

**14e Colloque Etienne Thil
Septembre 2011**

**L'intégration perçue des canaux de distribution :
Du concept à l'échelle de mesure**

Hanene OUESLATI

Doctorante

*MRM – Université de Montpellier 2
ISG – Université de Tunis*

E-mail: haneneoueslati@yahoo.com

L'intégration perçue des canaux de distribution : Du concept à l'échelle de mesure

Résumé : L'intégration des canaux de distribution d'une firme multicanal est rarement étudiée du point de vue du consommateur. Pourtant, ce dernier peut exprimer des attentes relativement différentes de ce que les firmes proposent, principalement au niveau de leur importance. Sur la base des recommandations de Churchill (1979) et de Rossiter (2002), une échelle de l'intégration perçue des canaux de distribution a été conçue et testée. Ses apports théoriques et managériaux sont présentés.

Mots clefs : distribution multicanal, intégration des canaux de distribution, intégration perçue des canaux de distribution

Abstract : Few academic studies dealt with perceived multichannel retailing integration. However, this concept is very important since it gives a better understanding of multichannel consumer's expectations. Based on Churchill's (1979) and Rossiter's (2002) scale development process, we developed and tested a multidimensional scale of perceived multichannel retailing integration. Theoretical and managerial implications are then discussed.

Keywords : multichannel retailing, multichannel retailing integration, perceived multichannel retailing integration.

Résumé managérial

Certains travaux de recherche avancent que dans un environnement multicanal, les consommateurs peuvent ne pas percevoir les canaux comme faisant partie d'une même organisation. En fréquentant les canaux d'une enseigne click and mortar, le client aurait tendance à chercher de l'harmonie dans l'offre et dans les informations disponibles via les différents canaux. Comme le notent certains chercheurs, le client se sentirait confus à cause de la manière fragmentée et morcelée avec laquelle il est traité par certaines enseignes mal intégrées. Ceci pourrait affecter de manière négative ses réponses attitudeles et comportementales à l'égard de l'enseigne multicanal. Une étude qualitative exploratoire menée auprès de consommateurs multicanal montre que la schizophrénie s'est étendue au consommateur multicanal (Encadré 1).

Encadré 1 : Exemple de verbatims issus de l'étude qualitative

(Répondant, homme, 34 ans) : « ...J'achète sur le site Internet de cette enseigne lorsque je retrouve des offres promotionnelles inexistantes en magasin, j'ai l'impression d'être plus intelligent que ceux qui n'ont n'en pas profité... ». Un peu plus loin, en évoquant des expériences multicanal décevantes vécues, ce même répondant affirme : « J'étais très déçu. Je voulais absolument retrouver cette offre en magasin, je me demande pourquoi ils ne mettent pas les mêmes offres sur le site Web et en magasin... »

Alors que veut réellement ce consommateur multicanal ? Quelles sont ses exigences à l'égard d'une enseigne multicanal? Cherche-t-il une intégration totale ou partielle des canaux de distribution d'une enseigne ? Quels sont les éléments d'intégration les plus pertinents selon lui ? Quelles en sont donc les différentes conséquences sur ses attitudes et ses comportements ? Afin de pouvoir répondre à toutes ces questions, nous avons parcouru la littérature antérieure à la recherche d'études et de mesures de l'intégration des canaux de distribution telle que perçue par les consommateurs. Notre recherche nous a amené à conclure que la plupart des études académiques s'intéressent plutôt au point de vue organisationnel de l'intégration tout en négligeant le point de vue du consommateur. Toutefois, le coût, la complexité et le temps que prend le processus d'intégration des canaux de distribution poussent à s'intéresser au point de vue du consommateur afin d'adapter le processus d'intégration à ses attentes et priorités

Pour cela, nous avons décidé de développer une échelle multidimensionnelle de l'intégration perçue des canaux de distribution permettant d'identifier les dimensions les plus pertinentes pour le consommateur multicanal et celles qui ont les plus fortes contributions à la formation de l'intégration perçue globale des canaux de distribution. Notre échelle de mesure est donc basée sur 7 dimensions (Assortiment/produit, prix, informations points de vente, force de vente, gestion de la fidélité, logistique et offres promotionnelles) et 23 items.

Présentation, problématique de recherche et plan

A côté des différents canaux de distribution traditionnels (magasin, supermarché, centre commercial, etc), le consommateur se trouve désormais face à un vaste choix de nouveaux canaux de distribution dont on cite: les sites Web commerciaux, les catalogues, les centres d'appel, etc. Zaharia (2005) affirme que la distribution multicanal offre à ses clients la possibilité de répondre à différentes situations possibles. De leur part, les consommateurs gagnent plus de transparence, de convenance et de choix en optant pour différents canaux d'une même enseigne. Le client aura donc la liberté de choisir parmi ces canaux celui qui s'adapte le mieux à ses besoins et attentes. De plus, fournir différents canaux de distribution aux consommateurs permet à l'enseigne de toucher et de retenir des consommateurs ayant différentes orientations de magasinage (Kumar et Venkatesan, 2005). Les distributeurs sont même en mesure de perdre leurs clients s'ils ne leur offrent pas une panoplie de canaux de distribution sur lesquels ils peuvent répartir leur processus d'achat (Stone et al, 2002). Ceci nécessite en effet de gérer le consommateur dans un environnement à plusieurs dimensions, plus complexe et difficilement gérable, à savoir l'environnement multicanal. Les enseignes multicanal se trouvent alors devant l'obligation de bien comprendre les attentes de leurs clients quant aux similarités et différences entre les canaux physique et virtuel. Il faut que chaque canal soit à la fois compatible et complémentaire avec l'autre (Kwon et Lennon, 2009).

Pour atteindre ces objectifs de compatibilité et de complémentarité, l'intégration des canaux de distribution d'une enseigne s'impose par sa pertinence dans la fixation des différentes options de la stratégie de distribution multicanal. Elle désigne le degré de similarité, de cohérence et de complémentarité entre les différents canaux de distribution d'une enseigne. Par ailleurs, l'intégration / séparation des canaux de distribution n'est pas une question de choix mais un ensemble complexe d'énigmes qui sont intrinsèquement difficiles à configurer (Griffiths et Howard, 2008). Cette stratégie multicanal intégrée présente en effet quelques limites dont principalement des rigidités organisationnelles, des difficultés de mise en place et des coûts énormes pour la firme. Le consommateur, à qui s'adressent principalement ces modifications majeures au sein d'une firme, peut négliger certaines dimensions de

l'intégration et réclamer d'autres. De ce fait, Bendoly et al (2005) affirment que la perception de l'intégration, ou le degré auquel les consommateurs perçoivent les canaux de distribution comme faisant partie d'une même organisation, est très importante dans la mesure où elle peut prévenir les consommateurs d'aller vers d'autres enseignes concurrentes. Malgré l'importance de ce concept, il existe très peu d'études consacrées à son étude (Bendoly et al, 2005). La grande majorité d'études à ce sujet se sont intéressées au niveau stratégique et organisationnel de l'intégration des canaux de vente, tout en négligeant les exigences des clients en matière d'intégration. Dans le même sens, il n'existe pas d'échelle de mesure complète de l'intégration perçue des canaux de distribution. Les échelles existantes sont soit de mesure globale de l'intégration perçue, soit encore de mesure partielle n'incluant pas toutes les composantes de l'intégration. Ainsi, *comment peut-on mesurer l'intégration perçue des canaux de distribution et quelle est la méthodologie la mieux adaptée pour y parvenir ?*

Afin de mieux répondre à ces questions et en nous basant sur la littérature existante, nous aborderons dans une première partie le concept d'intégration des canaux de distribution. Nous passerons par la suite à présenter les principales dimensions de l'intégration citées dans la littérature antérieure. Dans une deuxième partie, nous mettrons en valeur les apports du concept d'intégration perçue des canaux de distribution par les résultats d'une étude qualitative, qui a aussi servi à la génération d'items pour l'élaboration d'une échelle de mesure de l'intégration *perçue* des canaux de distribution d'une enseigne multicanal. L'échelle finale sera présentée dans une troisième partie suite à un résumé de la méthodologie adoptée et des méthodes utilisées afin de l'obtenir. Une quatrième et dernière partie servira à présenter les apports de notre recherche, ses implications managériales et ses limites.

Le processus de création d'une mesure multidimensionnelle de l'intégration perçue

Afin de développer une échelle de mesure valide de l'intégration perçue des canaux de distribution d'une enseigne multicanal, nous avons procédé par triangulation des approches en retenant la procédure préconisée par Churchill (1979) et complétée par Rossiter (2002). Ce processus consiste en six principales étapes :

- La spécification du domaine de construit,
- La génération d'items à travers une étude qualitative,
- Le développement d'un questionnaire,

- Une première collecte des données et la purification de l'échelle,
- Une deuxième collecte des données et la purification de l'échelle,
- Le test de la fiabilité et de la validité.

La spécification du domaine de construit

La première étape de la construction de la mesure est la définition du domaine de construit. Cette étape est primordiale puisqu'elle constitue la base de la validité de contenu de l'échelle. Churchill (1979) affirme que la spécification du domaine du construit commence par une revue de la littérature et par une définition du construit basée sur une analyse critique des définitions existantes.

Qu'est ce que l'intégration des canaux de distribution ?

Le consommateur voudrait échanger avec une même enseigne quel que soit le canal fréquenté et non pas à travers ses fragments provoqués par une incohérence de ses différents canaux fréquentés (Bradshaw et Brash, 2001). Cette problématique met l'accent sur l'importance de l'intégration des canaux dans un contexte multicanal comme réducteur des risques de conflits et comme créateur de synergies. Alors que signifie intégrer, intégration ? L'étymologie est latine, *integratio*, du verbe *integrare*, en latin. Elle désigne le rétablissement, le renouvellement et la réparation, d'où l'adjectif intègre synonyme d'entier et de non corrompu. Selon mediadico, l'intégration est la coordination des activités de plusieurs organes permettant un fonctionnement harmonieux. Par analogie au monde de l'entreprise, l'intégration des canaux de distribution d'une enseigne serait alors leur coordination permettant un fonctionnement harmonieux de la stratégie de distribution de l'enseigne.

Par ailleurs, dans la théorie des communications Marketing intégrées (Shimp, 1997), l'intégration implique de parler avec une seule voix à tous les consommateurs potentiels. De même, dans le domaine de la distribution, l'intégration consiste à s'adresser aux clients avec des canaux substituables et complémentaires. Elle suppose alors la présentation d'une offre commerciale identique quel que soit le canal fréquenté, ce qui favorise le transfert des clients entre les différents canaux de l'enseigne. Il s'agit donc d'une stratégie multicanal optimisée par la mise en commun des ressources de l'enseigne multicanal au service de ses différents canaux de distribution et par conséquent au service de ses clients. Elle repose sur les principes de coopération, de complémentarité, de cohérence et de substituabilité entre les canaux de

distribution d'une même enseigne. Le but étant de fournir aux clients une offre et des services homogènes et « sans couture » à travers une expérience de visite et d'achat « fluide ». L'intégration implique alors que les firmes ne doivent pas développer une stratégie spécifique à un canal de distribution. Chaque canal devrait faire partie de la stratégie marketing à côté des canaux de vente alternatifs. Par ailleurs, depuis l'épanouissement de la littérature sur les limites de la vente multicanal puis sur les apports de l'intégration des canaux, plusieurs définitions ont été formulées dans une tentative de mieux comprendre ce qu'est l'intégration, ses objectifs, ses apports et ses limites. Ainsi, tout comme la définition de la stratégie de distribution multicanal, celle de l'intégration des canaux de distribution a bien évolué depuis celle formulée par Shimp (1997) dans un contexte de théorisation sur les communications Marketing (Tableau 1). Comme le montre le tableau ci-dessous, l'intégration des canaux de distribution est une stratégie de distribution sous forme d'un processus en plusieurs étapes incluant, entre autres, interdépendances, compatibilité et coordination et ayant pour principaux objectifs une meilleure flexibilité et fluidité des mouvements entre les canaux.

Tableau 1: Evolution des définitions de « l'intégration » dans un contexte multicanal

Auteur(s)	Définitions	Apports de la définition
Martinez et Jarillo, (1991)	Le processus d'intégration est le fait d'accroître le niveau d'interdépendance entre les filiales.	- L'intégration est un <u>processus</u> ; - <u>Interdépendances accrues</u>
Goersch (2002)	L'intégration multicanal se réfère à une exploitation simultanée et consistante des canaux physiques et virtuels par une enseigne de distribution afin de fournir une expérience d'achat « sans couture » aux clients quand ils changent de canal durant leur interaction avec l'enseigne.	- La <u>même gestion</u> des différents points de contact avec les clients. - Absence d'incidents liés à l'incohérence des canaux de vente.
(Teerling et Huizingh, 2004)	L'intégration implique que les entreprises ne doivent pas développer une stratégie spécifique au e-commerce, mais l'utilisation de l'Internet doit être une composante d'une stratégie globale couvrant à la fois le côté communication et celui vente	- Une stratégie de distribution <u>globale</u> applicable à tous les canaux de la même manière.
Seck (2007)	l'intégration des canaux est une coordination accrue entre canaux de distribution et une mise en commun des ressources.	- La <u>coordination</u> entre les canaux ; - <u>Ressources communes</u> à tous les canaux.
Andreini (2008)	Le niveau d'intégration par les synergies provoquées en mixant le canal virtuel (Internet) à ceux traditionnels (magasin) qui, ensemble, pourraient améliorer la valeur du consommateur et maximiser les profits de la firme.	- L'intégration comprend <u>plusieurs niveaux</u> ; - <u>Avantages de l'intégration</u> : plus de valeur pour consommateur + plus de profits pour la firme.
(Poirel, 2008)	L'intégration est « la possibilité offerte à un consommateur de passer d'un canal à l'autre sans	- <u>Fluidité</u> et <u>flexibilité</u> des mouvements entre les canaux

	encombrer ».	
Vanheems (2009)	L'intégration est le fait « d'assembler les différentes parties d'un système en un système unique et assurer leur compatibilité ainsi que le bon fonctionnement du système complet »	<ul style="list-style-type: none"> - un système <u>unique</u> ; - Assurer la <u>compatibilité</u> ; - Assurer le <u>bon fonctionnement</u>

Dimensions de l'intégration des canaux de distribution

L'intégration est un continuum avec deux bornes extrêmes et des situations intermédiaires au milieu. Sur la première extrémité du continuum d'intégration se trouve l'homogénéisation des offres sur tous les canaux alors que sur l'autre extrémité se trouve la séparation entre les différents canaux de vente. Il existe néanmoins très peu d'enseignes se situant sur les extrémités du continuum (Zhang et al, 2010). Se positionner sur l'un des points du continuum de l'intégration revient à faire différents choix d'intégration pour chacune des composantes du mix, ainsi que pour d'autres facteurs à régler en fonction du niveau d'intégration désiré par l'enseigne.

Comme le remarquent plusieurs chercheurs dans des travaux antérieurs, le concept d'intégration des canaux de distribution est multidimensionnel. Saeed et al. (2003) identifient trois dimensions de l'intégration des canaux de distribution: le contenu (produits, informations et catalogues), l'information (localisateur du magasin, vérification de la disponibilité et passation de la commande sur Internet) l'intégration de la logistique (passation de la commande, achat, récupération colis et échange via tous les canaux). Ab Hamid (2006) étudie l'intégration des canaux de distribution selon une seule composante, à savoir les processus logistiques (livraison, suivi et échange). Par ailleurs, Poirel (2008) opérationnalise l'intégration des canaux de distribution en trois principales dimensions.

* La première dimension étant les bases de données, elle suggère que toute entreprise multicanal devrait avoir une vue unique du consommateur. Toutefois, Neslin et al (2006) affirment que la constitution d'une base de données de l'ensemble des consommateurs d'une enseigne multicanal reste de l'ordre de l'impossible, vu la difficulté de collecter des informations sur des clients ayant déjà payé en espèces en magasin et le coût élevé pour la constitution d'une base de données.

* La deuxième dimension de l'intégration des canaux de distribution s'intéresse à la coordination des actions commerciales entre canaux. Poirel (2008) retient ici l'importance de cibler le bon consommateur par la bonne offre sur le bon canal, ainsi que l'importance d'intégrer le vendeur dans la stratégie cross-canal de l'entreprise. En effet, selon Vanheems (2007), le vendeur en magasin pourrait aiguiller le consommateur et servir d'interface entre

canal virtuel et canal physique à travers une approche transversale de la gestion pluri-canal de l'enseigne qui vient remplacer l'ancienne vision monocanal.

* La troisième dimension de l'intégration perçue est alors la synchronisation des chaînes logistiques. Il s'agit dans ce cas de la gestion des approvisionnements des différents canaux de distribution, de la gestion des livraisons, des échanges et des retours. Cette dimension permet de conférer au consommateur une plus grande flexibilité en accumulant liberté et convenance.

Par ailleurs, Bendoly et al (2005) établissent une liste des différentes opérations communes à toutes les enseignes multicanal intégrées. Ainsi, une enseigne multicanal intégrée :

- Promeut son site Web marchand dans son magasin traditionnel ;
- Promeut son magasin via son site Web marchand ;
- Forme ses vendeurs et employés de manière à ce qu'ils soient au courant du contenu du site Web de l'enseigne et aident les clients à utiliser le site Web marchand de l'enseigne ;
- Forme ses vendeurs et employés à guider le client en lui fournissant les mêmes informations disponibles sur le site Web marchand ;
- Fournit des points d'accès à Internet dans son magasin traditionnel afin de permettre au client de consulter son site Web marchand ;
- Fournit des informations concernant les produits vendus exclusivement dans certains de ses magasins sur son site Web ;
- Accepte l'échange d'articles achetés par ses clients sur son site Web marchand ;
- Permet à ses clients de récupérer les produits achetés sur le site Web en magasin.

Ces différentes « consignes » sont regroupées en deux facteurs. Toutefois, beaucoup plus de facteurs sont identifiés dans la littérature antérieure. Le plus important, de par le nombre d'articles qui l'ont retenu, étant celui de l'intégration de la logistique. D'autres facteurs conditionnent également les choix stratégiques de la firme. Nous citons ceux liés au prix, à l'assortiment, à la force de vente, à l'image de l'enseigne et aux offres promotionnelles.

Intégration logistique

La logistique concerne la gestion des approvisionnements des différents canaux de distribution, la gestion des livraisons, les échanges et les retours. Cette dimension permet de conférer au consommateur une plus grande flexibilité en accumulant liberté et convenance. Intégrer les canaux de distribution d'une enseigne revient en partie à offrir la possibilité aux

cyberconsommateurs de retourner ou d'échanger les articles achetés sur le site Web marchand d'une enseigne dans son magasin traditionnel (Bendoly et al, 2005). Les cyberconsommateurs devraient avoir la possibilité de récupérer le produit voulu dans le magasin de l'enseigne, s'il est disponible.

La politique d'échange est très importante du moment que le comportement de retour des consommateurs a une relation en forme de U avec la propension d'achats futurs et de la valeur client (Peterson et Kumar, 2009). Selon le rapport de la Fevad (2010), 21% des cyberconsommateurs ont choisi le retrait ou la mise à disposition de l'article acheté dans l'un des magasins de l'enseigne. Il est donc montré que plus la politique de retour est souple, plus cela améliore la confiance et la convenance et mène à des comportements de rachat futurs (Wood, 2001). La politique d'échange / retour peut également favoriser le comportement cross-canal puisque le consommateur en échangeant l'article qu'il a acheté sur Internet en magasin, va visiter un autre canal de l'enseigne, le découvrir et pourquoi pas lui devenir un client fidèle (Zhang et al, 2010).

Intégration assortiment / produits

L'assortiment est constitué de l'ensemble des produits proposés à la vente sur chaque canal de distribution d'une enseigne. Hoch et al (1999) affirment que l'assortiment est classé juste derrière le point de vente et le prix comme facteur déterminant du choix du magasin qui dépend plus particulièrement en partie de sa largeur et de sa profondeur sur chaque canal (Zhang et al, 2010). Certaines enseignes utilisent l'assortiment afin d'encourager le comportement cross-canal du consommateur. Il s'agit en effet de renvoyer le client vers le canal alternatif lorsqu'un produit est en rupture de stock. Bendoly et al (2005) étudient l'impact de l'indisponibilité d'un produit sur l'un des canaux de distribution d'une enseigne. Ils affirment que l'indisponibilité du produit sur l'un des canaux a des répercussions immédiates et à long terme sur l'enseigne. Toutefois, le coût de la gestion de la marchandise varie considérablement à travers les canaux : les enseignes peuvent gérer de larges et profonds assortiments sur les canaux virtuels, alors qu'il est très coûteux voire même impossible de gérer le même assortiment en magasin.

Intégration prix

La fixation des prix constitue en général un élément différenciateur entre la vente en magasin et la vente sur les sites Web. Il représente un déterminant de choix d'un canal de distribution

et l'une des raisons principales de recherche d'informations lors du processus décisionnel. Grewal et al (2010) affirment que Les enseignes doivent trouver le compromis entre les attentes des consommateurs à l'égard des prix pratiqués et la structure de coût de chaque canal.

Intégration des informations

Afin de construire une stratégie de distribution multicanal réussie, il faut disposer d'une infrastructure intégrée en technologies de l'information ; le but étant de lier les informations entre elles quelque soit le canal et les analyser de manière holistique (Zhang et al, 2010). Sur ce point, il existe un consensus autour de la nécessité d'intégrer les données en centralisant les données dans un système de datawarehouse. Il s'agit donc de savoir collecter les informations sur tous les canaux de l'enseigne et par la suite savoir en extraire les plus pertinentes pour les décideurs. Neslin et al (2006) affirment que la constitution d'une base de données de l'ensemble des consommateurs d'une enseigne multicanal reste de l'ordre de l'impossible, vu la difficulté de collecter des informations sur des clients ayant déjà payé en espèces en magasin et le coût élevé pour la constitution d'une base de données.

Intégration de l'image de l'enseigne

L'image de l'enseigne constitue une évaluation de ses canaux de distribution basée sur l'accumulation des perceptions et des croyances à son égard. Kwon et Lennon (2009) supportent l'intégration des canaux de distribution, facteur important de l'avantage cross-canal. Les auteurs mettent l'accent sur l'importance d'une intégration de l'image des différents canaux de distribution à travers les opérations fonctionnelles (calls centers, politiques d'échange, etc), symboliques et expérientielles de la gestion du nom de l'enseigne.

Intégration de la force de vente

Le personnel d'une enseigne chargé de la vente ou plus communément appelé force de vente, représente un facteur clef de la réussite de la stratégie multicanal en général et de la stratégie multicanal intégrée en particulier. Selon Vanheems (2007), le vendeur en magasin pourrait aiguiller le consommateur et servir d'interface entre canal virtuel et canal physique à travers une approche transversale de la gestion multicanal de l'enseigne qui vient remplacer l'ancienne vision monocanal.

Intégration des offres promotionnelles

Cette dimension s'intéresse à la coordination des actions commerciales entre canaux. Poirel (2008) retient ici l'importance de cibler le bon consommateur par la bonne offre sur le bon canal. Le consommateur multicanal a tendance à profiter plus des avantages en promotions et répond aux coupons trouvés sur les différents canaux en achetant plus fréquemment et en plus grandes quantités auprès des canaux de l'enseigne (Zhang et al, 2010).

→ Cette liste de dimensions de l'intégration des canaux de distribution peut ne pas être exhaustive. Il est toutefois très important de veiller à déterminer la dimensionnalité de l'intégration, non du point de vue de l'entreprise, mais de celui de ses clients (Bendoly et al, 2005).

L'intégration perçue des canaux de distribution ?

Une stratégie de distribution multicanal pourrait déstabiliser le consommateur puisque comme l'affirme Poirel (2008), pourrait générer des services positivement valorisés par le consommateur ou au contraire créer de la confusion chez lui à travers une offre différenciée tant au niveau des produits et services qu'au niveau des prix. Poirel (2008) ajoute que la multiplication des offres ainsi que leur incohérence pourrait nuire considérablement à l'image de l'enseigne. De plus, Helfer et Michel (2006) trouvent que le consommateur se sent confus de la manière fragmentée et morcelée dont il est traité par l'entreprise. Il a plus que jamais besoin d'informations cohérentes et complémentaires. Il exige une sorte de « guichet unique » qui permette de répondre à toutes ses interrogations (Poirel, 2008), tout en lui offrant la variété et la liberté de choisir.

Ainsi, en fréquentant les canaux d'une enseigne click and mortar, le client aura tendance à chercher de l'harmonie dans l'offre et dans les informations disponibles via les différents canaux. Bradshaw et Brash (2001) affirment que le consommateur voudrait échanger avec une même enseigne quel que soit le canal fréquenté et non pas à travers ses fragments provoqués par une incohérence de ses différents canaux. De plus, en synchronisant ses différents canaux de distribution, le consommateur sera plus libre de choisir le canal qui lui convient, tout dépendra du produit acheté, de la situation d'achat, de son humeur, etc. Ainsi, en optant pour une stratégie de distribution multicanal intégrée, le consommateur verra son processus de décision se simplifier et son effort se réduire. Il aura plus de possibilités de vérifier la

disponibilité du produit en magasin ou d'avoir une idée globale des différentes offres promotionnelles de l'entreprise, des prix, etc.

Malgré son importance, il existe très peu de tentatives de définition de l'intégration perçue des canaux de distribution. Même les travaux qui prétendent le faire s'inspirent largement des recherches portant sur le côté organisationnel de l'intégration. Bendoly et al (2005) étaient parmi les rares auteurs à avoir fourni une définition, quoiqu'incomplète, de l'intégration perçue des canaux de distribution. C'est le degré auquel les consommateurs perçoivent les canaux de distribution comme faisant partie d'une même organisation. Cette définition résume ce qui a été déjà dit mais mérite d'être complétée. La revue de la littérature a permis de mieux comprendre le concept d'intégration des canaux de distribution. C'est un concept multidimensionnel dont les apports n'ont pas encore été bien saisis du fait du manque de son étude du point de vue du consommateur.

La production d'un échantillon d'items

Etant donné la nouveauté des recherches sur les facteurs d'intégration des canaux d'une enseigne de distribution et le manque de consensus dans les résultats quant à l'importance relative de chaque facteur d'intégration, il nous semble pertinent de commencer par une étude qualitative exploratoire. En effet, le recours à des approches qualitatives et quantitatives par la triangulation des méthodes de collecte des données est recommandé quand l'intérêt porte sur un champ de recherche relativement nouveau (Figure).

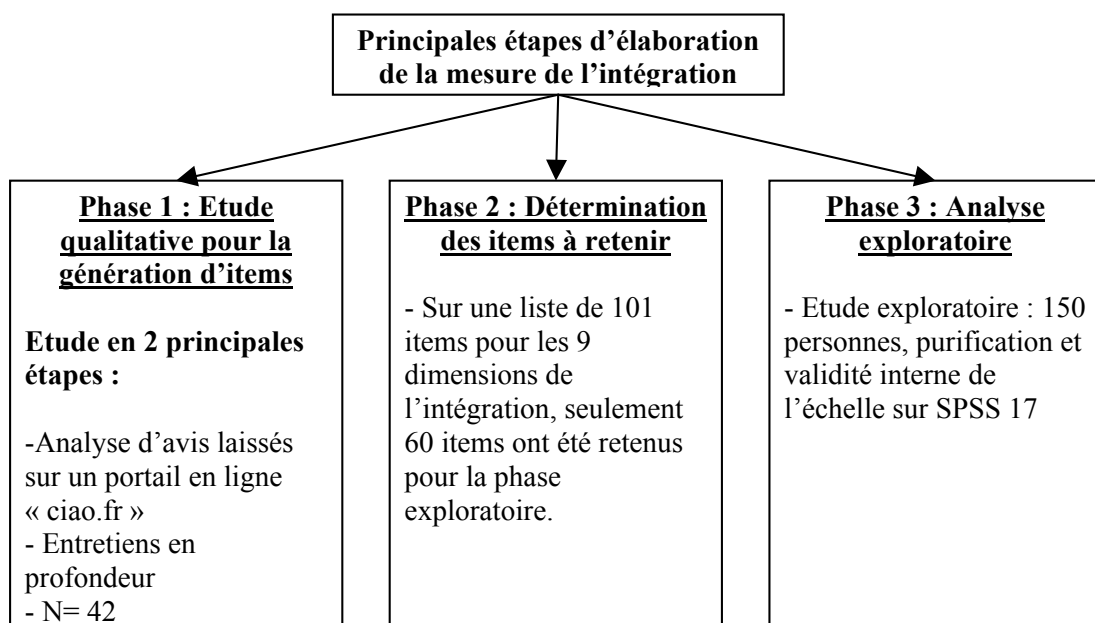


Figure 1 : Principales étapes d'élaboration de l'échelle de mesure multidimensionnelle de l'intégration perçue des canaux de distribution

Notre étude exploratoire a pour but de générer une définition du concept d' « intégration des canaux de distribution » du point de vue des consommateurs tout en identifiant les dimensions les plus importantes à intégrer de leur point de vue, et par conséquent établir une liste des dimensions et des items permettant l'élaboration d'une échelle de mesure de l'intégration telles que perçues par eux.

Comme l'affirment De Ketele et Roegiers (1993), «Il est rare qu'une seule méthode de recueil d'informations permette à elle seule de donner toute l'information nécessaire. Selon l'objectif poursuivi, une méthode prioritaire sera souvent accompagnée d'une ou deux autres méthodes secondaires...». Ainsi, notre étude qualitative passe par trois principales étapes.

Afin de mieux définir l'intégration perçue des canaux de distribution, nous sommes passés par une phase préparatoire. Elle s'est faite en se servant d'une discussion lancée sur un forum de discussion généraliste. Elle s'est basée sur une question introductive visant à explorer les attentes des consommateurs à l'égard des enseignes multicanal. Sur quatorze (14) réponses à la question de base, six (06) réponses uniquement ont évoqué la nécessité d'une intégration entre les différents canaux de distribution d'une même enseigne. L'intégration a été désignée par les termes « ressemblance », « cohérence », « harmonie » ou « similarité ».

La deuxième étape est constituée d'une analyse des différents avis laissés par des consommateurs sur un portail en ligne « ciao.fr ». Le but étant de mieux identifier les principales sources de contentement / mécontentement des internautes suite à une expérience personnelle d'un achat multicanal. Le portail ciao.fr est indexé et présenté sur le moteur de recherche Google comme regroupant « Plus de 2 millions d'avis de consommateurs, des évaluations de produits, des comparaisons de prix, pour informer et aider les consommateurs ». Nous avons recherché les différents avis au sujet d'une enseigne multicanal (magasin et site Web) retenue sur la base de la phase préparatoire de l'étude qualitative. Il s'agit du site Web et des points de vente traditionnels de la FNAC qui est une enseigne spécialisée dans la distribution en neuf et occasion, de produits high tech (ordinateur, TV, lecteur MP3, jeux vidéo, appareil photo...) et culturels (livres, CD, DVD...). Nous nous sommes donc intéressés aux avis qui nous semblent liés à la stratégie multicanal de

l'enseigne. Ainsi, quatorze (14) avis ont été retenus sur la base de leur rapport avec une expérience d'achat multicanal.

La troisième et dernière étape passe par un guide d'entretien semi-directif dont le principal objectif était de confirmer les résultats issus deux phases précédentes de l'étude qualitative. Nous avons conduit 23 entretiens qualitatifs d'une durée de trente minutes chacun. L'échantillon retenu est composé de 8 femmes et 15 hommes sur la base de leur adoption d'un comportement multicanal. Leur moyenne d'âges est de 28 ans (variant entre 23 ans à 42 ans). Seize (16) parmi eux sont des étudiants alors que sept (07) sont des cadres supérieurs. L'entretien est basé sur un guide d'entretien centré sur les comportements d'achat multicanal. Lors des entretiens en profondeur, nous nous sommes arrêtés lorsqu'un phénomène de saturation sémantique est apparu (Bardin 1998). Ainsi, un nombre total de 23 réponses a été enregistré. Par ailleurs, différentes étapes ont été conduites afin d'analyser le corpus. L'analyse a débuté par une lecture flottante. Plusieurs lectures consécutives ont permis le découpage du discours en thèmes.

Les différentes phases de l'étude qualitative se complètent et leurs résultats rappellent les unes les autres. Rappelons ainsi que l'objectif de passer par trois étapes était de mieux définir le concept d'intégration perçue des canaux de distribution et d'identifier ses principales dimensions évoquées par les consommateurs. Ainsi, sur la base de l'ensemble des verbatims des répondants, l'intégration perçue des canaux de distribution peut être définie comme étant **« Une stratégie de distribution à travers différents canaux de distribution complémentaires, dont les contenus sont ressemblants, les offres sont cohérentes tout en préservant les spécificités de chaque canal de vente, au niveau de l'assortiment, des prix, de l'image, de l'ambiance, des actions de communication, du merchandising, de la gestion de la fidélité, de la logistique, de la force de vente et des informations »**. Cette définition de l'intégration perçue des canaux de distribution telle que conçue à partir de l'analyse des verbatims des participants à notre étude qualitative a permis d'établir une liste des dimensions perçues, à des degrés différents, de l'intégration des canaux de vente. Dans un souci d'objectivité, nous avons décidé de retenir, dans une première étape toutes les dimensions évoquées par un répondant ou plus.

Cette étape nous a également permis de retenir une liste de 101 items relatifs à dix dimensions identifiés de l'intégration perçue des canaux de distribution. Ce nombre d'items a été

considérablement allégé suite à l'implication de trois experts dans le domaine du Marketing et de la Distribution. Il est donc passé à 60 items pour dix dimensions retenues à partir de l'étude qualitative. L'ensemble des dimensions ainsi que leurs définitions sont présentés dans le tableau ci-dessous (Tableau 2).

Tableau 2 : Dimensions de l'intégration perçue des canaux de distribution	
Dimension	Définition
Intégration assortiment	degré auquel les produits disponibles sur les différents canaux d'une enseigne sont similaires.
Intégration prix	degré de similarité des prix, ainsi que la similarité et la simultanéité des changements de prix sur les différents canaux de distribution de l'enseigne.
Intégration informations sur les produits	niveau de disponibilité des différentes informations sur les produits de l'enseigne respectivement sur le site Web et en magasin.
Intégration informations sur les points de vente	niveau de disponibilité des différentes informations sur les points de vente de l'enseigne respectivement sur le site Web et en magasin.
Intégration offres promotionnelles	degré de concordance des offres promotionnelles et de leur simultanéité en magasin et sur le site Web marchand de l'enseigne.
Intégration gestion de la carte de fidélité	degré de centralisation des informations que porte la carte de fidélité détenue par le client, ainsi que la possibilité de bénéficier de ses avantages sur les différents canaux de distribution d'une enseigne.
Intégration force de vente	degré auquel les vendeurs en magasin sont renseignés au sujet des offres sur le site Web de l'enseigne dans laquelle ils travaillent, et leur capacité à guider et à suivre le client tout au long de son processus d'achat multicanal.
Intégration merchandising	degré de ressemblance entre la présentation et l'organisation des produits sur les étalages en magasin et sur le site Web de l'enseigne.
Intégration ambiance	degré de ressemblance entre l'expérience sensorielle et esthétique vécue sur le site Web et en magasin.
Intégration logistique	degré de complémentarité entre les canaux de distribution d'une enseigne pour la livraison, ainsi que la mise à jour des informations au sujet de chaque commande, en temps réel.

Le test de l'échelle de l'intégration perçue des canaux de distribution

Pour passer au stade quantitatif de notre recherche et sachant que les niveaux d'intégration attendus et perçus peuvent être variables d'un secteur à l'autre, nous avons choisi de retenir le secteur du prêt-à-porter pour l'application et le test de notre échelle de mesure.

La purification des items a été réalisée en se basant sur deux collectes différentes des données, soit un nombre total de 408 réponses à travers les deux questionnaires conçus pour l'élaboration et le test de l'échelle de mesure de l'intégration perçue des canaux de distribution. Ainsi, en plus des items liés aux dix dimensions de l'intégration perçue des

canaux de distribution et mesurés à l'aide d'échelles Likert à 7 points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », nous avons inclus des questions à propos du statut sociodémographique des répondants (sexe, âge et catégorie socioprofessionnelle), ainsi que des questions filtre permettant d'identifier les consommateurs multicanal et une question piège permettant de vérifier si le répondant réfléchit aux questions avant de répondre.

Un premier questionnaire a été envoyé à une liste de 403 adresses email. 133 réponses ont été obtenues, soit un taux de réponse de 33%. Seulement 106 réponses sur la base de la question filtre et de la question piège ont été retenues. L'analyse des réponses liées à cette première étape nous a alors permis de procéder à une première purification de l'échelle retenue et d'étudier la validité interne de ses différentes dimensions. La méthode d'analyse mise en place pour l'épuration de la mesure de l'intégration perçue des canaux de distribution est l'analyse factorielle qui permet de résumer un grand nombre d'items en facteurs afin de faciliter l'interprétation d'un nuage de points. Ce premier pré-test a donc permis d'alléger l'échelle de l'intégration perçue des canaux de distribution. Nous avons alors obtenu un résultat de 34 items pour 9 dimensions. Un deuxième questionnaire a été envoyé à une deuxième liste de 627 adresses emails. Nous avons eu un retour de 312 réponses dont 302 réponses exploitables. Les caractéristiques sociodémographiques des répondants à ce deuxième questionnaire peuvent être résumées dans le tableau ci-après (Tableau 3) :

Tableau 3 : caractéristiques sociodémographiques des répondants

N = 302		
Genre	Masculin	48,1%
	Féminin	51,9%
Age	18 à 24 ans	20,53%
	25 à 34 ans	39,7%
	35 à 44 ans	26,49%
	45 à 54 ans	10,9%
	55 ans et plus	2,32%
Profession	Elèves, Etudiants	54%
	Cadres et Professions Supérieures	28,8%
	Employés et professions intermédiaires	13,9%
	Retraités - Inactifs	3,31%

Structure, fiabilités et validités

La purification de l'échelle de mesure de l'intégration perçue des canaux de distribution montre qu'il s'agit principalement d'une mesure multidimensionnelle. Elle est constituée de

sept dimensions à savoir l'assortiment/produits, les prix, les informations sur les points de vente, la force de vente, la logistique, la gestion de la carte de fidélité et les offres promotionnelles. Il s'agit de dimensions déjà citées dans la littérature antérieures, mais essentiellement du point de vue organisationnel, sauf la dimension gestion de la carte de fidélité identifiée à partir de notre étude qualitative (Tableau 4).

Tableau 4 : Processus d'épuration de l'échelle multidimensionnelle de l'intégration perçue des canaux de distribution

Echelle issue de l'étude qualitative : 10 dimensions, 101 items	Echelle issue de la consultation d'experts en Marketing 10 dimensions, 60 items	Echelle issue de la première phase de prétest 9 dimensions, 34 items	Echelle issue de la deuxième phase de prétest 7 dimensions, 23 items
Intégration assortiment	Intégration assortiment	Intégration assortiment	Intégration assortiment
Intégration prix	Intégration prix	Intégration prix	Intégration prix
Intégration informations sur les points de vente	Intégration informations sur les points de vente	Intégration informations sur les points de vente	Intégration informations sur les points de vente
Intégration offres promotionnelles	Intégration offres promotionnelles	Intégration offres promotionnelles	Intégration offres promotionnelles
Intégration gestion de la carte de fidélité	Intégration gestion de la carte de fidélité	Intégration gestion de la carte de fidélité	Intégration gestion de la carte de fidélité
Intégration force de vente	Intégration force de vente	Intégration force de vente	Intégration force de vente
Intégration merchandising	Intégration merchandising	Intégration merchandising	Intégration logistique
Intégration design	Intégration design	Intégration design	
Intégration logistique	Intégration logistique	Intégration logistique	
Intégration informations sur les produits	Intégration informations sur les produits		

L'échelle multidimensionnelle finale de l'intégration perçue des canaux de distribution présente une bonne structure factorielle et des alphas de Cronbach satisfaisants. Tout d'abord, l'étude de l'indice KMO (test de Kaiser, Meyer et Olkin), également appelé le test MSA (Measure of Sampling Adequacy), permet d'indiquer le degré de corrélations entre les variables et la pertinence de l'analyse factorielle. En effet, cet indicateur est compris entre zéro et un. La valeur « un » indique que chaque variable est expliquée sans erreur par les autres variables. Ainsi, une valeur de KMO inférieure à 0,5 est inacceptable. Les valeurs supérieures ou égales à 0,6 sont donc nécessaires pour une bonne analyse factorielle. Dans notre cas, tous les indices KMO sont supérieurs à 0,6 et sont significatifs en se référant au test de Bartlett, ce qui signifie que notre échelle est factorisable. Ensuite tous les facteurs correspondants restituent une quantité satisfaisante de la variance totale qui varie entre 62,11% et 74,83% (Tableau 5).

Tableau 5 : Structure factorielle de l'échelle d'intégration perçue des canaux de distribution												
Dimension	Indice KMO	Coeff. Alpha	Variance expliquée	Items	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Extraction
1. Intégration Produits	0,717	0,819	73,45 %	Intpdt1	0,846							0,717
				Intpdt2	0,854							0,729
				Intpdt3	0,871							0,758
2. Intégration Prix	0,629	0,736	65,85 %	Intpx1		0,828						0,686
				Intpx2		0,879						0,772
				Intpx3		0,719						0,517
3. Intégration informations Sur les points de vente	0,668	0,687	62,11%	Intinfo1			0,768					0,590
				Intinfo2			0,809					0,655
				Intinfo3			0,786					0,618
4. Intégration offres promotionnelles	0,677	0,750	66,9 %	Intpromo1				0,847				0,718
				Intpromo2				0,770				0,593
				Intpromo3				0,835				0,697
5. Intégration de la force de vente	0,762	0,827	66,62 %	IntFV1					0,671			0,550
				IntFV2					0,789			0,623
				IntFV3					0,890			0,793
				IntFV4					0,894			0,799
6. Intégration de la gestion de la fidélité	0,817	0,882	73,96 %	Intfid1						0,749		0,561
				Intfid2						0,897		0,805
				Intfid3						0,890		0,793
				Intfid4						0,894		0,800
7. Intégration de la logistique	0,639	0,815	74,83 %	Intlog1							0,783	0,612
				Intlog2							0,928	0,862
				Intlog3							0,878	0,771

Fiabilités de l'échelle de mesure

L'étude de la fiabilité interne des différents facteurs de notre échelle par l'Alpha de Cronbach dans un premier temps et par le Rhô de Joreskog dans un deuxième temps témoigne d'une bonne cohérence interne de notre échelle. Les Alpha de Cronbach varient dans notre cas entre 0,687 et 0,882 (Tableau 5) et les Rhô de Joreskog entre 0,689 et 0,832 (Tableau 6). Notons que les Rhô de Joreskog sont plus fiables et plus stables que les Alphas de Cronbach car ils sont moins sensibles au nombre d'items par facteur et plus adaptés à la méthode des équations structurelles.

Validité convergente

L'étude des Rhô de la validité convergente témoigne d'une assez bonne à une bonne validité convergente. Sur les 7 dimensions, 4 parmi elles se trouvent légèrement au-dessous de 0,5 (Tableau 6). Ceci demeure acceptable pour les premiers tests de l'échelle de mesure de l'intégration perçue des canaux de distribution. Nous pouvons alors statuer d'une bonne validité convergente de notre échelle de mesure.

Tableau 6 : fiabilité et validité convergente

Dimension	Rhô de Joreskog	Rhô de la validité convergente
Assortiment	0,779	0,540
Prix	0,701	0,445
Informations points de vente	0,689	0,441
Offres promotionnelles	0,710	0,451
Force de vente	0,789	0,489
Gestion de la fidélité	0,832	0,558
Logistique	0,796	0,571

Validité discriminante

L'étude des corrélations entre les dimensions de l'échelle de l'intégration perçue témoigne d'une bonne validité discriminante de notre échelle. En effet, les différentes dimensions sont très faiblement corrélés entre-elles. Ceci témoigne d'une validité discriminante satisfaisante de l'échelle.

Conclusion

Cette recherche avait pour principal objectif de proposer une première mesure multidimensionnelle de l'intégration perçue des canaux de distribution. D'après les premiers tests, la structure en 7 dimensions semble relativement fiable et valide. Cet instrument constitue, à notre connaissance, une première tentative de mesure complète de l'intégration des canaux de distribution telle que perçue par les consommateurs. Elle est issue à la fois d'une adaptation de la littérature antérieure à notre contexte d'étude et d'une étude qualitative centrée sur les éléments déterminants de l'intégration perçue globale. Les dimensions assortiment, prix, informations sur les points de vente, offres promotionnelles, gestion de la fidélité, force de vente et logistique constituent donc l'échelle multidimensionnelle de l'intégration perçue des canaux de distribution avec 23 items au total (Tableau 7).

Cette échelle est d'une très grande importance managériale. Elle permet dans un premier temps de révéler les dimensions de l'intégration des canaux de distribution perçues par ses clients. Lorsqu'elle est appliquée au cas d'une enseigne multicanal, l'échelle de l'intégration perçue des canaux de distribution permettra d'identifier pour chaque cas d'enseigne, les dimensions les plus importantes à tenir en compte, du point de vue de ses clients. Notre échelle étant testée pour les enseignes de distribution du prêt-à-porter, cette étude propose des résultats adaptés à ce secteur. Elle permettra ainsi de proposer aux managers dans le secteur du prêt-à-porter une vue d'ensemble sur les principales perceptions des consommateurs multicanal dans ce secteur, ce qui les aidera à mieux répartir leurs efforts et leurs investissements au cours du processus d'intégration de leurs canaux de distribution.

Les limites de notre étude qui constituent également des voies futures de recherche sont principalement le test de notre échelle pour un seul secteur à savoir celui de l'habillement et du prêt-à-porter ce qui limite la validité externe de notre échelle. Une étude future mérite d'étendre ce test à d'autres secteurs d'activité. De plus, la méthode d'échantillonnage par convenance retenue limite la représentativité de notre échantillon. Une autre collecte de données basée sur des méthodes aléatoires permettra de l'améliorer. Enfin, pour mieux cerner la qualité de l'ajustement global de notre échelle, il serait pertinent de passer par la méthode des équations structurelles afin de confirmer les résultats issus de la phase exploratoire.

Tableau 7: Détails de l'échelle multidimensionnelle de l'intégration perçue des canaux

Dimension	Item	Désignation
1. Intégration Produits	Le magasin et le site Web vendent exactement les mêmes produits.	Intpdt1
	Je retrouve le même choix de produits en magasin et sur le site Web	Intpdt2
	Le site Web et le magasin offrent le même nombre de produits.	Intpdt3
2. Intégration Prix	Le site Web et le magasin vendent aux mêmes prix.	Intpx1
	Les prix pratiqués sur le site Web et en magasin sont différents.	Intpx2
	En période de soldes, les prix sont les mêmes en magasin et sur le site Web.	Intpx3
3. Intégration informations Sur les points de vente	Je retrouve toutes les informations concernant le/les magasin(s) sur le site Web.	Intinfo1
	Je retrouve toutes les adresses des magasins de l'enseigne sur son site Web.	Intinfo2
	Peu d'informations à propos des magasins sont disponibles sur le site Web.	Intinfo3
4. Intégration offres promotionnelles	Je retrouve les mêmes offres promotionnelles en magasin et sur le site Web.	Intpromo1
	Les offres promotionnelles sur le site Web et en magasin commencent en même temps.	Intpromo2
	Lorsqu'il y a une réduction sur le prix d'un produit, je la retrouve en général en magasin et sur le site Web.	Intpromo3
5. Intégration de la force de vente	Les vendeurs en magasin connaissent les produits vendus sur le site Web.	IntFV1
	Les vendeurs en magasin sont très mal renseignés à propos des offres promotionnelles sur le site Web.	IntFV2
	Les vendeurs en magasin ignorent le contenu du site Web.	IntFV3
	Les vendeurs en magasin sont très mal renseignés quant aux produits vendus sur le site Web.	IntFV4
6. Intégration de la gestion de la fidélité	Je bénéficie des mêmes avantages de fidélité en achetant sur le site Web et en magasin.	Intfid1
	Je peux utiliser mes avantages fidélité en magasin et sur le site Web.	Intfid2
	Je peux utiliser mes chèques de fidélité en magasin et sur le site Web.	Intfid3
	Lorsque j'achète sur le site Web, j'ai la possibilité d'introduire le numéro de ma carte de fidélité.	Intfid4
7. Intégration de la logistique	Je peux récupérer ma commande passée sur Internet en magasin.	Intlog1
	Je peux échanger mes achats effectués sur le site Web, en magasin.	Intlog2
	Je peux retourner mes achats effectués sur le site Web, en magasin.	Intlog3

Bibliographie

Ab Hamid, N.R. (2006), An Assessment of the Internet's Potential in Enhancing Consumer Relationships, *Thèse de doctorat*, Victoria University of Technology.

Adreini, D. (2008), Multi-Channel Integration Strategies and Environmental Aspects: A Conceptual Framework In Retailing, *8th global conference on Business & Economics*, 18-19 Octobre, Florence, Italy.

Bardin, L. (1998). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses universitaires de France (9e éd.).

Bendoly, E., James D. B., Kurt M. B., Shankar K., et Venkataramanan, M.A. (2005), Online/In-Store Integration and Customer Retention, *Journal of Service Research*, 7, 4, 313-327.

Bradshaw, D. et Brash, C. (2001), Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29, 29, 520 – 529.

Churchill G. A. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 64-73.

De Ketele, J.-M. et Roegiers, X. (1993), *Méthodologie du recueil d'informations*. Bruxelles : De Boeck (Collection Pédagogie en développement, Méthodologie de la recherche).

FEVAD (2010), 'Chiffres clefs vente à distance e-commerce', Edition 2010.

Goersch, D. (2002), Multi-channel Integration and its implications for Retail Websites, *European Conference on Information Systems*, Gdansk, Poland.

Grewal D., Janakiraman R., Kalyanam., Kannan P.K, Ratchford, B., Song R. et Tolerico S. (2010), Online and Offline Retail Pricing: A review and Research Agenda, *Journal of Interactive Marketing*, 24, 2, 138-154.

Griffiths, G.H. et Howard, A. (2008), Balancing clicks and bricks – Strategies for multichannel retailers, *Journal of Global Business Issues*, 2, 1, 69 – 75.

Helfer J.P. et Michel G. (2006), La stratégie de contacts multi-canal : opportunités, risques et facteurs clefs de succès, *Décisions Marketing*, 41, Janvier-Mars, 33-41.

Hoch, S. J., Bradlow E.T. et Wansink, B. (1999), The Variety of an Assortment, *Marketing Science*, 18, 4, 527-546.

Kumar, V. et Venkatesan, R. (2005), Who are the Multichannel Shoppers and How do They Perform? Correlates of Multichannel Shopping, *Journal of Interactive Marketing*, 19, 2., 44 – 62.

Kwon, W.-S., et Lennon, S. J. (2009). Reciprocal effects between a multi-channel retailer's offline and online brand images. *Journal of Retailing*, 85, 3, 376-390.

Martinez, J. I. et Jarillo, J. C. (1991), Coordination demands of international strategies, *Journal of International Business Studies*, 22, 3, 429-444.

Neslin S. A., Grewal D. , Shankar L.R., Venkatesh, Teerling M.L., Thomas, J. et Verhoef, P.C. (2006), Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management, *Journal of Service Research*, 9, 2, November, 95-112, Sage Publications.

Petersen, Andrew et Kumar, V. (2009), Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 73, 3, 35-51.

Poirel, C., (2008), La stratégie de distribution multiple : des ambitions et des promesses. Etat de l'art, *Conférence internationale de Management Stratégique, (AIMS) mai 2008*

Rossiter J. R. (2002), The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 4, 305-335.

Saeed, K.A., Hwang, Y. et Yi, M.Y. (2003). Toward an Integrative Framework for Online Consumer Behavior Research: A Meta-Analysis Approach. *Journal of End Using Computer*, 15, 4, 1-19.

Seck, A.M. (2007). L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal. *XVII International Reser Conference*, Finland, 13th-15th September.

Shimp, T.E. (1997). Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications, *4th Edition, Fort Worth, TX: The Dryden Press*.

Stone, M., Hobbs, M. et Khaleeli, M. (2002), Multichannel customer management: the benefits and challenges, *Journal of Database Management*, 10, 1, 39-52.

Teerling, M.L., Huizingh, E.K.R.E.(2004), How About Integration: The Impact of Online Activities on Store Satisfaction and Loyalty, University of Groningen, Research Institute SOM (Systems, Organisations and Management) *Research Report 04F08*, Groningen, Holland.

Vanheems Régine (2007), Stratégie multi-canal : vers une évaluation du rôle du vendeur dans l'intégration des canaux de distribution, *12èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 8-9 novembre.

Vanheems, R. (2009). Distribution multicanal : Pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ? *Décisions Marketing*, 55, 41-52.

Zaharia, S.I. (2005). Consumer Behaviour in Multi-Channel Retailing - How do Consumers Use the Channels of a Multi-Channel Retailer During the Buying Process ? *Working paper*, University of Maastricht, Netherlands, 1– 16.

Zhang, J., Farris P.W., Irvin J.W., Kushwaha T., Steenburgh T., et Weitz, B.A. (2010), Crafting Integrated Multi-Channel Retailing Strategies, *Harvard Business School Marketing Unit Working Paper*, 09-125.