

Stratégies cross-canal des distributeurs servant les enfants de 6 à 12 ans : le nouveau challenge pour les consommateurs de demain

Résumé :

L'objectif de cette communication est de définir quelles stratégies de distribution sont mises en œuvre par les enseignes de vêtements pour enfants (6-12 ans) dans l'environnement technologique contemporain. Un cadre conceptuel visant à proposer une taxinomie des distributeurs de produits pour enfants a été appliqué au cas des vêtements. L'observation de l'ensemble des canaux de vente de douze enseignes et des 139 flux connectant ces canaux fait émerger quatre mix-canaux et quatre intégrations-types des canaux. Si les enseignes remplissent différemment leur rôle auprès du consommateur, elles accordent toutes une place prépondérante au magasin, LE canal de destination, et s'adressent peu aux enfants.

Mots-clés : Enfants, canaux de distribution, stratégies de distribution, cross-canal, vêtements

Cross Channel Strategies for retailers serving children aged from 6 to 12 year-old: the new challenge for tomorrow's customers

Abstract:

The objective of this paper is to define which distribution strategies are implemented by retailers selling clothing for children (6 to 12 year-old) in a modern technological environment. A conceptual framework aiming to propose a taxonomy of retailers serving children has been applied to the case of apparel. The observation of all the marketing channels from twelve retailers and 139 flows connecting these channels show us four mix-channels and four typical integration-strategy of channels. The retailers fulfil differently their role to the customer but they give greatest importance to the store, as the destination channel and give children limited attention.

Key-words: Children, Marketing channels, Distribution strategies, Cross-channel, Apparel

Résumé Managérial

L'utilisation de canaux de distribution multiples est probablement la stratégie de distribution la plus répandue aujourd'hui. Pourtant, les éléments-clés de cette stratégie demeurent peu explorés. Un cadre conceptuel visant à proposer une taxinomie des distributeurs de produits pour enfants a été appliqué au cas des vêtements. Il a montré que la configuration des canaux et l'intégration des canaux résument les propriétés structurelles des stratégies multicanal. L'orientation enfant est une autre propriété des stratégies des distributeurs qui servent les enfants.

Une taxinomie des stratégies cross canal dans la distribution de vêtements pour enfants illustre la diversité des approches des distributeurs. Quatre mix-canaux et quatre intégrations-types des canaux ont émergé de l'étude de douze enseignes de vêtements pour enfants et des 139 flux connectant les différents canaux. Les résultats montrent aussi que l'orientation enfant est peu développée alors que de nombreux écrits montrant l'enfant comme « un véritable consommateur et un acteur économique à part entière » (Brée, 2012).

La contribution managériale de cette recherche est d'aider les dirigeants à relever les challenges qui s'offrent à eux alors qu'un développement extensif de canaux de distribution est engendré par les opportunités d'Internet, de la téléphonie mobile, des réseaux sociaux et que le consommateur a des attentes nouvelles vis-à-vis de son expérience d'achat. Nous espérons que nos résultats contribueront à leur donner un cadre pour décrire et analyser leur stratégie de distribution actuelle, discuter et décider de futurs changements ou analyser les approches de leurs concurrents.

Stratégies cross-canal des distributeurs servant les enfants de 6 à 12 ans : le nouveau challenge pour les consommateurs de demain

Introduction

Le choix de la meilleure stratégie de distribution est un sujet de préoccupation pour les enseignes confrontées à la pression de la concurrence et à la difficulté à maintenir une différenciation produit. Alors que la façon dont elles vendent tend à devenir un facteur de succès plus important que ce qu'elles vendent (Rackham, 2000), elles sont confrontées à de nouveaux challenges. D'un côté les opportunités d'Internet, de la téléphonie mobile, des réseaux sociaux, etc. favorisent l'apparition de canaux de distribution nouveaux dont elles n'ont pas encore la maîtrise (Moriarty et Moran, 1990 ; Frazier, 1999 ; Easingwood et Coelho, 2003 ; Zhang & al., 2010). D'un autre côté les attentes du consommateur, familiarisé avec le changement technologique de son environnement, évoluent vers une recherche d'expérience d'achat libérée du temps, du lieu et du canal de vente (Kumar et Venkatesen, 2005) interpellant les distributeurs sur la meilleure façon de les satisfaire.

Dans ce contexte, les distributeurs qui vendent des produits destinés aux enfants ont une préoccupation supplémentaire liée à la spécificité de leur cible (McNeal, 1992). Hors leur propre argent (argent de poche, cadeaux, etc), les enfants ont un rôle important dans la décision d'achat des produits qui les concernent avec, par exemple, un taux de prescription de 84% pour les vêtements (source : Ipsos, 2003). Ils sont aussi les consommateurs de demain qui proposeront à leur tour les marques entrées dans leur univers de référence à l'enfance (Middelmen et Melzer, 1984). Malgré leur autonomie limitée par la décision de l'adulte, les enfants représentent un enjeu pour le présent et le futur des enseignes. Il est légitime de penser que cet enjeu influence la stratégie de distribution des enseignes. En effet, les enfants étant plus familiarisés avec les technologies à l'origine des nouveaux canaux de vente (Selwyn, 2009), ces jeunes experts seront davantage concernés par les nouveaux processus de décision et d'achat engendrés par ces canaux, dont le comportement cross-canal, ce que les enseignes doivent prendre en considération (Durand-Megret, Vanheems et Ezan, 2012).

Cette communication s'inscrit dans le champ des stratégies de distribution. Son objectif est de comprendre comment les distributeurs servant les enfants de 6 à 12 ans (tranche d'âge de la Grande Enfance, Damay et Gassman, 2011) répondent à ces challenges et si une taxinomie de stratégies de distribution peut être définie.

Nous constatons en effet que le rôle des nouveaux canaux dans la stratégie de distribution, comme le m-commerce ou le f-commerce par exemple, est peu connu (Liu et Liou, 2011, Shankar & al., 2010). Nous constatons également que les écrits consacrés aux enfants dans l'espace commercial sont peu nombreux (Damay et Llorca, 2012) et que peu d'auteurs ont tenté de comprendre la prise en compte des enfants par les distributeurs dans leurs stratégies de distribution.

En conséquence, nous pouvons formuler la question de recherche suivante : 'quelles stratégies de distribution dans l'environnement technologique contemporain sont-elles mises en œuvre par les enseignes servant les enfants de 6 à 12 ans ?'

1. Définir une stratégie de distribution : Cadre conceptuel

Les canaux de distribution dont disposent les entreprises pour mettre leurs produits sur le marché sont nombreux et divers comme le montrent les options retenues dans leurs études par différents auteurs (Goersch, 2002 ; Coelho et Easingwood, 2003 ; Payne et Frow, 2005 ; Sousa et Voss, 2006 ; Zhang & al., 2010 ; Chatterjee, 2010). Coelho et Easingwood (2003) attribuent au secteur d'activité la principale explication de la variété des options, l'apparition successive de nouvelles technologies étant un autre facteur explicatif. Il en résulte une classification des canaux, distinguant les canaux physiques des canaux virtuels (Sousa et Voss, 2006) et les organisant selon un continuum allant du canal le plus physique (rencontre face-à-face avec la force de vente) jusqu'au canal le plus virtuel (transaction par mobile 3G) (Payne et Frow, 2005). Bien que l'on observe une certaine homogénéité des options par secteur, les choix des entreprises ne sont pas les mêmes. La stratégie de distribution relève donc dans un premier temps de la **configuration des canaux**, c'est-à-dire le nombre et les types de canaux (Sousa et Voss, 2006). Chez les distributeurs le canal unique n'est plus le choix dominant. Selon Chatterjee (2010), l'entreprise met ses produits à disposition du consommateur via un canal de distribution unique puis développe ensuite d'autres canaux. L'ajout d'un site marchand à un canal traditionnel (magasin) a fait l'objet de nombreuses études (Moriarty et Moran, 1990 ; Frazier, 1999) de même que les motivations et contraintes à l'utilisation simultanée de plusieurs canaux (Konus, Verhoef et Neslin, 2008 ; Zhang & al., 2010). Ces travaux contribuent à la compréhension de la stratégie multicanale des enseignes, c'est-à-dire « l'ensemble des activités impliquées dans la vente des marchandises ou services aux consommateurs par plus d'un canal » (Zhang & al., 2010 : 167) mais l'étude des

configurations reste peu développée alors qu'elle est une propriété-clé d'une structure multicanale.

L'adoption d'une stratégie multicanale et d'une configuration des canaux conduit ensuite l'entreprise à choisir entre l'une des deux options suivantes : considérer les canaux comme des entités indépendantes avec une logique de silo ou intégrer les différents canaux et permettre un flux de produits, d'informations et de paiement entre les différents canaux (Chatterjee, 2010). La stratégie de distribution relève donc dans un second temps de **l'intégration des canaux**. Bernam et Thelan (2004) considèrent qu'intégrer les canaux en une stratégie cross-canal est devenu un élément-clé de la stratégie de distribution mettant la complémentarité et la compatibilité des canaux au centre des préoccupations managériales (Wallace, Giese et Johnson, 2004 ; Kwon et Lennon, 2009 ; Pentina et Hasty, 2009).

Le modèle *Click and Mortar*, c'est-à-dire l'utilisation conjointe du canal Internet et du canal physique, a été exploré par de nombreux chercheurs chez les distributeurs. Ainsi, Saeed, Grover et Hwang (2003), Steinfield, Adelaar et Liu (2005), Bendoly & al. (2005) ; Müller-Lankenau, Wehmeyer et Klein (2005, 2006), Andreini (2009) ont étudié leurs sites web marchands pour mettre en évidence les différentes façons dont les activités proposées au consommateur en ligne et en magasin peuvent être intégrées. La synthèse de leurs résultats nous permet d'identifier trois dimensions de l'intégration en fonction des besoins en infrastructures des activités. Une première dimension, qui ne nécessite pas d'infrastructures, fait référence à des informations concernant un canal, déposées dans un autre canal (adresse du magasin figurant sur le site web). Une deuxième dimension nécessite des infrastructures d'ordre informationnel pour gérer des flux d'information (accessibilité du programme de fidélité quel que soit le canal utilisé). Une troisième dimension, qui nécessite le plus d'infrastructures, met en œuvre des flux physiques en plus des flux d'information (produit acheté sur le web pouvant être retiré en magasin). L'intensité de l'intégration peut ainsi être hiérarchisée en fonction du besoin en infrastructures. Cette hiérarchie correspond également au niveau offert au consommateur de complétude du processus d'achat quel que soit le canal dont l'intérêt fait l'objet de nombreuses recherches (Payne et Frow, 2004 ; Shankar et Winer, 2005 ; Kumar et Venkatesan, 2005 ; etc.).

Leurs résultats montrent également que le modèle *Click and Mortar* peut être mis en œuvre de différentes façons car plusieurs stratégies, au niveau d'intégration varié, ont été identifiées. Toutefois, plusieurs limites peuvent être énoncées concernant l'étude de ces stratégies. Tout d'abord, les auteurs se sont consacrés à l'étude de deux canaux, ce qui ne permet pas de

mettre en évidence d'autres types de stratégies issues de l'utilisation d'autres canaux dont les canaux émergents tels que les réseaux sociaux, le mobile (Shankar & al., 2010 ; Liu et Liou, 2011). Ensuite l'intégration a été évaluée à partir des informations accessibles au consommateur depuis le site web. Les résultats donnent une perspective unilatérale de l'intégration, orientée du site vers magasin, qui ne permet pas de préciser l'importance que le distributeur accorde à chacun de ses canaux dans le cadre d'une stratégie d'intégration et d'en révéler le canal central.

Notre tentative de définition d'une stratégie de distribution a mis en évidence le rôle de la configuration des canaux et leur intégration. Dans le secteur de la distribution, une des fonctions essentielles de la stratégie de distribution est de faciliter le processus d'achat du consommateur pour le satisfaire au mieux. La cible de l'entreprise va donc avoir une influence sur la stratégie de distribution. Lorsqu'une enseigne propose des produits pour enfants, se pose la question de la cible et la place à accorder aux enfants. En effet, l'enfant est un acteur économique à part entière, que les distributeurs ont intérêt à fidéliser (McNeal, 1992). Pourtant son autonomie limitée peut en éloigner les enseignes qui préfèrent s'adresser directement aux parents. **L'orientation enfant** de l'enseigne définit la prise en compte de l'enfant dans les différents canaux de vente (Ayadi, 2005 ; Barey, Baudrin et Cochoy, 2010 ; Ironico, 2012).

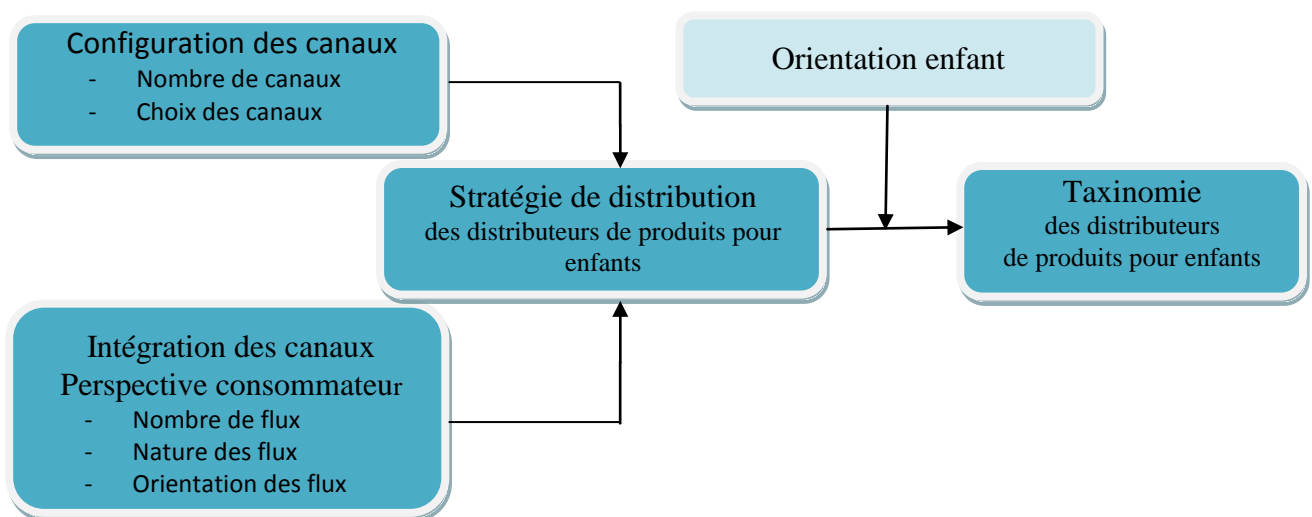


Figure 1. Cadre conceptuel de l'étude

Le cadre conceptuel de notre étude présenté dans la figure 1 a été appliqué aux enseignes de vêtements pour enfants en raison du fort taux de prescription de ces derniers (84%, Ipsos 2003).

2. Méthodologie

Pour tester notre cadre conceptuel, nous avons mené une étude qualitative en adoptant une perspective externe au distributeur (Müller-Lankenau, Wehmeyer et Klein, 2005). Sept canaux de distribution (magasin, catalogue, call centre, borne interactive, application mobile, site web et réseau social) ont été choisis en fonction de leur pertinence pour le secteur et douze enseignes de vêtements pour enfants ont été retenues pour leur exemplarité après une procédure de sélection guidée par le caractère exploratoire de notre étude. Les données ont été collectées entre septembre et décembre 2011 par l'observation des canaux de vente de chacune des enseignes et des flux les connectant à partir de deux situations, l'achat d'un produit et une opération commerciale. L'analyse, menée enseigne par enseigne, a débuté par l'identification et la qualification (marchands/non marchands) des canaux utilisés par l'enseigne parmi les sept canaux retenus. Puis tous les flux entre les canaux ont été identifiés, qualifiés (flux d'information simple/flux de gestion de la relation client et facilitant la vente/flux logistiques) et doté d'un sens (magasin vers site web, site web vers application mobile, etc.). 139 flux ont été étudiés.

3. Résultats

3.1 Configuration des canaux

Pour définir la configuration des canaux, nous avons recherché le nombre de canaux marchands et le choix de canaux de vente de chaque enseigne.

Les résultats confirment, avec une moyenne de 2,5 canaux marchands, que la stratégie multicanal est la norme chez les distributeurs de vêtements pour servir les enfants de 6 à 12 ans. Le magasin et le site web sont communs à presque toutes les enseignes.

Des différences de stratégie multicanal ont été mises en évidence, révélant quatre mix-canaux, ou configurations-types : les enseignes « actuelles », configuration dominante, utilisent magasin et site web, les enseignes « modernes » ont ajouté les applications mobiles à leurs canaux classiques, les enseignes « *full service* » utilisent un nombre de canaux important et les enseignes « traditionnelles » vendant uniquement en points de vente. Un mapping des configurations-types est proposé en annexe 1. L'offre de configurations de canaux différentes confirme que la manière de vendre est un élément de différenciation pour les entreprises (Rackham, 2000). Certaines enseignes offrent une liberté plus importante au consommateur en termes de choix de canaux mais on constate que malgré la variété disponible globalement peu de canaux sont employés. Les canaux émergents sont peu (applications mobiles), voire pas (réseaux so-

ciaux) utilisés. L'adoption de ces canaux virtuels en complément des canaux habituels est pourtant un moyen de différenciation dont pourrait bénéficier plus de distributeurs : ils peuvent contribuer à dynamiser, voire rajeunir l'image de l'enseigne, principalement si l'adoption se fait avant les concurrents.

3.2 Intégration des canaux

L'intégration est d'abord mesurée par le nombre de flux qui traduit l'activité ou trafic entre les canaux et par le type de flux. On observe en moyenne moins de sept flux par enseigne, répartis entre trois types de flux (cf. méthodologie) conformément aux trois dimensions de l'intégration (dimension 1 information simple, dimension 2 informationnelle, dimension 3 logistique). La dimension 1 est une toute première étape vers l'intégration qui ne demande ni investissement, ni infrastructures aussi le degré d'intégration résulte-t-il principalement des dimensions 2 et 3. On constate que les enseignes sont peu intégrées en général, montrant une intégration informationnelle mais pas logistique.

A partir du trafic entre les canaux et de la qualité de ce trafic à permettre une transaction complète sans que le canal soit un obstacle pour le consommateur, quatre intégrations-types ont été mise en évidence : le **silos** sans intégration, **l'intégration de communication** aux connexions limitées entre canaux et réduites à la présence d'informations simples, **l'intégration informationnelle** où le trafic entre canaux varie mais est focalisé sur des informations nécessitant une infrastructures en système d'information, **l'intégration transactionnelle** facilitant une transaction complète soutenue par un nombre de flux important. Un mapping des intégrations-types des canaux est proposé en annexe 2.

Les résultats relatifs à l'intégration des canaux montrent que peu d'enseignes adoptent les trois dimensions de l'intégration confirmant que la stratégie cross-canal est globalement peu aboutie chez les distributeurs de vêtements servant les enfants de 6 à 12 ans. Quatre intégrations-types sont offertes au consommateur, ce qui confirme que les enseignes se différencient par rapport à la façon dont elles fluidifient le parcours d'achat du consommateur. De récentes recherches (Collin-Lachaud et Vanheems, 2011) ayant montré que le parcours cross-canal semble être devenu un réflexe automatique pour les consommateurs et qu'il engendre une expérience plus positive qu'un parcours mono-canal, il apparaît que les quatre intégrations-types identifiées n'ont pas la même capacité à répondre aux besoins du consommateur.

Les canaux les plus connectés sont le magasin et le site web qui rassemblent plus de la moitié des flux confirmant ainsi la diffusion de la stratégie *Click and Mortar*. Les connexions les plus fortes sont ensuite constatées entre le magasin et les applications mobiles. Les applica-

tions mobiles sont aussi connectées avec le site web mais deux fois moins qu'avec le magasin (les autres canaux sont quant à eux peu connectés entre eux). Ceci montre que les enseignes accordent un rôle prépondérant aux magasins par rapport au site web, rôle confirmé parce que le magasin est aussi le canal qui a le plus de connexions avec tous les autres canaux et parce qu'il est le **canal de destination** vers lequel la majorité des flux convergent : les flux dessinés par le distributeur conduisent le consommateur vers le magasin (création de trafic) tandis que les flux du site web envoient le consommateur vers les autres canaux (canal d'émission)

3.3 Stratégies de distribution

La configuration des canaux et l'intégration des canaux des enseignes étudiées permettent de distinguer sept stratégies de distribution (cf. figure 2).

Intégration des canaux Configuration	Silo	Intégration de communication	Intégration informationnelle	Intégration transactionnelle
Actuelle	<u>Groupe 1</u> Bonpoint	<u>Groupe 2</u> Okaïdi Orchestra Abercrombie Kids Gémo	<u>Groupe 3</u> La Halle Petit Bateau	
Moderne			<u>Groupe 4</u> 77Kids	<u>Groupe 5</u> Kiabi
Full services				<u>Groupe 6</u> Cyrillus Old Navy
Traditionnelle	<u>Groupe 7</u> Mayoral			

Tableau 1. Stratégies de distribution des distributeurs de vêtements pour enfants

Les enseignes à la configuration la plus répandue, la configuration « actuelle », sont globalement peu intégrées. Si des informations circulent (groupe2 et groupe3), elles ne permettent pas un passage fluide du consommateur entre canaux pour toutes les étapes de son parcours achat, voire elles l'excluent (groupe1). Les enseignes « modernes » et « full service » sont davantage à l'écoute du consommateur en lui proposant plus de canaux, en utilisant des technologies qui offrent une valeur ajoutée, une expérience d'achat distinctive et en lui offrant la liberté de passer d'un canal à l'autre. Toutefois l'intégration est parfois limitée à deux dimensions, le stade le plus avancé, l'intégration logistique, n'étant pas toujours atteint (groupe4). Les distributeurs du groupe 7 utilisent un seul canal marchand. L'adjonction d'un second ca-

nal, en veillant à développer des passerelles, devrait permettre de développer les ventes, le consommateur multicanal ayant une valeur économique supérieure au consommateur monocanal (Poncin, 2008).

3.4 Orientation enfant

L'analyse des distributeurs montre une différence au plan de l'offre, certains proposant uniquement des produits dédiés aux enfants d'autres ciblant l'ensemble de la famille. Hormis l'assortiment, les enseignes s'adressent peu voire ne s'adressent pas aux enfants. Lorsque que l'enfant est pris en compte, le magasin est souvent le seul canal de vente concerné. Un coin enfants, regroupant un mobilier et du matériel pour faire des dessins ou des jeux (jeux vidéo, toboggans), un écran de télévision est à sa disposition, un univers enfantin évoqué grâce à des couleurs vives (Ayadi, 2005). Nous avons trouvé une véritable démarche uniquement dans une enseigne (dans cette enseigne, par exemple, les cabines d'essayage ont des fenêtres que les enfants peuvent ouvrir pour parler à leur parent ou prendre une autre taille, des miroirs magiques sont proposés pour essayer les habits, un bar à bonbon est à disposition...). Concernant les autres canaux, précisons que des sites web ludiques sont parfois à la disposition des enfants mais qu'ils sont déconnectés des sites web marchands. Cinq distributeurs ne prennent pas du tout en considération les enfants dans les canaux marchands.

4. Conclusion : vers une taxinomie des distributeurs de produits pour enfants

L'utilisation de canaux de distribution multiples est probablement la stratégie de distribution la plus répandue aujourd'hui. Pourtant, les éléments-clés de cette stratégie demeurent peu explorés. Un cadre conceptuel a été proposé montrant que la configuration des canaux et l'intégration des canaux résument les propriétés structurelles des stratégies multicanal. L'orientation enfant est une autre propriété des stratégies des distributeurs qui servent les enfants. Une taxinomie des stratégies cross canal dans la distribution de vêtements pour enfants illustre la diversité des approches d'une façon nouvelle et en incluant tous les canaux de distribution, procurant ainsi une base pour de nouvelles recherches.

L'intégration extensive des canaux est souvent présentée comme la stratégie la meilleure pour les distributeurs. Pourtant les résultats empiriques montrent que les dirigeants choisissent des stratégies multicanal variées et qu'ils répondent peu à la demande du client d'interagir avec son enseigne à tout moment, à toutes les étapes de son expérience d'achat et en tout lieu, quel que soit le canal fréquenté. L'utilisation des nouveaux canaux se révèle limitée. Nous pouvons supposer qu'une phase de familiarisation leur est nécessaire : il est en effet difficile de les ex-

exploiter en transposant des processus existants et non appropriés. Les résultats montrent que la place du magasin reste prépondérante. Il est le principal canal de destination, les nouveaux canaux servant à créer du trafic. Enfin il apparaît que les enfants sont peu pris en compte par des distributeurs qui vendent des produits qui leur sont destinés. Ceci est en contradiction avec les nombreux écrits montrant l'enfant comme « un véritable consommateur et un acteur économique à part entière » (Brée, 2012).

Devant le développement extensif de canaux de distribution, les dirigeants peuvent facilement être submergés par le nombre de combinaisons possibles qui s'offrent à eux. La contribution managériale de cette recherche est de les aider dans leurs décisions en leur donnant un cadre pour décrire et analyser leur stratégie actuelle, discuter et décider de futurs changements ou analyser les approches de leurs concurrents.

Bibliographie :

Andreini D. (2009), Multi-Channel Integration Strategies in Retailing: An Exploratory Analysis of the PC and Electronics Industries, in F. Campi (ed) *Emerging Issues and Challenges in Business & Economics*, 195-212.

Ayadi K. (2005), perception du point de vente par les enfants : impact des couleurs et de la musique, *10^{ème} journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon

Barey S., Baudrin M. et Cochoy F. (2010), From fun foods to fun stores, *Young consumers*, 11, 2, 138-146.

Bendoly E., Blocher J.D., Bretthauer K.M, Krishnan S..et Venkataramanan M.A. (2005), Online/In-Store Integration and Customer Retention, *Journal of Service Research*, 7, 4, 313-327.

Berman B. et Thelen S. (2004), A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32, 3, 147-156.

Brée J. (2012), *Kids Marketing*, Paris, EMS.

Chatterjee P. (2010), Multiple-channel and cross-channel shopping behavior, role of consumer shopping orientations, *Marketing Intelligence & Planning*, 28, 1, 9-24.

Coelho F. et Easingwood C. (2003), Multiple channel structures in financial services: A framework, *Journal of Financial Services Marketing*, 8, 1, 22-34.

Collin-Lachaud I. et Vanheems R. (2011), Comment le parcours cross-canal du consommateur transforme son expérience de shopping ?, *Actes du 14^{ème} Colloque Etienne Thil*, Lille-Roubaix, 22-23 septembre.

- Damay C. et Gassman S. (2011), *Quand l'enfant prend ses marques... Il bouscule les conventions*, Paris, EMS.
- Damay C. et Llorca A. (2012), Les enfants dans l'espace commercial, in J. Brée (coord.), *Kids Marketing*, 2^{ème} édition, EMS, 413-449.
- Durand-Mégret B., Vanheems R. et Ezan P. (2012) Quand le cross-canal devient familial... Un nouveau pouvoir d'influence des adolescents au sein de la famille. 15ème Colloque Etienne Thil, 28, 29 et 30 novembre, Lille.
- Easingwood C. et Coelho F. (2003), Single versus Multiple Channel Strategies: Typologies and Drivers, *The Service Industries Journal*, .23, 2, 31-46
- Frazier G. (1999) Organising and managing channels of distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 226-240.
- Goersch D. (2002), Multi-channel integration and its implications for retail web sites, *ECIS*, June 6-8, Gdansk, Poland, 748-758.
- Ironico S. (2012), The active role of children as consumers, *Young Consumers*, 13, 1, 30-44
- Konus U., Verhoef P.C. et Neslin S.A., (2008), Multichannel shopper segments and their covariates, *Journal of Retailing*, 84, 4, 398–413.
- Kumar V. et Venkatesen R. (2005), Who Are the Multichannel Shoppers and How Do they Perform ? *Journal of Interactive Marketing*, 19, 2, 44-62.
- Kwon W.-S et Lennon S.J. (2009), Reciprocal Effects Between Multichannel Retailers' Offline and Online Brand Images, *Journal of Retailing*, 85, 3, 376–390.
- Liu D.-R. et Liou C.-H. (2011), Mobile commerce product recommendations based on hybrid multiple channels, *Electronic Commerce Research and Applications*, 10, 11, 94–104.
- McNeal J.U. (1992), *Kids as Customers*, Lexington Books.
- Moriarty, R. et Moran U. (1990). Managing Hybrid Marketing Systems, *Harvard Business Review*, November-December.
- Middleman A. et Melzer B. (1984), The importance of brand preference in adolescence for brand loyalty later on, in Proceedings of “*Marketing To Children and Young Consumers: Tactic Today and Strategies For Tomorrow*”, Nuremberg, ESOMAR, June.
- Muller-Lankenau C., Wehmeyer K., et Klein S. (2005), Multi-Channel Strategies: Capturing and Exploring Diversity in the European Retail Grocery Industry, *International Journal of Electronic Commerce*, 10, 2, 85–122.

Muller-Lankenau C., Wehmeyer K. et Klein S. (2006), Strategic channel alignment: an analysis of the configuration of physical and virtual marketing channels, *Information Systems and e-Business Management*, 4, 2, 187–216.

Payne A. et Frow P., (2005), A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 69, 167–176

Pentina I. et Hasty R.W. (2009), Effects of multichannel coordination and E-Commerce outsourcing on online retail performance, *Journal of Marketing Channels*, 16, 359–374.

Poncin I. (2008), Le comportement multi canal est-il une simple évolution ou constitue-t-il une véritable révolution ?, *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2, XLVII, 43-51.

Rackham N. (2000), Channel Strategy: The Next Generation, *Sales and Marketing Management*, 152,9,40.

Saeed K.A., Grover V. et Hwang Y. (2003), Creating Synergy with a Clicks and Mortar Approach *Communications of the Acm.* 46, 12ve

Selwyn N. (2009) The digital native – myth and reality, *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 61, 4, 364-379

Shankar V., Venkatesh A., Hofacker C. et Naik, P. (2010), Mobile Marketing in the retailing environment: current insights and future research avenues, *The Journal of Interactive Marketing*, 24, 2, 111-120.

Shankar V. et Winer RS. (2005), Editorial: Interactive marketing goes multichannel, *Journal of Interactive marketing*, 19, 2, 2-3.

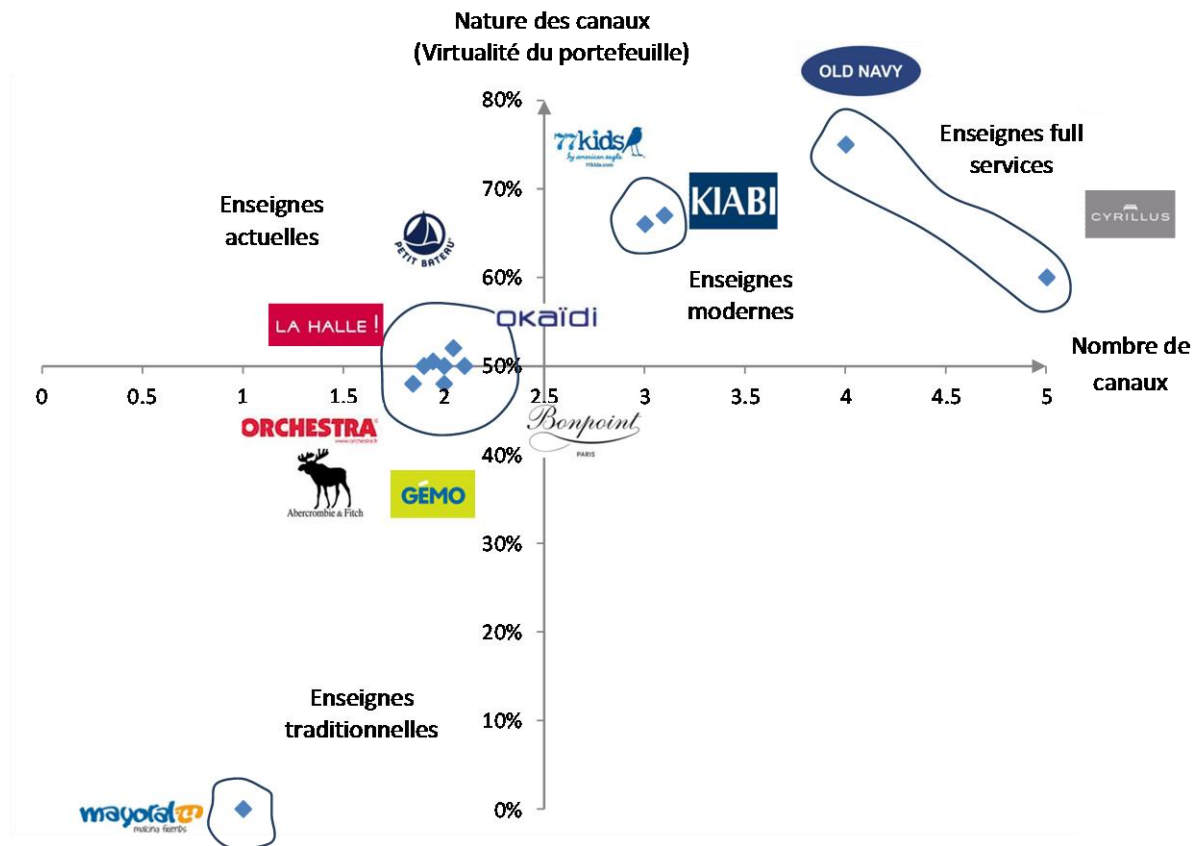
Sousa R. et Voss C.A. (2006), Service Quality in Multi-Channel Services Employing Virtual Channels, *Journal of Service Research*, 8, 4, 356-371.

Steinfeld C., Adelaar T. et Liu F. (2005), Click and Mortar Strategies Viewed from the Web: A Content Analysis of Features Illustrating Integration Between Retailers' Online and Offline Presence, *Electronic Markets*, 15, 3, 199-212

Wallace, D.W., Giese J.L. et Johnson J.L. (2004), Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies, *Journal of Retailing*, 80, 4, 249–63.

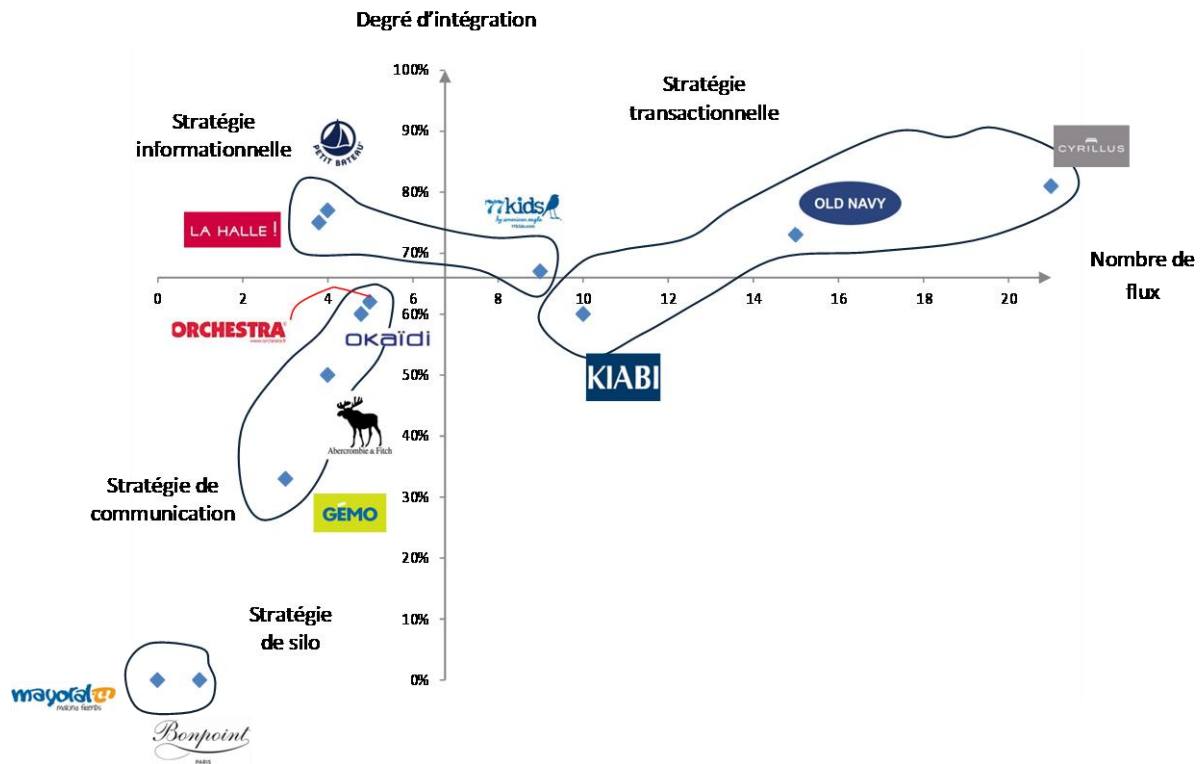
Zhang J., Farris P.W., Irvin J.W., Kushwaha T., Steenburgh T.J. et Weitz B.A. (2010), Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies, *Journal of Interactive Marketing*, 24, 168–180.

Annexe 1 : Mapping des configurations-types des canaux des enseignes de vêtements



La virtualité du portefeuille représente la nature des canaux choisis par les distributeurs. Elle est mesurée par le taux de canaux virtuels par rapport à l'ensemble des canaux du distributeur (un distributeur utilisant magasin, site web et application mobile a un pourcentage de virtualité de 66%). En accord avec la définition de Sousa et Voss (2006), les canaux virtuels sont ceux qui utilisent les télécommunications, l'information et les technologies multimédia (call centre, site web, application mobile) tandis que les canaux physiques font référence aux supports physiques (magasin, catalogue).

Annexe 2 : Mapping des intégrations-types des canaux des enseignes de vêtements



Degré d'intégration est calculé de la façon suivante (nombre de flux de la dimension 2 + nombre de flux de la dimension 3 / nombre de flux des dimensions 1+2+3) où les flux d'information simple constituent la dimension 1, les flux de gestion de la relation client et facilitant la vente sont la dimension 2, les flux logistique représentent la dimension 3.