

**L'impact du business model du site sur les pratiques de merchandising online destinées à favoriser l'achat d'impulsion : une application dans le secteur du prêt-à-porter en ligne.**

Hélène Moraux

Doctorante

Université Paris-Dauphine

Dauphine Recherches en Management - UMR CNRS 7088

DMS – ERMES

Place du Maréchal de Tassigny

75775 PARIS Cedex 16, France

Contact : [helene.moraux@dauphine.fr](mailto:helene.moraux@dauphine.fr)

**L'impact du business model du site sur les pratiques de merchandising online destinées à favoriser l'achat d'impulsion : une application dans le secteur du prêt-à-porter en ligne.**

**Résumé :**

Les pratiques de merchandising online destinées à favoriser l'achat d'impulsion mises en place sur les sites pourraient dépendre du business model du site. Cette recherche a pour but de tester empiriquement cette supposition au moyen d'une analyse typologique des pratiques de merchandising destinées à favoriser l'achat d'impulsion de différents sites, dans le secteur du prêt-à-porter en ligne. Nous présentons les résultats de cette analyse et montrons que trois business models de sites marchands aux pratiques de merchandising online spécifiques existent: (1) les sites de ventes privées, (2) les sites de fabricants classiques et (3) les sites de véricistes et de fabricants incitatifs.

**Mots-clés:** e-commerce, merchandising online, achat d'impulsion, business model, analyse typologique

**The impact of the website's business model on online merchandising practices designed to encourage impulse buying generation: an empirical test in the online apparel industry.**

**Abstract :**

Online merchandising practices designed to foster impulse buying used on a website may depend on the website's business model. This research aims to empirically test this hypothesis using a cluster analysis of merchandising practices on different websites in the online apparel industry. We show that three business models types with specific online merchandising practices designed to foster impulse buying can be distinguished: (1) private sales' websites, (2) manufacturers' websites and, at last, (3) mail order companies and pushy manufacturers' websites.

**Key-words:** electronic commerce, online merchandising, impulse buying, business model, cluster analysis

---

## Résumé managérial

Auteur (2012) propose une typologie des pratiques de merchandising destinées à favoriser la conversion du visiteur spécifiquement via la génération d'achats d'impulsion. Or, il faut se poser la question des conditions d'application des leviers merchandising proposés dans cette typologie. Précisément, la présente recherche a pour objectif de répondre à la problématique suivante : les pratiques de merchandising online destinées à générer des achats d'impulsion qui sont mises en place sur les sites marchands dépendent-elles du business model du site ? Pour cela, une analyse typologique des pratiques de merchandising online destinées à favoriser l'achat d'impulsion de plusieurs sites marchands de prêt-à-porter a été réalisée. Elle montre que la présence et/ou l'absence de certaines pratiques de merchandising online sont communes à l'ensemble des sites. Cependant, plus intéressant, d'autres variables « actives » présentent davantage de dispersion et permettent de classer les sites dans des groupes homogènes, sur la base de ces caractéristiques. La typologie obtenue sur l'échantillon de 46 sites marchands a permis de mettre à jour trois groupes de sites aux pratiques de merchandising destinées à favoriser l'achat d'impulsion similaires: (1) les sites de ventes privées, (2) les sites de fabricants classiques et (3) les sites de véricistes et de fabricants « incitatifs ». Ainsi, les facettes du processus de merchandising online définies par Auteur (2012) prennent bien plus ou moins d'importance selon le type de business model du site. Pour conclure, on peut donc dire que le type de business model du site impacte les pratiques de merchandising online destinées à favoriser l'achat d'impulsion qui sont mises en place sur l'interface. D'une part, le business model contraint les pratiques de merchandising online utilisables par le site marchand, avec parfois l'impossibilité d'utiliser certaines pratiques de merchandising online. D'autre part, en fonction du type de business model, il existe certaines pratiques « habituelles » qu'il convient de suivre. Ainsi, en montrant que les pratiques de merchandising online destinées à favoriser l'achat d'impulsion sont contingentes au business model du site, cette recherche a révélé qu'il n'existe pas de « bonnes pratiques » merchandising permettant de favoriser la conversion via la génération d'achats d'impulsion en tant que telles mais que les pratiques de merchandising online doivent impérativement être adaptées par rapport au contexte stratégique.

## Introduction

Dans la littérature, des variables merchandising permettant de favoriser l'achat d'impulsion en ligne sont identifiées et des typologies du merchandising online présentant différents leviers d'action sur les ventes existent (e.g. Fady, Renaudin et Vyt 2007). Auteur (2012) propose notamment une typologie des pratiques de merchandising destinées à favoriser la conversion du visiteur spécifiquement via la génération d'achats d'impulsion. Or, il faut se poser la question des conditions d'application des leviers merchandising proposés. Précisément, cette recherche a pour objectif de répondre à la problématique suivante : les pratiques de merchandising online destinées à générer des achats d'impulsion qui sont mises en place sur les sites marchands dépendent-elles du business model du site ? Plus précisément, nous chercherons à déterminer si les facettes<sup>1</sup> du processus de merchandising online définies par Auteur (2012) prennent plus ou moins d'importance selon le type de business model du site. La réponse à cette question présente un réel intérêt managérial : il est en effet important, pour les responsables de sites, de prendre en compte ce facteur de contingence, et d'adapter leurs pratiques merchandising en fonction du business model de leur site.

Après avoir proposé d'un point de vue théorique différents business models dans le secteur du prêt-à-porter en ligne, nous mènerons une analyse typologique des pratiques de merchandising online destinées à favoriser l'achat d'impulsion de plusieurs sites marchands de prêt-à-porter. De cette façon, nous chercherons à savoir si les sites marchands peuvent être regroupés sur la base de pratiques de merchandising online destinées à influencer l'achat d'impulsion similaires, ce qui nous permettra de répondre à notre problématique de recherche d'une part, et de voir si les résultats empiriques obtenus confirment la typologie théorique de business models proposée d'autre part.

---

<sup>1</sup> Auteur (2012) propose une typologie du merchandising online comprenant sept facettes/phases : le merchandising de confort, de création d'attention, de réassurance, de proximité temporelle et de facilité d'achat, de construction et d'organisation du site, d'atmosphère et, enfin, de stimulation.

## **Proposition d'une typologie théorique de business models de sites marchands**

Cette partie a pour but de définir et de décrire d'un point de vue théorique différents types de business models dans le secteur de la vente en ligne de prêt-à-porter. Le terme de business model a surtout été utilisé par les opérationnels. Les chercheurs se sont ensuite saisis du thème, celui-ci étant en passe de devenir un programme de recherche (Lecoq, Demil et Ventura, 2010). Le champ de la recherche a d'abord tenté de donner une définition du business model. Ainsi, Amit et Zott (2001) définissent le business model comme « le contenu, la structure et la gouvernance des transactions qui sont destinés à créer de la valeur au travers de l'exploitation de toutes les opportunités commerciales ». Ces auteurs précisent qu'un business model définit comment une organisation est liée à ses parties prenantes externes et comment elle s'engage dans des échanges économiques avec eux pour créer de la valeur pour tous les partenaires de l'échange.

### ***Les dimensions du business model***

Des auteurs académiques ont cherché à déterminer les dimensions du business model. Ainsi, Ghosh (1998) propose de décrire le business model sur la base de huit dimensions : une proposition de valeur, un modèle de revenu, des opportunités de marché, un environnement compétitif, un avantage compétitif, une stratégie de marché, un développement organisationnel, et une équipe de management. Schweizer (2005) définit lui le business model sur la base de trois dimensions : la « constellation de la chaîne de valeur » (i.e., comment de la valeur est créée), la « puissance de marché des innovateurs versus ceux qui possèdent des actifs complémentaires » (i.e., la façon dont les entreprises peuvent fonder un avantage concurrentiel), et le « potentiel total de revenu » (i.e., le modèle de revenu). De façon générique, on peut utiliser les quatre dimensions suivantes: les ressources et compétences de l'entreprise, ses activités, sa proposition de valeur, son modèle de revenus. Nous allons étudier ces dimensions et retenir les dimensions pertinentes pour constituer une typologie théorique de business models de sites marchands dans l'univers du prêt-à-porter.

- **Dimension « Ressources et compétences »**

Les ressources et les compétences de l'entreprise font référence à la théorie de la Resource-Based View (Wernerfelt, 1984). On se demande si l'entreprise détient des ressources et des compétences rares et distinctives permettant d'acquérir un avantage compétitif par rapport aux concurrents. Certaines entreprises choisissent de développer des compétences en interne pour créer et gérer elles-mêmes leur site marchand. D'autres entreprises décident d'externaliser la gestion de leur site marchand. Cette première grande dimension nous semble peu pertinente dans le cadre de notre sujet car, que la gestion du merchandising du site se fasse en interne ou en externe, les sites peuvent très bien être aussi performants en termes de génération d'achats d'impulsion.

- **Dimension « Activité et objectifs »**

Cette dimension répond à la question suivante : « Que fait concrètement l'entreprise via son site marchand ? ». D'un côté, il existe des entreprises dont l'activité consiste à vendre les produits de différentes marques de fabricants, s'engageant ainsi dans une intermédiation. Ces entreprises se rémunèrent soit par la vente aux internautes de produits achetés préalablement aux fabricants, soit par une commission. De l'autre côté, d'autres entreprises vendent sur leur site marchand leurs propres produits, sous leur propre marque. Egalement, il existe un cas de figure intermédiaire: des entreprises vendent à la fois leur marque propre et des marques d'autres fabricants. Cependant, nous décidons de distinguer plus généralement les « intermédiaires », c'est-à-dire des entreprises gérant un site marchand vendant uniquement des produits d'autres fabricants, et les « fabricants ou intermédiaires partiels » qui vendent en ligne leurs propres produits et parfois aussi des produits d'autres fabricants. L'activité des « fabricants ou intermédiaires partiels » consiste à vendre leurs propres produits en même temps qu'ils mettent en valeur leur marque alors que les « intermédiaires » ont uniquement une mission liée à la vente d'autres marques. Ainsi, la construction de leur propre image de marque est un enjeu moindre. Cette deuxième dimension nous semble pertinente dans le cadre de notre sujet : les « fabricants ou intermédiaires partiels » qui ont une problématique d'image à gérer et

qui n'ont pas un objectif uniquement commercial seront certainement moins centrés sur l'incitation à la vente (et à l'achat d'impulsion) que les « intermédiaires ».

- **Dimension « Offre et la proposition de valeur »**

Cette dimension correspond aux bénéfices que le client peut retirer en achetant sur le site. On répond à la question suivante: « Pourquoi les consommateurs achèteraient-ils sur ce site ? ». D'un côté, des entreprises basent leur proposition de valeur sur le prix ou la promotion. De l'autre côté, on trouve des entreprises qui misent sur un certain univers, basé sur l'image de la marque du fabricant ou sur l'univers de la mode pour attirer et faire acheter (e.g. galeries marchandes de mode comme Place des tendances). Cette dimension semble importante: les entreprises avec une orientation « prix et offres promotionnelles » seront plus axées sur la génération d'achats d'impulsion via des stimuli directs incitatifs que les entreprises avec une orientation « univers de marque/mode ».

- **Dimension « Modèle de revenus »**

Il nous semble pertinent de distinguer les sites sur la base du canal par lequel le revenu est généré. On distingue ainsi des entreprises qui ne génèrent du revenu que par leurs sites Internet – les pure players – et des entreprises qui génèrent du revenu via différents canaux – les entreprises multicanales. Cette dimension est pertinente dans le cadre de notre sujet: les entreprises multicanales bénéficient de plusieurs opportunités de génération de revenu et d'une plus grande visibilité que les pure players. Elles peuvent donc placer moins de pression sur leur site Internet. Au contraire, les pure players placent une forte pression sur leur site Internet car c'est leur seul canal de vente et, ainsi, leur seule opportunité d'engranger un chiffre d'affaires. Aussi, les pure players ont certainement un site marchand plus agressif commercialement que les entreprises multicanales et incitent davantage à l'achat d'impulsion.

### ***Construction de la typologie théorique de business models***

Trois dimensions utilisées pour décrire le business model des sites marchands nous semblent pertinentes par rapport à notre sujet d'étude (i.e., « activités et objectif du site marchand », « offre et proposition de valeur » et « modèle de revenus »). Cependant, nous décidons de regrouper les dimensions « modèle de revenus » et « activités et objectifs du site marchand » : selon nous, les entreprises positionnées dans une catégorie particulière de la première dimension se retrouvent également dans une autre catégorie déterminée de la deuxième dimension. On peut en effet considérer qu'il existe d'une part des entreprises pure players qui sont majoritairement des intermédiaires vendant plusieurs marques de fabricants et, d'autre part, des entreprises « multicanal » qui vendent majoritairement leur propre marque ou qui sont des intermédiaires partiels. Dans la première catégorie (i.e., « intermédiaire » et « pure player »), on trouve des entreprises de ventes privées et des galeries marchandes de mode alors que dans la deuxième catégorie (i.e., « fabricant ou intermédiaire partiel » et « multicanal »), on retrouvera des marques de fabricants et des véricistes. Nous prenons donc le parti de créer une unique dimension « activité et modèle de revenus » avec d'un côté les entreprises « intermédiaires pure players » puis de l'autre côté les entreprises « fabricants ou intermédiaires partiels 'multicanal' ». Nous proposons la typologie théorique suivante (tableau 1) :

**Tableau 1**

**Business models théoriques dans la vente en ligne de prêt-à-porter**

		<b>Offre et proposition de valeur</b>	
		<b>Prix et offres promotionnelles</b>	<b>Univers de marque/Univers mode</b>
<b>Activité et modèle de revenu</b>	<b>Intermédiaires pure players</b>	Sites de ventes privées	Galeries marchandes de mode
	<b>Fabricants ou intermédiaires partiels multicanaux</b>	Sites des véricistes	Sites des fabricants



L'objectif général de la recherche est donc de déterminer si chacun des business models théorique défini est plus ou moins enclin à utiliser les pratiques de merchandising online destinées à favoriser l'achat d'impulsion. Dans cette recherche, nous nous focaliserons sur trois des quatre business models : les sites de ventes privées, les sites de fabricants et les sites de véricistes. Nous souhaitons exclure les galeries marchandes de mode car ce type de site est marginal et nous aurions eu trop peu de sites se réclamant de ce type de business model pour mener une analyse typologique par la suite. Effectivement, il fallait plusieurs sites représentatifs de chaque type de business model théorique défini dans l'échantillon pour effectuer l'analyse typologique et il n'a pas été trouvé assez de galeries marchandes de mode dans l'univers du prêt-à-porter.

### ***Description théorique des trois types de business models étudiés***

- **Les sites de ventes privées**

Pour les sites de ventes privées, le fait que le site Internet soit le seul canal de vente de l'entreprise, le fait que l'activité soit avant tout commerciale et le fait qu'il existe de très forts rabais sur le site en général rendent leur business model orienté vers l'achat d'impulsion. On devrait donc retrouver sur ces sites de nombreuses techniques de merchandising online permettant de favoriser spécifiquement l'achat d'impulsion.

- **Les sites de fabricants**

Pour les sites de fabricants, le fait que le site marchand ne constitue pas le seul canal de vente, le fait qu'il ait également des impératifs de construction de l'image de marque et, enfin, le fait que l'univers de la marque crée la proposition de valeur plus que le prix incitent à penser que les interfaces de ces sites sont moins agressives commercialement que celles des sites de ventes privées par exemple. Il ne devrait pas y avoir d'accent sur les pratiques de merchandising online permettant de favoriser l'achat d'impulsion.

- **Les sites de véricistes**

Pour les sites de v p cistes, même si le site Internet n'est qu'un canal parmi d'autres, il existe une forte pression sur le site à l'heure où la commande par catalogue décline. De même, s'il existe un impératif de construction d'image, l'objectif commercial est important et on cherche fortement à ce que le site soit performant. L'actualité promotionnelle quasi-permanente proposée par les v p cistes est propice à déclencher des achats d'impulsion. Ainsi, les v p cistes sont probablement orientés achat « impulsion » plutôt qu'achat « besoin ». On s'attend donc à ce qu'ils mettent en place de nombreux leviers merchandising permettant de favoriser l'achat d'impulsion.

## **Les résultats empiriques et la typologie de business models finalement obtenue**

Cette partie a pour but de tester empiriquement la typologie théorique de business models proposée et d'identifier les pratiques de merchandising online destinées à favoriser l'achat d'impulsion les plus utilisées selon le business model du site au moyen d'une analyse typologique.

### ***Démarche générale***

Un échantillon de sites marchands dans l'univers du prêt-à-porter a été constitué, incluant des sites représentatifs de chaque type de business model théorique défini dans la partie précédente. Ainsi, 10 sites de v p cistes, 10 sites de ventes privées et 26 sites de fabricants (N = 46 sites) de différentes nationalités ont été inclus. Les interfaces ont été codées du 8 au 17 Juillet 2011, de façon binaire sur les variables utilisées. Le codage a été effectué sur une période temporelle courte pour avoir un contexte général identique.

Le processus de merchandising online destiné à favoriser l'achat d'impulsion (Auteur, 2012) comprend de nombreuses variables pour chacune de ses sept phases. Compte tenu du nombre de variables qu'il aurait fallu coder pour les 46 sites, nous avons pris le parti de nous focaliser uniquement sur les variables des quatre dernières phases qui ont un

impact plus spécifique sur l'achat d'impulsion, et non sur les variables qui font partie des premières phases destinées à permettre l'achat en ligne classique, et par là même, l'achat d'impulsion. La présente recherche s'intéresse en effet spécifiquement aux leviers merchandising destinés à favoriser le déclenchement des impulsions d'achat et non aux leviers destinés à permettre l'achat classique. Seules les quatre dernières phases du processus de merchandising online défini par Auteur (2012) ont donc été étudiées : (1) le merchandising de proximité temporelle et de facilité d'achat, (2) le merchandising de construction et d'organisation du site, (3) le merchandising d'atmosphère, et (4) le merchandising de stimulation. Selon Auteur (2012), le merchandising de proximité temporelle et de facilité d'achat a pour objectif de mettre en œuvre tout ce qui permet de réduire l'attente et ainsi de favoriser la réalisation d'achats d'impulsion. Le site marchand peut mettre en évidence un délai de livraison court, éviter les ruptures de stock totales et temporaires, ou créer une facilité d'achat au travers d'un processus de commande rapide. Le merchandising de construction et d'organisation du site a pour objectif d'aménager le site et ses pages de façon à guider et à contrôler le comportement de l'internaute, sans que celui-ci en prenne conscience. Le merchandising d'atmosphère a pour objectif de créer une atmosphère appropriée pour placer l'internaute dans un état émotionnel favorable à la réalisation d'achats d'impulsion. Enfin, le merchandising de stimulation déploie des stimuli directs afin de déclencher l'impulsion d'achat (stimuli promotionnels, création d'une urgence d'achat, etc.).

Nous avons mené l'analyse typologique à partir de toutes les variables d'action proposées par Auteur (2012) sur chacune de ces quatre dernières phases du processus de merchandising online. Au final, les 46 interfaces marchandes ont donc été codées sur un total de 40 variables de merchandising online destinées à favoriser l'achat d'impulsion.

### ***Méthodologie***

Pour Malhotra, Décaudin et Bouguerra (2007), il est important de bien choisir les variables sur lesquelles baser une analyse typologique: l'inclusion d'une ou deux variable(s) non pertinentes peut fausser les résultats. La classification obtenue est en effet liée aux variables choisies pour décrire les groupes. On distingue les variables actives sur les-

quelles est basée la classification, et les variables illustratives qui serviront à décrire les classes constituées. Les variables actives sont les variables de la base de données qui présentent une forte dispersion. Elles permettent de distinguer les sites les uns par rapport aux autres et donc de créer des groupes. Elles ont été mises à jour par une analyse de fréquence: lorsqu'une variable présentait une caractéristique (0 ou 1) apparaissant avec une fréquence égale ou supérieure à 0.3, elle était retenue comme variable active. Quinze variables actives (tableau 2) ont servi de base à l'analyse typologique.

## **Tableau 2**

### **Liste des variables actives ayant permis de mener l'analyse typologique**

- existence d'un taux de rupture totale ou temporaire inférieur à la moyenne des sites marchands
- existence d'une catégorisation ambiguë
- mise en avant de cette catégorisation ambiguë sur le site
- utilisation des zones chaudes du site en général pour y placer des stimuli à l'achat d'impulsion
- utilisation des zones chaudes de la fiche produit pour y placer des stimuli à l'achat d'impulsion
- présence d'un design esthétique riche et hédonique sur le site
- existence d'une présence sociale et d'une sensation de foule sur le site
- recours aux têtes de gondoles
- théâtralisation des stimuli promotionnels sur le site
- utilisation de la rareté en termes de quantité (caractère limité du stock)
- utilisation de la rareté en termes temporel (durée limitée de l'offre promotionnelle)
- mise en avant des « plus » produits à travers un rédactionnel attractif dans la fiche produit
- utilisation d'informations à même de déclencher des achats d'impulsion de type "supplémentaire"
- utilisation de mécanismes de comparaison sociale sur le site
- existence spécifique d'un module de cross-selling sur le site

Après comparaison de trois indicateurs de similarité, le plus approprié est l'indice de Sokal & Sneath 1. Le chercheur doit ensuite analyser trois outils statistiques (i.e., la chaîne des agrégations, le dendrogramme et le diagramme en stalactites) afin de déterminer le nombre de groupes (Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2007), ce que nous

avons donc effectué. Une double-analyse par deux chercheurs n'est pas imposée par Malhotra, Décaudin et Bouguerra (2007).

L'analyse de la chaîne des agrégations permet d'étudier les distances auxquelles les observations sont agrégées. Une chute conséquente du coefficient d'agrégation signifie que les observations deviennent agrégées à un niveau plus élevé (i.e., la distance entre les observations regroupées devient plus grande). Dans ce cas, on s'arrête avant de franchir une trop large distance d'agrégation. Ici, le saut entre les étapes 43 et 44 est important et plaide en faveur d'une solution à trois groupes. De plus, l'analyse du dendrogramme confirme cette solution à trois groupes. En effet, au niveau des deux derniers paliers du dendrogramme, les groupes sont combinés à de larges distances: il apparaît plus logique de s'arrêter à l'étape 43, avant les deux derniers paliers d'agglomération. Enfin, l'étude du diagramme en stalactites confirme aussi cette solution à trois groupes. Ce diagramme permet d'avoir un aperçu visuel des groupes formés : on étudie les creux dans le graphique, montrant des distances entre des ensembles. Visuellement, il existe trois ensembles, ce qui confirme la solution à trois groupes. Les outils graphiques (dendrogramme et diagramme en stalactites) peuvent être consultés en annexe (annexe 1). Pour résumer, l'analyse des trois outils statistiques nous a incité à déterminer une typologie de trois groupes de sites marchands (tableau 3) de taille raisonnablement équivalente (i.e., un groupe de 10 sites et deux groupes de 18 sites).

**Tableau 3**

**Groupes de sites marchands obtenus à l'issue de l'analyse typologique**

<b>Groupe 1</b>	Brandalley, EspaceMax, The Private Sales, Secret sales, Achat VIP, Private Outlet, Club privé, Showroomprivé, Bazarchic, Vente Privée
<b>Groupe 2</b>	Hector et Lola, Topshop, Mexx, Quicksilver, Aigle, IKKS, Sud Express, DDP, Zara, Desigual, Chattawak, Jules, Zadig et Voltaire, Etam, Comptoir des cotonniers, Morgan, Esprit, Somewhere
<b>Groupe 3</b>	Promod, Alain Figaret, WomanWithin, Avenue, Célio, Kookaï, Warehouse, Very, Freemans, One Stop Plus, Pimkie, Camaïeu, Lane Bryant, Victoria' secret, Charlotte Russe, Quelle, Les 3 Suisses, La Redoute

### ***Evaluation de la fiabilité des résultats***

Deux des vérifications proposées par Malhotra, Décaudin et Bouguerra (2007) ont été menées. La première vérification consiste à utiliser d'autres indicateurs de similarité et à étudier la stabilité de la classification. Pour cela, nous avons réalisé la typologie avec les indices de Sokal et Michener et de Rogers et Tanimoto, indicateurs utilisables pour des variables binaires (Carricano et Poujol 2008). Avec l'indice de Sokal et Michener, le groupe n°1 obtenu est identique à celui obtenu avec l'indice de Sokal et Sneath 1. Ensuite, les seuls changements concernent les sites marchands de Pimkie et Camaïeu qui font partie du groupe n°2 alors qu'ils font partie du groupe n°3 lorsqu'on utilise l'indice de Sokal et Sneath 1. Seuls 2 sites sur les 46 de l'échantillon étaient donc classifiés différemment. Avec l'indice de Rogers et Tanimoto, la classification conduit à un groupe n°1 parfaitement identique. La différence majeure tient au fait qu'il existe quatre groupes avec l'indicateur de Rogers et Tanimoto (le groupe n°2 est scindé en deux groupes distincts). Pourtant, on peut constater que ces deux groupes sont très proches des sous-groupes qui auraient pu être constitués sur la base de l'indice de Sokal et Sneath 1 si l'on avait utilisé une distance d'agglomération inférieure. Malgré cette différence, il existe une relative stabilité des groupes. La typologie obtenue est donc stable, même si l'on change l'indicateur de similarité. La deuxième vérification consiste à réaliser la classification en supprimant aléatoirement quelques variables. Nous avons tiré au sort 4 variables sur les 15 variables actives. Lorsqu'on procède à l'analyse typologique avec l'indice de Sokal et Sneath 1, les trois groupes obtenus s'approchent beaucoup des trois groupes initialement identifiés: 3 sites sur 46 seulement sont classés différemment (i.e., Lane Bryant, Vente Privée et Espace Max). Aussi, après avoir mené deux des vérifications suggérées par Malhotra, Décaudin et Bouguerra (2007), on conclut qu'il existe une stabilité dans la typologie obtenue. La fiabilité est donc assurée.

### ***Interprétation des groupes obtenus***

C'est ensuite au chercheur d'interpréter lui-même les groupes obtenus et de les nommer (Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2007). Selon nous, les trois groupes déterminés em-

piriquement s'approchent des trois types de business models définis dans la partie théorique (i.e., les sites de ventes privées, les sites de fabricants et les sites de vécécistes). L'analyse typologique semble confirmer la théorie. Cependant, certains sites de fabricants se comportent comme des sites de vécécistes car ils sont classés dans le groupe des sites de vécécistes (e.g. Promod, Pimkie). Le groupe des vécécistes s'élargit par rapport à la théorie, incluant des sites de fabricants « incitatifs », majoritairement à tendance discount. Au vu des résultats empiriques, nous nommons ainsi les trois groupes de business models obtenus: les sites de ventes privées (groupe 1), les sites de fabricants classiques (groupe 2) et les sites de vécécistes et de fabricants incitatifs (groupe 3).

Afin de caractériser le profil des trois groupes, nous avons mené une analyse de fréquence sur les variables actives et sur les variables illustratives. Nous nommons ainsi des variables qui ne sont ni actives (avec une fréquence d'occurrence d'une des deux modalités supérieure à 30% sur l'ensemble de l'échantillon), ni communes à tous les sites (avec une fréquence d'occurrence d'une des deux modalités de la variable supérieure à 85%). Ce sont des variables intermédiaires dont la variance n'est ni très élevée, ni trop faible. Dix variables ont ainsi été déterminées. Par ailleurs, deux règles ont été définies : pour un groupe donné, (1) lorsqu'une variable active avait une fréquence d'occurrence d'une de ses deux modalités supérieure à 66%, nous l'utilisons pour décrire le profil du groupe ; (2) lorsqu'une variable illustrative avait une fréquence d'occurrence d'une de ses modalités proche ou supérieure à 90%, nous la retenons pour décrire de façon plus approfondie le profil du groupe. Nous proposons un tableau (annexe 2) résumant les pratiques de merchandising online de chaque groupe de sites.

#### • Profil des sites de ventes privées

Le merchandising de proximité temporelle, le merchandising de construction et d'organisation du site ainsi que le merchandising d'atmosphère ne sont pas des leviers clés pour ces sites. Par contre, le merchandising de stimulation est important. En particulier, les sites de ventes privées s'appuient sur certaines variables précises du merchandising de stimulation pour générer des achats d'impulsion: la création d'une urgence d'achat avec la mise en évidence d'une rareté en termes de quantité et en termes tem-

porel ainsi que l'utilisation de mécanismes de comparaison sociale (i.e., le fait de laisser visibles les produits épuisés sur l'interface en dramatisant la rupture avec l'ajout de la mention « épuisé »). L'utilisation de ces leviers est spécifique aux sites de ventes privées: les autres sites n'y ont pas recours.

#### • **Profil des sites de fabricants classiques**

Le merchandising de proximité temporelle et de facilité d'achat ne semble pas être un levier merchandising clé, de même que le merchandising de construction et d'organisation du site et que le merchandising d'atmosphère. Enfin, il semble clair que les sites de fabricants classiques rejettent explicitement les mécanismes de stimulation directe du merchandising de stimulation. On peut en effet explicitement conclure que bon nombre des variables de cette dimension du merchandising online ne sont volontairement pas utilisées par les sites de fabricants. Cela confirme le fait que ces sites ne sont résolument pas « incitatifs » et tournés vers la génération d'achats d'impulsion classiques. Ils semblent répondre à une logique « besoin » et non « impulsion ». Par contre, l'achat d'impulsion de type « supplémentaire » est quant à lui recherché: c'est le seul groupe qui met en majorité en place un module de cross-selling.

#### • **Profil des sites de véricistes et de fabricants « incitatifs »**

Ces sites ne semblent pas utiliser le merchandising de proximité temporelle et de facilité d'achat. En ce qui concerne le merchandising de construction et d'organisation du site, on peut dire qu'il est plus exploité sur ces sites que sur les sites de ventes privées et de fabricants classiques. Cependant, il est loin d'être exploité au maximum. Certaines variables de cette dimension du merchandising online sont particulièrement exploitées (ex: catégorisation ambiguë, bonne utilisation des zones chaudes en général, ...) alors que d'autres ne le sont pas du tout (ex: placement judicieux du fold sur la fiche produit). Le merchandising d'atmosphère ne semble quant à lui pas être un levier clé pour ces sites. Enfin, le merchandising de stimulation est primordial pour les sites de ce groupe, tout comme pour les sites de ventes privées. Néanmoins, il est intéressant de noter que ce ne sont pas du tout les mêmes variables de cette dimension du merchandising online qui



sont mobilisées dans ces deux groupes. Les sites du groupe des véricistes et des fabricants « incitatifs » ne s'appuient pas sur la cration d'une urgence d'achat et sur des mcanismes de comparaison sociale pour dclencher l'achat d'impulsion comme les sites de ventes privies. Ils s'appuient surtout sur les ttes de gondoles virtuelles, sur la mise en avant des « plus » produit dans un rdactionnel produit orient « mode » ou encore sur un module de suggestion de produits. Cependant, mme si le merchandising de stimulation semble tre utilis, il pourrait l'tre davantage.

## **Conclusion**

La prsence et/ou l'absence de certaines pratiques de merchandising online sont communes l'ensemble des sites. En effet, certaines variables ne prsentent que peu de dispersion, ce qui signifie que tous les sites partagent ces caractristiques. Par contre, d'autres variables (i.e., les variables actives) prsentent davantage de dispersion et permettent de classer les sites dans des groupes homognes, sur la base de ces caractristiques. La typologie obtenue sur notre chantillon de 46 sites marchands a permis de mettre jour trois groupes de sites aux pratiques de merchandising destines favoriser l'achat d'impulsion similaires: (1) les sites de ventes privies, (2) les sites de fabricants classiques et (3) les sites de véricistes et de fabricants « incitatifs ». Ces trois groupes sont trs proches des trois business models throriques dfinis: la typologie proposee dans notre partie throrique est donc confirme.

D'une part, on peut dire que le business model contraint les pratiques de merchandising online utilisables par le site marchand. A titre d'exemple, les sites de ventes privies, de par leur business model, sont incapables d'utiliser l'argument d'un court dlai de livraison pour favoriser l'achat d'impulsion et ne peuvent donc pas s'appuyer sur le merchandising de proximit temporelle. D'autre part, il semble qu'en fonction du type de business model, il existe certaines pratiques « habituelles » qu'il convient de suivre. Par exemple, lorsqu'un manager doit gerer un site de fabricant non-positionn spcifiquement sur le discount, il convient de ne pas rendre l'interface trop « incitative » et de ne pas mettre en œuvre des pratiques du merchandising de stimulation. Il est en effet

d'usage, pour les sites de fabricants classiques, de ne pas mettre en œuvre de stimuli directs à l'achat d'impulsion sur l'interface, l'achat d'impulsion « classique » n'étant pas spécifiquement recherché par rapport à l'achat de type « besoin ».

Soulignons qu'en montrant que les pratiques de merchandising online destinées à favoriser l'achat d'impulsion sont contingentes au business model du site, cette recherche a révélé qu'il n'existe pas de « bonnes pratiques » merchandising permettant de favoriser la conversion via la génération d'achats d'impulsion en tant que telles mais que les pratiques de merchandising online doivent impérativement être adaptées par rapport au contexte stratégique. Les pratiques de merchandising online destinées à favoriser l'achat d'impulsion sont bien contingentes au business model du site. Les responsables de sites marchands doivent intégrer cette donnée dans leur réflexion et rechercher en quoi leurs pratiques merchandising doivent être adaptées en fonction du business model de leur site plutôt que rechercher les « bonnes pratiques » merchandising.

Certaines limites ont été identifiées. La période de collecte des données correspondait à une période de soldes, ce qui a engendré certains bouleversements sur les interfaces marchandes. Il serait donc intéressant de répliquer la recherche à un autre moment de l'année pour s'assurer de la stabilité des résultats. La subjectivité lors du codage a également pu être une limite : une réplification de cette recherche avec un double-codage par un deuxième chercheur pourrait être envisagée. Egalement, lors de l'analyse des fréquences, les seuils ont été fixés de façon arbitraire (sans validité statistique). Par ailleurs, la méthodologie de l'analyse typologique comporte en elle-même des limites. D'une part, la démarche est marquée par le risque de création d'artefact du fait du fort rôle d'interprétation du chercheur (Carricano et Poujol, 2008 ; Evrard, Pras et Roux, 2003). D'autre part, les groupes peuvent paraître poreux avec quelques observations glissant d'un groupe à l'autre selon les indicateurs. C'est à la fois la limite et l'intérêt de l'analyse typologique qui « force » les observations à se classer dans des groupes. Cependant, cela a permis de mettre à jour des grands types de sites marchands, même si certains sont moins représentatifs des types de business models déterminés que d'autres. Pour finir, sur Internet, les interfaces évoluent rapidement, ce qui entraîne une quasi-

impossibilité de stabilité du codage et donc des résultats : il serait intéressant de répliquer la méthodologie une nouvelle fois pour voir si l'on retrouve la typologie obtenue.

Cet article pourrait être enrichi de plusieurs façons. Dans cette recherche, nous nous sommes focalisés sur quelques variables merchandising spécifiquement destinées à favoriser l'achat d'impulsion car l'objectif était justement de reconstituer des types de business models sur la base des pratiques de merchandising online destinées à déclencher l'achat d'impulsion. Cependant, on pourrait prolonger la recherche par la réalisation d'une analyse typologique incluant des variables merchandising moins spécifiques à l'achat d'impulsion. Ainsi, l'intégration de variables liées aux premières phases du processus de merchandising online défini par Auteur (2012) pourrait être envisagée de façon à avoir une interprétation plus profonde du profil des groupes de sites. On pourrait aussi inclure des variables merchandising non liée au site marchand même (e.g., qualité des liens permettant d'accéder au site lorsqu'on surfe sur la toile, qualité et quantité des publicités permettant de déclencher une impulsion d'achat hors du site et de faire venir l'internaute sur le site). De même, il pourrait être intéressant d'inclure des variables non merchandising de façon à déterminer des types de business models de sites marchands non uniquement sur la base de leurs pratiques merchandising. A titre d'exemple, on pourrait inclure des variables telles que l'ancienneté du site. Enfin, soulignons que cette recherche a permis de décrire les pratiques merchandising utilisées selon le type de business model, sans pour autant étudier la performance de ces pratiques. Il serait intéressant de chercher à lier la mise en place des pratiques merchandising selon le type de business model avec la performance des sites afin de tirer des recommandations en termes de pratiques merchandising à implanter pour les managers.

## **Références**

Auteur (2012), Typologie des pratiques de merchandising online permettant de favoriser la conversion des clients par la stimulation des achats d'impulsion, communication soumise au 15<sup>ème</sup> Colloque Etienne Thil, Lille.

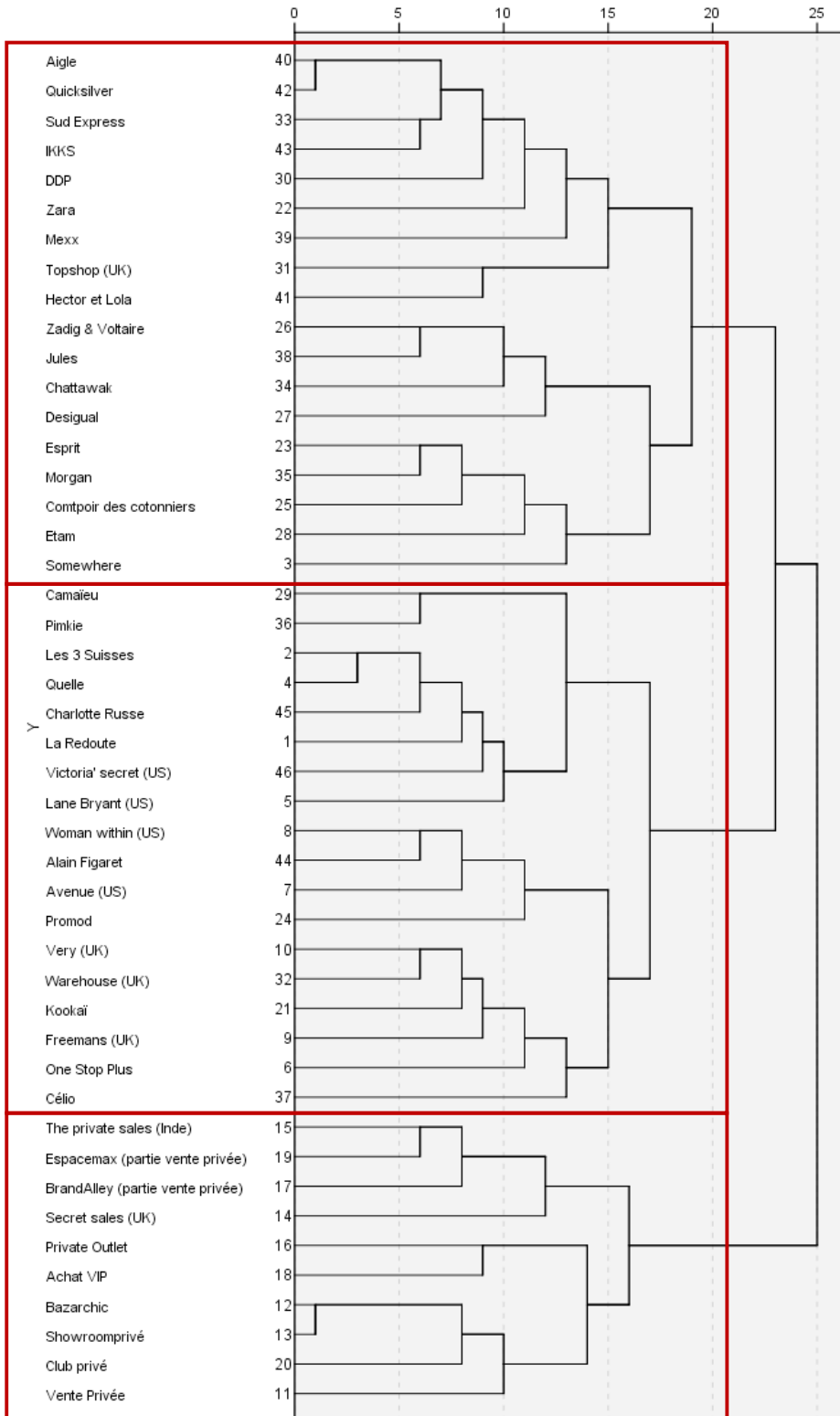
- Amit R. et Zott C. (2001), Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, 22, 493–520.
- Carricano M. et Poujol F. (2008), *Analyse de données avec SPSS*, Paris, Pearson Education.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod.
- Fady A., Renaudin V. et Vyt D. (2007), *Le merchandising*, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert.
- Ghosh S. (1998), Making business sense of the internet, *Harvard Business Review*, 76, 2, 126–135.
- Laudon K. et Guercio Traver C. (2010), *E-commerce: business, technology, society*, 5<sup>ème</sup> édition, Boston, Pearson Education.
- Lecoq X., Demil B. et Ventura J. (2010), Business models as a research program in strategic management: an appraisal based on Lakatos, *M@n@gement*, 13, 4, 214-225.
- Malhotra N., Décaudin J-M. et Bouguerra A. (2007), *Etudes marketing avec SPSS*, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, Pearson Education.
- Schweizer L. (2005), Concept and evolution of business model, *Journal of General Management*, 31, 2, 37-56.
- Wernerfelt B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-181.

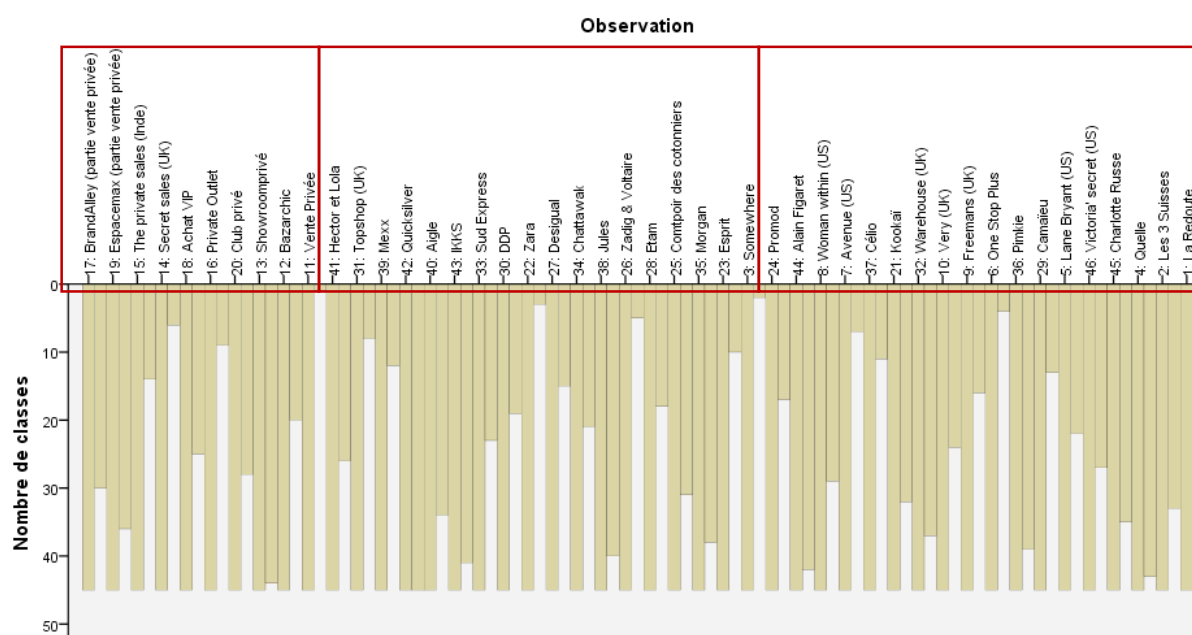
## **Annexe 1**

### **Outils graphiques utilisés pour déterminer les groupes lors de l'analyse typologique**

### Arbre hiérarchique utilisant la Distance moyenne (int...

Distance de combinaison des classes redimensionnée





## Annexe 2

### Les pratiques de merchandising online selon le business model du site

« v »: la majorité des sites du groupe (selon le seuil défini) met en place la pratique merchandising online en question. « x »: la majorité des sites du groupe (selon le seuil défini) ne met pas en place explicitement la pratique de merchandising online en question. « o »: on ne peut rien conclure sur la variable (les seuils fixés ne sont pas dépassés).

	Ventes privées	Fabricants classiques	Vépécistes et fabricants incitatifs
<b>Merchandising de proximité temporelle et de facilité d'achat</b>			
<b>Variables « actives »</b>			
Taux de rupture de stock inférieur	o	v	x
<b>Variables « illustratives »</b>			
Délai de livraison court	x	x	o
Processus de commande clair	v	o	o

<b>Merchandising de construction et d'organisation</b>			
<b>Variables « actives »</b>			
Existence catégorisation ambiguë	x	v	v
Mise en avant catégorisation ambiguë	x	o	x
Utilisation des zones chaudes en général	o	x	v
Utilisation des zones chaudes sur les fiches produit	o	o	o
<b>Variables « illustratives »</b>			
Polyhiérarchisation	o	o	v
Placement judicieux du <i>fold</i> sur les fiches produit	o	o	x
Page « panier » incitant à l'achat d'impulsion	o	o	v
<b>Merchandising de séduction et d'atmosphère</b>			
<b>Variables « actives »</b>			
Design riche et hédonique	v	o	v
Présence sociale et sensation de foule	x	x	o
<b>Variables « illustratives »</b>			
Interactivité	x	x	o
Ambiance complice et gaie	x	x	o
<b>Merchandising de stimulation</b>			
<b>Variables « actives »</b>			
Théâtralisation des stimuli promotionnels	x	x	o
Rareté en termes de quantité	v	x	o
Rareté en termes temporel	v	x	o
Mécanismes de comparaison sociale	v	x	x
Utilisation de têtes de gondole	o	o	v
Mise en avant des « plus » produit	x	x	v
Informations pour l'achat d'impulsion « supplémentaire »	o	x	x
Module de <i>cross-selling</i>	x	v	o
<b>Variables « illustratives »</b>			
Informations pour l'achat d'impulsion « classique »	x	x	o
Présence d'un module de suggestion de produits	o	v	v