversité (Andréani et Cochon, 2005). Ces entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des responsables de canal, des responsables commerciaux, des conseillers de vente et des téléopérateurs. Le guide d'entretien a été construit en deux parties. La première était destinée à connaître le fonctionnement de la distribution multicanal en interne et à faire s'exprimer le répondant sur la perception qu'elle a du fonctionnement, la seconde cherchait à identifier les relations, interactions existantes (ou non) entre les différents canaux du système de distribution. Une analyse de contenu

thématique a été réalisée en respectant les recommandations de Bardin (2003). Deux grandes catégories ressortent de l'analyse de contenu thématique : (1) Le système de rémunération comme source de conflit interne, (2) la centralisation.

Annexe 2 : Echelles et Items utilisés dans le questionnaire

Variable	Items utilisés
Adhésion du personnel au concept de client multicanal	<ul style="list-style-type: none"> - Je trouve que cette évolution est une bonne chose. - Mon magasin doit favoriser cette évolution. - Cela complique les choses* - Cela comporte des risques pour mon magasin*
Adhésion à l'exploitation multicanal	<ul style="list-style-type: none"> - Synchroniser les communications autour d'événements (soldes, anniversaire de l'enseigne) sur internet et en magasin. - Mettre en place des actions promotionnelles cohérentes sur internet et en magasin. - Proposer des prix cohérents sur internet et en magasin.
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Ma prime n'est pas modifiée si un client achète sur internet. - Quand un client achète sur internet, ça n'a pas d'incidence sur mes primes. - Les primes des équipes magasins et celles internet sont totalement indépendantes.
Centralisation	<ul style="list-style-type: none"> - Je prends peu de décisions sans l'accord de mon supérieur. - Pour n'importe quelle décision que je prends, je dois avoir l'accord de mon patron. - Une personne qui veut prendre sa propre décision sera rapidement découragée.
Répartition des ressources internes	<ul style="list-style-type: none"> - Les magasins et le site e-commerce se concurrencent régulièrement pour avoir plus d'attention de la part de la direction générale. - Les magasins et l'activité e-commerce sont de plus en plus en concurrence budgétaire. - Les magasins et le site e-commerce se concurrencent régulièrement pour avoir plus de budget de la part de la Direction Générale.

* Items inversés

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abernathy W. et Clark K. (1985), Mapping the winds of creative destruction, *Research Policy*, 14, 3-22.

Aiken M. et Hage J. (1968), The organic organization and innovation, *Sociology*, 5, 1, 63-82.

Alba, J., J. Lynch, B. Weitz, C. Janiszewski, R. Lutz, A. Sawyer et S. Wood (1997), Interactive home shopping : consumer, retailer and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces, *Journal of Marketing*, 61, 3, 38-53.

Bardin L. (2003), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.

Belvaux B. (2004), Recherche d'information et achat dans un environnement multi-canal : Le cas du "Click and Mortar", Thèse soutenue en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.

Benner M. et Tushman M. (2003), Exploitation, exploration, and process Management: the Productivity dilemma revisited, *Academy of Management Review*, 28, 2, 238-256.

- Boldrini J.C. (2005), L'accompagnement des projets d'innovation. Le suivi de l'introduction de la méthode TRIZ dans des entreprises de petite taille, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.
- Chanal V. et Mothe C. (2005), Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation ?, *Facef Pesquisa*, 8, 1, 84-103.
- Cheng J. (1984), Organizational coordination, uncertainty, and performance: an integrative study, *Human Relations*, 37, 10, 829-851.
- Damanpour F. (1991), Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34, 3, 555-590.
- Danneels E. (2002), The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences, *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121.
- Deleersnyder B., Geyskens I., Gielens K. et Dekimpe M. (2002), How Cannibalistic Is the Internet Channel? A Study of the Newspaper Industry in the United Kingdom and The Netherlands, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 4, 337- 348.
- Easingwood C. et Coelho F. (2003), Single versus multiple channel strategies: typologies and drivers, *The Service Industries Journal*, 23, 2, 31-46.
- Eliashberg J. et Michie D. (1984), Multiple business goals sets of determinants of marketing channel conflict: an empirical study, *Journal of Marketing Research*, 21, 1, 75-88.
- Etgar M. (1979), Sources and types of intrachannel conflict, *Journal of Retailing*, 55, 1, 61-78.
- Fernandez-Bonet D. (1999), Conflit et coopération dans le canal de distribution : l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix- Marseille II).
- Frazier G. (1999), Organizing and managing channels of distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27,2, 226-240.
- Fournier C. (2009), Impact des stratégies multicanal sur la rémunération des commerciaux : quelques réflexions appliqués au secteur des services, *Revue Française du Marketing*, 223, 3/5, 67-78.
- Gulati R. et Garino J. (2000), Get the right mix of bricks & clicks, *Harvard Business Review*, 78, 3, 107-114.
- Helfer, J.-P. et Michel, G. (2006). La stratégie de contacts multicanal : opportunités, risques et facteurs clés de succès, *Décisions Marketing*, 41, 33-41.
- Helfer J.-P. et Michel G. (2004), Le multicanal: La stratégie de contact avec les clients au moyen de canaux multiples : une nécessité mais des dangers réels, *Papier de recherche pour le laboratoire de recherche GREGOR, IAE de Paris*, Université Paris1, Panthéon, Sorbonne.
- Jansen J., Van Den Bosch J. et Volberda H. (2006), Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators, *Management Science*, 52, 11, 1661-1674.
- Jaworski B. et Kohli A. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70.
- Jeanpert S. (2009), Réseau de magasins et commerce électronique : analyse des déterminants de l'adhésion du personnel au multicanal, Thèse de Doctorat soutenue en Sciences de Gestion, Université de Lille 1, IAE de Lille.
- Jeanpert S. (2008), Analyse d'une distribution multicanaux dans le secteur de la protection sociale : Intégration, « coopération » et orientation client, *Actes du 24 ème Congrès de l'Association Française du Marketing*.
- Lang B. et Colgate M. (2003), Relationship quality, on-line banking and the Information technology gap, *International Journal of Bank Marketing*, 21, 1, 29-37.
- Luo Y. (2003), Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent- subsidiary links shape overseas success, *Journal of International Business Studies*, 34, 3, 290-309.
- Luo Y. (2005), Toward cooperation within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries, *Journal of World Business*, 40, 71-90.
- March, J., Simon, H. A. (1964), *Les organisations, Problèmes Psychosociologiques*, Paris, Bordas, 254 p (Edition consultée: 1999, Paris, Dunod, seconde édition – Edition originale : March, J. G., Simon, H. A. (1958), *Organizations*, New-York, Wiley).
- March J. et Simon H. (1991), *Les organisations : problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod.

- Martinez J. et Jarillo J. (1989), The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 20, 3, 489-514.
- Miller D. et Dröge C. (1986), Psychological and Traditional dimensions of structure, *Administrative Science Quarterly*, 31, 4, 539-560.
- Mintzberg H. (1990), *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'organisation, 570 p (Edition consultée : troisième tirage 2000).
- Müller-Lankenau C., Klein S. et Wehmeyer K. (2004), Developing a framework for multi channel strategies –an analysis of cases from the grocery retail industry, *17th Bled Electronic Commerce Conference eGlobal*, Bled, Slovenia, 21 - 23, 1-19.
- Münster J. (2004), Simultaneous inter – and intra-group conflicts, *Economic Theory*, 32, 2.
- Nicholson, M., Clark I. et Blakemore M. (2002), One Brand, Three Ways to Shop : Situational Variables and Multichannel Consumer Behavior, *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 12, 2, 131-148.
- Osterlund D., Wikström S. et Yakhlef A. (2005), Channel integration: an organisational perspective, *International Journal Financial Services Management*, 1, 1, 26-40.
- Perrinjaquet A. et Furrer O. (2006), L'impact des vendeurs personnelles des employés sur leurs attitudes d'orientation vers le marché, *Revue Française du Marketing*, 208, 3/5, 33-47.
- Plé L. (2006), La coordination d'un réseau de distribution multicanal : le cas de la banque de détail, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.
- Rosenberg, L. et Stern L. (1971), Conflict measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, 8, 4, 437-442.
- Shipton H., Fay D., West M., Patterson M. et Birdi K., (2005), Managing people to promote innovation, *Creativity and Innovation Management*, 14, 2, 118-128.
- Steinfeld C., Adelaar T. et Liu F. (2003), A content analysis of click and mortar company web sites, Michigan State University, Collection A content analysis of click and mortar company Web sites.
- Steinfeld C. (2004), Situated electronic commerce toward a view as complement rather than substitute for offline commerce, *Urban Geography*, 25, 4, 353–371.
- Stern, L. W. et A. El Ansary (1992), *Marketing Channels*, Ed. Prentice-Hall, 4th ed.
- Stone M., Hobbs M. et Khaleeli M. (2002), Multichannel customer management : The benefits and challenges, *Journal of Database Marketing*, 10, 1, 39-52.
- Tanner J.F., Fournier C., Wise J., Hollet S et Poujol J. (2008), Executives' perspectives if the changing role of the sales profession : views from France, the Unisted States, and Mexico, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23, 3, 193-202.
- Teltzrow M., Berendt B. et Günther O. (2003), Consumer behaviour at multi-channel retailers, *Proceedings of the 4th IBM eBusiness Conference*, Surrey, GB.
- Thomas J. et Sullivan U. (2005), Managing Marketing Communications with Multichannel Customers, *Journal of Marketing*, 69, 4, 239-251.
- Thompson J. (1967), *Organizations in action, Social science bases of administrativetheory*, New-York, Mc Graw Hill, p.192
- Vanheems R. (2009a), Distribution multi-canal : vers une évaluation du rôle du vendeur dans l'intégration des canaux de distribution, *Revue Française du Marketing*, 223, 3/5/, 53-65.
- Vanheems R. (2009b), Distribution multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière, *Décisions Marketing*, 55, 4.
- Vanheems R. (1995), Analyse dynamique des transferts de clientèle dans les systèmes de distribution duale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille.
- Vinhas A.S. et Anderson E. (2005), How potential conflict drives channel structure: concurrent (direct and indirect) channels, *Journal of Marketing Research*, 42, 4, 507- 515.
- Webster F. (1994), *Market-Driven Management*, New York, John Wiley & Sons.