

**Comment combiner les canaux ?**  
**Un essai de typologie des stratégies omni-canal**

**Aurélien Rouquet**

Professeur de Logistique et Supply Chain Management

NEOMA Business School

59 rue Pierre Taittinger

51000 Reims

[Aurelien.rouquet@neoma-bs.fr](mailto:Aurelien.rouquet@neoma-bs.fr)

**Gilles Paché**

Professeur de Logistique et Supply Chain Management

CRET-LOG (Aix-Marseille Université)

413, avenue Gaston Berger

13625 Aix-en-Provence

[gilles.pache@univ-amu.fr](mailto:gilles.pache@univ-amu.fr)

&

**Tatiana Henriquez**

Professeur Assistant de Marketing

Groupe ESC Troyes

217 avenue Pierre Brossolette

CS 20710 – 10002 Troyes Cedex

[tatiana.henriquez@get-mail.fr](mailto:tatiana.henriquez@get-mail.fr)

## **Comment combiner les canaux ?**

### **Un essai de typologie des stratégies omni-canal**

#### **Résumé :**

---

Alors que se sont multipliés les nouveaux canaux de distribution au cours des dernières années (internet, mobile, *drive*, etc.), l'enjeu pour les distributeurs semble être aujourd'hui de développer des stratégies dites omni-canal. Cette communication se propose d'explorer les stratégies suivies actuellement en la matière par les enseignes de distribution. Pour cela, la communication s'appuie sur l'analyse du cas de 26 enseignes. La communication fait ainsi émerger qu'il existe quatre idéaux-types de stratégies : l'omni-canal orienté livraison, l'omni-canal orientée logistique, l'omni-canal orienté produit et l'omni canal orienté client.

**Mots-clés :** distribution, omni-canal, logistique, cross-canal

---

## **How to combine marketing channels?**

### **A typology of omni-channel strategies**

#### **Abstract:**

---

While new distribution channels have been multiplied in recent years (internet, mobile, drive, etc.), the challenge for large retailers today seems to be to develop omni-channel strategies. This paper explores the strategies being followed in the matter by retail brands. With this purpose in mind, this communication is based on the analysis of 26 cases of large retailers. From this analysis, are thus emerging four ideal types of strategies: the omni-channel delivery oriented, omni-channel logistics oriented, omni-channel product oriented and omni-channel customer oriented.

**Key-words:** distribution, omni-channel, logistics, cross-channel

---

## Résumé managérial

Depuis une dizaine d'années, dans la plupart des pays occidentaux, les grands distributeurs alimentaires et spécialisés ont choisi de multiplier leur portefeuille de canaux de distribution afin de toucher le consommateur final. Si la vente traditionnelle en magasin physique a longtemps été l'option dominante, notamment lors des fameuses Trente Glorieuses, elle est désormais de plus en plus activement associée à la vente par Internet (e-commerce) ou par téléphone mobile (m-commerce), qui jouent l'un et l'autre le rôle de magasin virtuel. Il s'agit là d'une réalité dite « multi-canal » qui modifie en profondeur les modes de commercialisation des produits (mais aussi des services). Ainsi, le client final peut désormais jouer avec une large panoplie de canaux pour satisfaire ses besoins, y compris en créant des scripts complexes dans lesquels la recherche d'information peut se faire sur Internet, la comparaison des caractéristiques techniques des produits en magasin physique, la commande proprement dite sur un smartphone, et la livraison finale sur un point relais ou dans un *drive*. Un raisonnement cloisonné fondé sur un management canal par canal s'avère dans ces conditions complètement obsolète et, plus encore, très risquée pour le grand distributeur. Mieux vaut pour lui se référer à une approche « omni-canal ».

L'objectif de l'article est de proposer une typologie originale des stratégies omni-canal qui s'offrent au grand distributeur, en référence aux modes opératoires mis en œuvre en vue de mixer efficacement les différents canaux de distribution. En effet, contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, différentes manières d'aborder l'omni-canal coexistent, en modifiant de manière significative l'organisation du canal transactionnel (échanges commerciaux) et logistique (flux de produits et d'information associée), la proposition de valeur au client ou encore la gestion proprement dite de l'assortiment. Sur un plan managérial, nous souhaitons ainsi suggérer l'usage d'un outil de compréhension et de diagnostic du mixage optimal entre canaux à partir d'exemples archétypaux de grands distributeurs, issus d'une enquête de terrain conduite en France. Les décideurs en entreprise pourraient alors disposer d'une grille d'analyse des situations de type omni-canal, en évaluant la pertinence des différents schémas envisageables, notamment en matière de management des opérations logistiques (recours à des points relais, à des systèmes de type *click & collect*, à la livraison à domicile, etc.). En bref, il s'agit d'éclairer les enjeux liés aux pérégrinations du consommateur d'un canal de distribution

à l'autre, au gré des opportunités de mise en contact physique et informationnel qui s'offrent à lui.

## **Introduction**

Reconnaître que le consommateur dispose désormais de multiples canaux de distribution pour satisfaire ses besoins, et qu'il en joue astucieusement en fonction des situations d'achat, des offres promotionnelles lui étant faites, ou encore du service logistique mis à sa disposition, est d'une grande banalité. La référence à une « expérience de consommation sans couture » se diffuse rapidement pour montrer combien la combinaison de canaux est devenue la réalité d'un consommateur capable de s'affranchir des contraintes propres à chaque canal pour en retirer uniquement les bénéfices les plus significatifs (un large choix pour l'un, une disponibilité immédiate pour l'autre, une personnalisation aisée des produits pour le troisième). Force est d'admettre qu'une abondante littérature aborde la question de la gestion multi-canal, y compris en mobilisant une vision plus intégrative dénommée « omni-canal ». L'objectif de l'article n'est pas d'en synthétiser les apports, mais plutôt de faire ressortir une grille de lecture suffisamment robuste des stratégies poursuivies actuellement par les enseignes de distribution en la matière.

En effet, il pourrait être tentant, mais réducteur, de croire qu'un management omni-canal renvoie finalement à un archétype qu'il s'agit d'identifier pour mieux comprendre des comportements « universels ». Le constat est plutôt celui de l'existence de multiples stratégies qui, d'une certaine façon, atteignent leurs objectifs en termes de performance économique. Il s'avère donc utile, dans une perspective praxéologique, de procéder à une sorte de *mise en ordre du réel*, autrement dit d'identification d'un nombre réduit d'idéaux-types de stratégies omni-canal et de leurs composantes essentielles. L'analyse approfondie de 26 enseignes de distribution, appartenant à des secteurs variés, doit permettre de faire ressortir ces stratégies à partir de l'orientation choisie par chacune d'entre elles. Pour cela, nous proposerons dans un premier temps un bref survol de la littérature sur la combinaison entre canaux, tandis que dans un deuxième temps, nous indiquerons les idéaux-types de stratégies omni-canal qui émergent de l'analyse. Dans un troisième temps, une discussion sera conduite au niveau des implications théoriques et managériales.

### **1. Du multi-canal à l'omni-canal : comment combiner les canaux ?**

La question du management multi canal a donné lieu à une littérature abondante depuis une quinzaine d'années, notamment au travers de la multiplication de numéros spéciaux de revues

académiques. Dans ces conditions, et compte tenu de la diversité des thématiques auxquelles le management multi-canal renvoie, tant en matière de stratégie marketing, de gestion des opérations logistiques ou de management des ressources humaines, notre travail d'investigation conceptuelle se limitera à identifier les enjeux inhérents à la multiplicité des stratégies de distribution possibles, sachant que ces enjeux s'inscrivent au cœur des fonctions mêmes de la distribution.

### **1.1. La multiplicité des stratégies de distribution multi-canal**

Au cœur de l'été 2015, le *Journal of Retailing* consacrait un numéro spécial à la stratégie multicanal, dont l'introduction souligne le passage de la stratégie multicanal à la stratégie omni-canal. En effet, Verhoef *et al.* (2015) prennent soin d'indiquer que l'addition de nouveaux canaux de distribution aux canaux déjà existants implique des changements plus profonds pour les distributeurs. Une telle évolution invite en effet les organisations à changer leur manière d'appréhender le client en accord avec les changements dans leur façon de consommer. Pour autant, les éditeurs invités de la revue américaine soulignent que la distribution omni-canal n'a fait l'objet que de peu de conceptualisation. Les auteurs notent simplement que la littérature a focalisé son attention, d'une part, sur la croissance du canal Internet et son impact sur les consommateurs et sur les distributeurs des canaux traditionnels, d'autre part, sur l'intégration de l'offre commerciale à travers les différents canaux proposés. En d'autres termes, beaucoup reste encore à faire, alors que le multi-canal est devenu une réalité managériale incontournable.

Avec l'avènement du mobile, force est de reconnaître que les frontières entre les différents canaux ont plus encore tendance à s'effacer. Un tel constat n'est pas neutre, notamment au niveau de la phase de recherche d'informations de la part du consommateur (Rapp *et al.*, 2015). En conséquence, les distributeurs, tels qu'Eram ou Auchan France (qui vient d'annoncer son changement d'identité en Auchan Retail), décloisonnent leur organisation tout en modifiant la manière de penser l'achat, en passant d'une analyse de la consommation « en silo » (compartimentée) à une analyse de la consommation à travers le prisme des « moments de vie du consommateur ». Cette évolution réside dans l'usage simultané de canaux à la fois multiples et interchangeables, et ce de façon transparente tant du point de vue du client que du

distributeur comme en témoigne le développement du *click & collect* par Celio, Darty ou encore Sephora.

Les mutations en cours dépassent toutefois les seuls échanges informationnels. Elles s'appuient également sur l'interaction entre canaux, leurs impacts sur la marque et sur la performance du réseau de distribution (Baxendale *et al.*, 2015). Autrement dit, il s'agit d'une perspective plus globale du face à face entre le consommateur et le distributeur. Le changement réside notamment dans le changement du champ analyse, aujourd'hui focalisé sur les moments de vie et de consommation du client comme on l'a souligné, et pas seulement sur la transaction proprement dite. En bref, alors que le multi-canal se définit comme « *la conception, le déploiement, la coordination et l'évaluation des canaux afin d'améliorer la valeur client grâce efficace l'acquisition de clients, la conservation et le développement* » (Neslin *et al.*, 2006, p. 96), l'omni-canal est défini comme « *la gestion synergétique des nombreux canaux disponibles et des points de contact client, d'une manière telle que l'expérience client à travers le canal et les performances sur des canaux est optimisée* » (Verhoef *et al.*, 2015, p. 3).

Selon Verhoef *et al.* (2015), la littérature s'est intéressée à l'impact des canaux de distribution sur la performance, le comportement du consommateur au sein des différents canaux et le *mix* des distributeurs au sein des différents canaux. Dès la fin des années 2000, Poirel et Bonet Fernandez (2008) ont d'ailleurs mis en évidence le besoin d'intégration des différents canaux de distribution, le besoin de favoriser les liens entre les différents canaux et, par conséquent, le besoin de coordination voire de synchronisation des chaînes logistiques. Ces aspects logistiques ne sont pas des moindres quant à leurs enjeux, comme l'ont également souligné Filser et Paché (2008), puisque la question est d'assurer le passage d'une gestion de flux massifiés à une gestion de flux personnalisés. Poirel et Bonet Fernandez (2008) poursuivent en indiquant que le processus d'intégration des différents canaux de distribution se heurte à deux logiques, l'une orientée coûts et rentabilité, l'autre orientée services clients, pour lesquelles des schémas logistiques adaptés sont nécessaires.

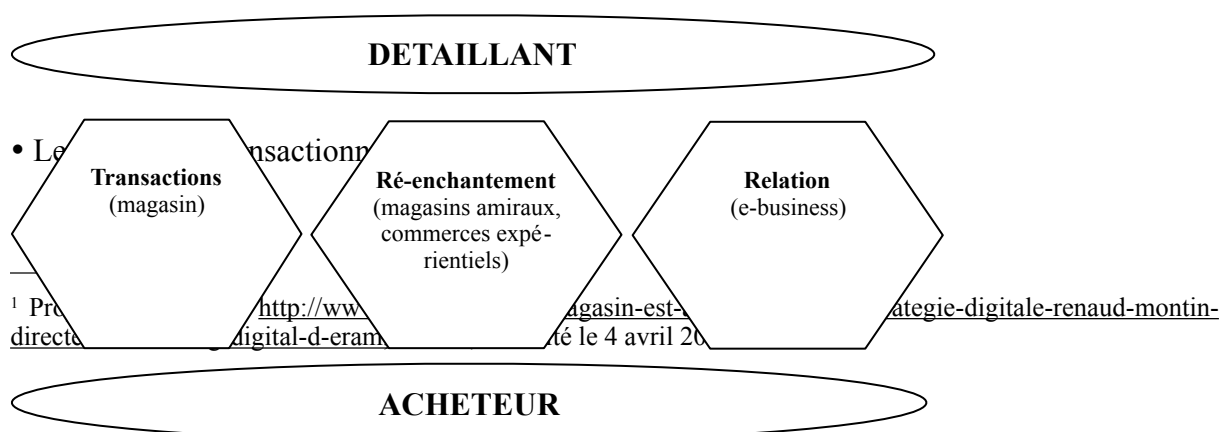
Un autre élément clé des analyses multi-canal est relatif à la manière dont les canaux de concurrentent ou se complètent. Pauwels et Neslin (2015), ainsi que Colla et Lapoule (2015), montrent ainsi que l'ajout de nouveaux canaux peut induire plus ou moins de cannibalisation entre les différents canaux selon les modalités de mise en œuvre (catalogue vs. Internet, *drive*

accolé vs. *drive* isolé, etc.). Par conséquent, l'un des enjeux est « *d'améliorer les services et d'abaisser les coûts (...), [synonyme] d'avantage concurrentiel durable* » (Poirel et Bonet Fernandez, 2008, p. 160) et de gérer au mieux de potentiels conflits entre canaux. Les conflits seront d'autant moins dysfonctionnels qu'une véritable démarche omni-canal conduira à développer le partage de données clients à travers les différents canaux, permettant dès lors « *d'assurer une totale traçabilité du client le long des différents canaux, fournissant une meilleure connaissance de son comportement multicanal. Cela permet aux entreprises de proposer des offres plus adaptées aux besoins voire de les anticiper* » (Seck et al., 2014, p. 59).

## 1.2. Les trois fonctions de la distribution

A en croire les praticiens et les chercheurs, même si une démarche omni-canal revient à découisonner l'organisation au sens où « il n'y a plus de silo », le magasin reste au cœur de la stratégie d'enseigne. En effet, Renaud Montin, directeur marketing et digital de l'enseigne Eram souligne que « *les vendeurs récupèrent le chiffre d'affaires du click & collect* », tout en réaffirmant la place du magasin : « *Le point de vente favorise la relation avec la marque, l'émotion et l'expérience client* »<sup>1</sup>. Par conséquent, le point de vente conserve son rôle primordial au partir duquel se positionnent l'ensemble des stratégies de distribution. Mais au-delà du point de vente, c'est la mise en scène elle-même de l'offre qui constitue la principale source de positionnement dans l'environnement concurrentiel. Appréhendés globalement, l'ensemble des canaux peuvent ainsi être analysés à travers les trois fonctions de la distribution mises en évidence par Filser et al. (2012) : transactionnelles, relationnelles et expérientielles. La Figure 1 en présente ces différentes facettes.

**Figure 1** : Les facettes de la relation de l'acheteur avec le distributeur





Dioux et Dupuis (2005, p. 11) définissent les fonctions transactionnelles comme « *l'ensemble des opérations visant à mettre à la disposition d'un intermédiaire ou final, un bien, un service ou une solution, selon l'échéance, le lieu et la présentation adéquate* ». Filser *et al.* (2012) indiquent que l'un des aspects essentiels de la distribution est de faire subir aux produits finis une transformation spatiale et temporelle au cours de laquelle ils sont rendus disponibles au moment et à l'endroit où la demande finale se manifeste, dans les quantités et qualités requises. Ainsi, selon les auteurs, le processus est le suivant : assortir des produits adaptés aux besoins des consommateurs ; les transporter ; les stocker. Du point de vue du consommateur, l'impératif transactionnel répond au besoin d'approvisionnement du client. En ce sens, le détaillant se borne ainsi à écouler la production de l'industrie. Selon Rémy (2001), en présence d'une offre de lien transactionnel, la relation entre l'entreprise et le client se limite à la dimension marchande et utilitaire dont l'objectif est de standardiser l'offre et la relation avec le client (anonyme). Dès lors, pour Rémy et Kopel (2002), la nature de la participation du client est contractuelle et n'est valorisée que de façon fonctionnelle.

- Les fonctions relationnelles

Dioux et Dupuis (2005, p. 11) définissent les fonctions relationnelles comme « *l'ensemble des actions et fonctions visant à créer un partenariat durable entre distributeurs et fournisseurs d'une part, et distributeurs et consommateurs d'autre part* ». Selon Filser *et al.* (2012), la coopération verticale au sein de la distribution s'est faite simultanément dans les flux d'information, les flux de produits et la formulation d'un système de gestion orienté client. Autrement dit, il s'agit d'une part d'échanges d'information marketing et logistiques entre industriels, distributeurs, voire grossistes. Ce faisant, les acteurs inscrivent leur relation dans la durée. Du point de vue du client, les changements amont de la distribution vont impliquer un contact « *personnalisé de masse* » avec l'enseigne (Rémy, 2001).

Rappelons que le client se positionne dans un contexte de servuction au sens d'Eiglier (2002). Lorsque le client est engagé dans la servuction, l'organisation doit par conséquent s'assurer que le processus de production du service est impliquant et de qualité. Le client doit en retirer des bénéfices psychologiques, que ce soit sous la forme de plaisir, d'accomplissement, de confiance en soi ou de contrôle (Lusch *et al.*, 1992). Par conséquent, la capacité d'une entreprise à s'appuyer sur le talent de ses clients dans la réalisation de leurs rôles peut

être source d'avantages concurrentiels. Ainsi, selon Rémy et Kopel (2002), l'entreprise cherche à institutionnaliser sa relation avec le client qui est cette fois personnalisée : « *le client n'est plus anonyme ou du moins pas durant ses achats* » (Rémy et Kopel, 2002, p. 43). En effet, Rémy (2001) précise que la personnalisation de l'offre implique une personnalisation du contact, au moins au moment du passage en caisse dans le cas de la distribution au détail. Marion (2001, p. 8) souligne de son côté une « *individualisation des messages publicitaires* » qui naît « *de la base de données qui est relationnelle* » puisque « *une segmentation fine permet de sélectionner des adresses et de construire des opérations promotionnelles plus ciblées, voire de proposer des conseils d'achats sur mesure* ».

- Les fonctions expérientielles

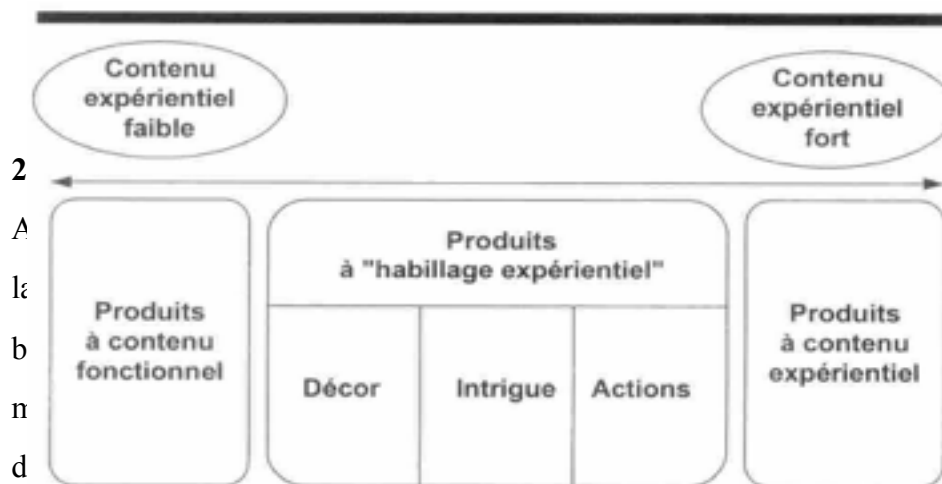
Dioux et Dupuis (2005, p. 11) définissent les fonctions expérientielles de la distribution comme « *l'ensemble des actions qui permettent au consommateur de vivre des expériences ludiques, hédonistes, esthétiques ou spirituelles par la fréquentation d'un lieu commercial* ». Les fonctions expérientielles se centrent cette fois sur l'amont. Pour Holbrook et Hirschman (1982, p. 132), la consommation expérientielle comme « *un phénomène orienté vers la poursuite de fantasmes, sentiments et amusement* ». Il s'agit alors d'explorer les significations symboliques des caractéristiques plus subjectives (telles que la gaieté, la sociabilité, l'élégance) de la consommation, en donnant une part importante aux émotions qui entourent l'acte de consommation (et pas seulement l'acte d'achat lui-même). Carù et Cova (2006, p. 101) concluent qu'« *il ne s'agit donc plus simplement de "faire ses courses" mais de "vivre des expériences" et le plus souvent des expériences dites « incorporées » car elles font appel à tous les sens de l'individu* ».

Selon Rémy (2001, p. 100), l'offre expérientielle aboutit à « *une relation plus intense et affective, moins rationnelle et utilitaire* », à visée « *communautaire* ». Carù et Cova (2006, p. 107), s'appuyant sur Edgell *et al.* (1997), soulignent que « *la consommation quotidienne d'un individu est faite d'expériences de consommation en relation ou sans relation avec le marché* ». Dans ce contexte, la nature de la participation du client est d'ordre hédonique ; elle est valorisée en tant que telle. De son côté, Bonnin (2002) rappelle le caractère interactif de l'expérience décrite par Holbrook et Hirschman (1982) et souligne que l'appropriation de l'expérience de magasinage peut permettre la possession et l'attachement par le client de l'es-

pace approprié. En ce sens, il s'agit d'un processus d'autant plus important qu'il est source de valeur pour le client.

Roederer (2012), se fondant sur des pratiques managériales, observe que les entreprises sont face à deux options : (1) créer une offre d'expérience ; (2) se différencier par l'expérience en développant un habillage expérientiel. Il est alors essentiel que la stratégie adoptée porte sur un élément auquel le consommateur est sensible : elle ne doit pas être banalisée et le distributeur doit pouvoir tenir ses promesses. Nous retrouvons ici les deux voies de production d'expériences de consommation suggérées par Filser (2002) : (1) le ré-enchantement tel que présenté par Ritzer (1999), avec la manipulation de l'hyper-réalité ; (2) l'enrichissement expérientiel du positionnement des produits par le biais d'une production d'expériences infra-ordinaires. Filser (2002, p. 20) introduit l'idée particulièrement pertinente de « *continuum de la production d'expérience* » qui identifie des produits à contenu fonctionnel et d'autres à contenu expérientiel avec entre les deux des produits à « habillage expérientiel » (liés au décor, à l'intrigue ou encore aux actions). La Figure 2 présente les éléments constitutifs de ce continuum.

**Figure 2** : Le continuum de la production d'expérience



article, à la fois sur actions de la distribution multi-canal actuelle de données secondaires enseignes de

distribution permet de faire émerger quatre grands types de stratégies de distribution omni-canal : l'omni-canal *orienté livraison*, l'omni-canal *orienté logistique*, l'omni-canal *orienté magasin* et enfin l'omni-canal *orienté client*. Ces quatre types doivent être appréhendés comme des idéaux-types (au sens wébérien), qui ont été construits en confrontant les différents cas étudiés. Les quatre paragraphes qui suivent décrivent chacun des types dont les caractéristiques sont synthétisées dans le Tableau 1.

### Encadré 1 : Méthodologie

Afin de construire notre grille de lecture, nous avons analysé les stratégies omni-canal de 26 enseignes de distribution : Amazon, Apple, Auchan, But, Carrefour, Célio, Darty, Décathlon, Dell, Fnac, Habitat, H&M, Hermès, Ikea, Leroy Merlin, Louis Vuitton, Midas, Mistergooddeal, Nespresso, Nicolas, Nike, Orange, Séphora, Toys 'R' Us, Vente Privée, Vert Baudet. L'échantillon a été constitué afin d'inclure des enseignes de distribution de secteurs variés (meuble, luxe, alimentaire, technologie, culturel, jouet, etc.). Les données ont été récoltées par le biais de sources secondaires, de trois types : 1) sites Internet des différentes enseignes ; 2) documents issus de la presse professionnelle spécialisée (*LSA*, *Supply Chain Magazine*) ; 3) rapports annuels des différentes enseignes. Une analyse de contenu a été réalisée à partir d'une grille de codage comprenant plusieurs variables regroupées en quatre catégories : 1) données générales (secteur, chiffre d'affaires, etc.) ; 2) canaux de distribution utilisés (magasin libre-service, *drive*, livraison à domicile, etc.) ; 3) proposition de valeur (nombre de magasins, assortiment, etc.) ; 4) organisation de la chaîne logistique (nombre d'entrepôts, caractéristiques logistiques des produits) ; 5) autres variables d'action. Une fois la grille d'analyse remplie dans un fichier Excel, nous avons suivi la logique wébérienne présidant à la construction d'idéaux-types (Weber, 1965). En accentuant les caractéristiques issues des cas et en reprenant également certains éléments déjà présents dans la littérature, nous avons fait émerger quatre stratégies types. Celles-ci constituent autant de manière d'articuler des variables clés caractéristiques d'une stratégie qui sont détaillées dans le Tableau 1. Au cours de ce processus, toutes les divergences d'interprétation qui ont pu apparaître entre les chercheurs ont été discutées et clarifiées.

**Tableau 1 : Les quatre types de stratégies omni-canal**

	Omni-canal orienté livraison	Omni-canal orienté logistique	Omni-canal orienté produit	Omni-canal orienté client
Infrastructure physique	Entrepôt	Magasin-entrepôt	Magasin	Tous
Fonction clé d'Internet	Passation de commande	Localisation des produits	Mise en valeur des produits	Outil de relation client
Canal transactionnel	Internet	Internet et magasin-entrepôt	Internet et magasin	Tous
Canal logistique	Différents types de livraisons (à domicile, en point relais)	Libre-service entrepôt, <i>click &amp; drive</i> , différentes livraisons	Emporté magasin ou livraison à domicile	Tous canaux logistiques
Tarification des prestations logistique	Prix unique, livraison premium facturée	Fonction de la prestation logistique choisie	Frais de livraison offerts après un seuil	Différents selon les canaux
Proposition de valeur au client	Disponibilité	Coût	Marque	Service
Gestion de l'assortiment	Assortiment unique	Assortiment unique, disponibilité fluctuante selon l'état des stocks des magasins-entrepôts	Assortiment unique, disponibilité fluctuante selon la nature des magasins	Assortiment différent, segmenté par type de canal
Caractéristiques types de produits	Prix élevé ou faible volumétrie	Volume et poids important	Prix et engagement importants	Diversité et récurrence
Facteur clé de succès	Optimisation des livraisons	Traçabilité des stocks	Préservation de l'expérience	Intégration de la relation client

Exemple type	Amazon, Dell	Ikea, Mistergooddeal	Hermès, Nike	Auchan, Fnac
--------------	--------------	----------------------	--------------	--------------

### **2.1. La stratégie omni-canal orientée livraison**

La stratégie omni-canal orientée livraison repose sur des infrastructures physiques de type entrepôts, très peu nombreux, et localisés par l'enseigne dans une optique internationale. Les transactions marchandes se font uniquement par le canal d'Internet, à travers un site ou une application mobile dont le rôle est principalement fonctionnel. Internet se présente ainsi comme un canal de passation des commandes par le biais duquel le client peut : 1) acheter les produits qu'il désire au sein de l'assortiment ; et 2) choisir le canal logistique qui lui convient pour les recevoir. Les canaux logistiques proposés sont uniquement différents types de livraison, celle-ci pouvant se faire à domicile, ou dans des points-relais. Le coût d'achat n'est pas affecté par le système de livraison retenu par le client. Une telle stratégie est ainsi adaptée quand les coûts de livraison n'ont que peu d'impact sur le prix de vente : soit que le produit soit cher (et que le coût de livraison soit proportionnellement peu important) ; soit que le produit soit peu volumineux (et que le coût de livraison soit faible du fait de la possibilité de passer par les systèmes classiques de messagerie). Cette stratégie a l'avantage de mettre à disposition des clients un assortiment de produit très large, du fait que ceux-ci peuvent être stockés dans des entrepôts possédant une importante surface. Dans le cadre d'une telle stratégie, le point clef est d'optimiser les tournées de livraisons, afin que celles-ci soient les moins coûteuses possibles, tout en répondant aux promesses faites aux clients. Les exemples types d'enseignes qui s'inscrivent dans cette stratégie orientée livraison sont Amazon ou Dell.

### **2.2. La stratégie omni-canal orientée logistique**

La stratégie omni-canal orientée logistique repose sur des infrastructures physiques de type magasins-entrepôts, qui sont localisés en périphérie des grands centres urbains et relativement peu nombreux. Les transactions peuvent se faire aussi bien par le canal des magasins-entrepôts que par le biais d'Internet. Le rôle d'Internet est comme précédemment très fonctionnel, le site ou l'application mobile étant un canal possible pour passer les commandes. Son rôle est cependant aussi de donner au client des informations sur les stocks disponibles de chacun des produits dans les différents magasins-entrepôts. Quel que soit le canal où se conclut la transaction, les canaux logistiques proposés vont de la livraison (qui peut se faire à domicile, dans

un point relais, voire simplement en bas de l'immeuble), jusqu'au retrait des produits dans le magasin-entrepôt (par le biais d'un système de libre-service comme chez Ikea, ou d'un système de *click & drive* comme le propose Mistergooddeal). Le coût total d'achat est fonction de la prestation logistique choisie par le client, toute prestation supplémentaire par rapport au retrait en libre-service au sein d'un magasin-entrepôt étant facturée au client. Lorsque le client choisit de tout faire lui-même, il peut ainsi réduire le coût d'achat, ce qui permet à l'enseigne d'être très compétitive en termes de prix. Une telle stratégie est en particulier intéressante lorsque les coûts logistiques sont très importants, du fait du volume ou du poids des produits (meubles, gros électroménager). Dans le cadre d'une telle stratégie, le point clef est d'assurer une bonne traçabilité en temps réel des stocks, afin que les produits affichés sur Internet soient bien disponibles dans les magasins-entrepôts, ce qui est loin d'être simple, puisque dans le même temps les clients physiquement présents dans les magasins-entrepôts peuvent puiser dans ces stocks. Les exemples types d'enseignes qui s'inscrivent au sein de cette stratégie sont Ikea ou Leroy Merlin.

### **2.3. La stratégie omni-canal orientée produit**

La stratégie omni-canal orientée produit repose sur des infrastructures physiques de type magasins, relativement nombreux, et localisés dans les centres des plus grandes villes. Les transactions peuvent aussi bien se faire par le canal du magasin que par le biais d'Internet. Le site et/ou l'application mobile sont conçus comme des magasins virtuels complémentaires aux magasins physiques, qui servent à vendre les produits au même titre que ces derniers. Qu'il soit physique ou virtuel, un magasin vise avant tout à mettre en valeur les produits de l'assortiment et tend à théâtraliser les produits dans une logique expérientielle. S'il est harmonisé au sein du réseau, l'assortiment proposé au client varie selon les caractéristiques du magasin (en fonction de leur taille, des caractéristiques de la clientèle). Que la vente se conclut dans un magasin en dur ou sur Internet, les canaux logistiques qui permettent aux clients de récupérer les produits sont de deux types : ceux-ci peuvent soit être retirés en magasin, soit être livrés au domicile des clients. Ce service de livraison est en général offert si le montant des achats dépasse un seuil minimum (entre 50 et 100 euros). Une telle stratégie est particulièrement intéressante lorsque les clients sont particulièrement engagés dans les achats de produits qu'ils réalisent, ce qui est notamment le cas lorsque leur prix est important. Dans le cadre d'une telle

stratégie, le point clef est de préserver au sein des canaux l'image de marque des produits, et que l'intégration d'internet ne dégrade pas l'expérience client. Les exemples types d'enseignes qui s'inscrivent au sein de cette stratégie sont Hermès ou Nike.

#### **2.4. La stratégie omni-canal orientée client**

La stratégie omni-canal orientée client repose sur des infrastructures physiques multiples, qui peuvent être à la fois des entrepôts, des magasins-entrepôts et des magasins. Les transactions peuvent aussi bien se faire par le canal d'Internet que par celui des magasins ou des magasins-entrepôts. Dans le cadre de cette stratégie, plusieurs canaux de distribution qui sont réellement distincts les uns des autres sont proposés par le distributeur aux clients. Chaque canal proposé consiste en une articulation particulière sur le plan transactionnel et logistique, l'ensemble des canaux proposés permettant d'offrir peu ou prou toute la gamme du possible sur le plan transactionnel et logistique. Au sein de cette stratégie, Internet joue un rôle central et apparaît comme un véritable outil de gestion de la relation client qui permet d'orienter le client vers le canal qui lui convient, et abrite potentiellement plusieurs sites distincts. En cohérence avec cette stratégie qui vise à offrir différents services de distribution en fonction des différents besoins des clients, la tarification des services logistiques tout comme l'assortiment fluctue selon le canal. Une telle stratégie apparaît particulièrement intéressante lorsque les achats sont récurrents et que l'assortiment est très varié, comme dans l'alimentaire, l'enjeu étant alors de mettre en place une offre de distribution qui puisse s'adapter aux clients. Dans le cadre d'une telle stratégie, le point clef est de parvenir à intégrer réellement la relation avec un client qui peut choisir d'aller tantôt dans un canal de distribution tantôt dans un autre. Les exemples types d'enseignes qui s'inscrivent au sein de cette stratégie sont Auchan ou la Fnac.

### **3. Discussion**

La présente recherche exploratoire aboutit à identifier quatre idéaux-types de stratégies omni-canal, tels que représentés dans la Figure 3. Ces différents idéaux-types font écho, d'une part, aux trois fonctions de la distribution (transactionnelle, expérientielle et relationnelle), d'autre part, aux deux principales logiques de gestion de flux (massifiée vs. personnalisée). A l'heure où l'approche omni-canal retient l'attention grandissante des praticiens et des chercheurs, la présente contribution offre ainsi l'opportunité de clarifier un certain nombre de mécanismes

fondés sur la mise à disposition des produits au consommateur final. Pendant plusieurs années, la question a été abordée de manière binaire, en opposant des modèles logistiques ; on pensera ici au débat sur le *store picking* confronté au *warehouse picking*. Force est d'admettre que l'émergence de l'omni-canal modifie en profondeur les règles du jeu. En effet, le processus ubiquitaire qui caractérise les pérégrinations du consommateur d'un canal de distribution à l'autre, au gré des opportunités qui s'offrent à lui, oblige à penser une complexité accrue des schémas de circulation des produits, mais dans le cadre d'une offre de service sans couture. Qu'il retire un produit en magasin-entrepôt après une commande sur Internet, qu'il le reçoive à son domicile ou qu'il le récupère dans un point relais, le consommateur est face à une enseigne dont il estimera la performance logistique de la même manière, à savoir la mise à disposition dans des conditions optimales de service. De ce fait, il sera de plus en plus difficile aux enseignes de penser des organisations logistiques cloisonnées, chacune étant calibrée pour un seul canal.

**Figure 3 : Quatre idéaux-types de stratégies omni-canal**

<p><b>OMNI-CANAL LOGISTIQUE</b> <b>Amazon, Dell</b></p> <p>Optimisation de la traçabilité des stocks</p>	<p><b>OMNI-CANAL EXPÉRIENTIEL</b> <b>Hermès, Nike</b></p> <p>Optimisation de l'expérience client</p>
<p><b>OMNI-CANAL LIVRAISON</b> <b>Ikea, Mistergooddeal</b></p> <p>Optimisation de la livraison</p>	<p><b>OMNI-CANAL RELATION</b> <b>Fnac, Auchan Retail</b></p> <p>Optimisation de la relation client</p>

Certes, dès le début des années 2000, la problématique de la mutualisation des activités d'approvisionnement dédiées aux canaux de distribution *on line* et *off line* a été abordée de front. Il s'agissait alors d'identifier les « nœuds » logistiques pouvant être mis en commun (en synergie) pour atteindre des niveaux élevés d'économie d'échelle et de champ. Plusieurs recherches en logistique ont alors insisté sur la possibilité de créer, le cas échéant, des entrepôts consacrés simultanément à la livraison des magasins, des points relais et du domicile des consommateurs (Agatz *et al.*, 2008 ; Lang, 2010 ; Hübner *et al.*, 2015 ; Roodbergen et Kolman, 2016). La désynchronisation des flux, mais aussi leurs caractéristiques singulières en termes de taux de rotation et de taille des livraisons, a rapidement conduit à une impasse organisationnelle et technique au niveau de la mutualisation. Une approche cloisonnée s'est



donc imposée, faute de mieux. Une telle vision ne peut plus être de mise aujourd'hui. En effet, dès lors que le consommateur « joue » de la présence de différents canaux, les enseignes doivent assurer une connexion logistique entre les canaux de distribution, sous peine de dysfonctionnements graves. Ainsi, il serait suicidaire de ne pas associer la logistique d'un magasin au système de prise de commandes sur Internet dans un schéma de type *click & collect*, en imaginant la frustration d'un consommateur face à une rupture lors du *collect*, alors qu'une date et heure de remise lui ont été garanties.

Sur un plan conceptuel, l'investigation exploratoire menée pose clairement le problème de l'articulation entre les *scripts omni-canal* dont sont adeptes les consommateurs et les architectures logistiques qu'il s'agit d'activer. De longue date, la dimension logistique propre au fonctionnement des canaux de distribution a été l'objet de nombreuses attentions, en soulignant combien la performance transactionnelle, au niveau de l'échange des titres de propriété, était fortement corrélée aux systèmes d'approvisionnement. Au demeurant, les enseignes de distribution ont largement contribué à mettre en avant l'efficacité de leurs *supply chains* comme facteur clé de succès de leurs stratégies commerciales. Dans ces conditions, il serait maladroit, et sans doute dramatique au plan économique, de focaliser les recherches sur les seules variables liées au comportement d'achat du consommateur *on line* et *off line*. A la suite des travaux fondateurs de Granzin et Bahn (1989), nous savons effectivement que le consommateur est un acteur logistique de premier plan dans la mesure où il prend souvent à sa charge des opérations de transport, de manutention et de stockage. Il intègre de fait ces dimensions dans les choix qu'il effectue. La capacité des enseignes de distribution à penser des organisations logistiques facilitant les pérégrinations sans couture du consommateur d'un canal à l'autre constitue par conséquent une thématique de recherche de toute première importance.

## **Bibliographie**

- Agatz N., Fleischmann M. et Van Nunen J. (2008), E-fulfillment and multi-channel distribution—A review, *European Journal of Operational Research*, 187, 2, 339-356.
- Baxendale S., MacDonald E. et Wilson H. (2015), The impact of different touch points on brand consideration, *Journal of Retailing*, 91, 2, 235-253.
- Bonnin G. (2002), Magasin et expérience de magasinage : le rôle de l'appropriation, *Décisions Marketing*, 28, 65-75.
- Carù A. et Cova B. (2006), Expériences de consommation et marketing expérientiel, *Revue Française de Gestion*, 162, 99-113.

- Colla E. et Lapoule P. (2015), Le drive : vecteur de cannibalisation ou de complémentarité ? Le cas de la grande distribution alimentaire française, *Revue Française du Marketing*, 252, 55-70.
- Dioux J. et Dupuis M. (2005), *La distribution : stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Paris, Pearson Education.
- Eiglier P. (2002), Le service et sa servuction, *Cahiers de Recherche CEROG*, n° 627, IAE d'Aix Marseille.
- Filser M. (2002), Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales, *Décisions marketing*, 28, 13-22.
- Filser M. et Paché G. (2008), La dynamique des canaux de distribution : approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 182, 109-133.
- Filser M., des Garets V. et Paché G. (2012), *La distribution : organisation et stratégie*, Caen, Editions Management & Société, 2<sup>e</sup> éd.
- Granzin K. et Bahn K. (1989), Consumer logistics: conceptualization, pertinent issues and a proposed program for research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17, 1, 91-101.
- Holbrook M. et Hirschman E. (1982), The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun, *Journal of Consumer Research*, 9, 2, 132-140.
- Hübner A., Holzzapfel A. et Kuhn H. (2015), Operations management in multi-channel retailing: an exploratory study, *Operations Management Research*, 8, 3-4, 84-100.
- Lang G. (2010), Multi-channel retail supply chain management: fulfillment systems in multi-channel retailing-customer expectations and economic performance, *Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Research Conference in Logistics & Supply Chain Management*, Bordeaux, 1-25 (CD-rom).
- Lusch R., Brown S. et Brunswick G. (1992), A general framework for explaining internal vs. external exchange, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 2, 119-134.
- Marion G. (2001), Le marketing relationnel existe-t-il ?, *Décisions Marketing*, 22, 7-16.
- Neslin S., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M., Thomas J. et Verhoef P. (2006), Challenges and opportunities in multichannel customer management, *Journal of Service Research*, 9, 2, 95-112.
- Pauwels K. et Neslin S. (2015), Building with bricks and mortar: the revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment, *Journal of Retailing*, 91, 2, 182-197.
- Poirel C. et Fernandez Bonet, D. (2008), La stratégie de distribution multiple : à la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel, *Revue Française de Gestion*, 182, 155-170.
- Rapp A., Baker T., Bachrach D., Ogilvie J. et Beitelspacher L. (2015), Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance, *Journal of Retailing*, 91, 2, 358-369.
- Rémy E. (2001), Le lien social dans le marketing des services, *Revue Française du Marketing*, 181, 97-108.
- Rémy E. et Kopel S. (2002), Social linking and human resources management in the service sector, *The Service Industries Journal*, 22, 1, 35-56.
- Ritzer G. (1999), Assessing the resistance, in B. Smart (ed.), *Resisting McDonaldisation*, Thousand Oaks, CA: Sage, 234-255.

- Roodbergen K. et Kolman I. (2016), Order fulfillment and logistics considerations for multi-channel retailers, in H. Zijm, M. Klumpp, U. Clausen et M. Hompel (eds.), *Logistics and supply chain innovation*, Heidelberg, Springer, 183-196.
- Roederer C. (2012), Stratégies expérientielles et dimensions de l'expérience : la quête de l'avantage concurrentiel commercial, *Décisions Marketing*, 67, 63-74.
- Seck A.-M., Fulconis F. et Paché G. (2014), Quels bénéfices peut retirer l'entreprise d'un management multicanal intégratif ?, *Revue des Sciences de Gestion*, 269-270, 55-63.
- Verhoef P., Kannan P. et Inman J. (2015), From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing, *Journal of Retailing*, 91, 2, 174-181.
- Weber M. (1965), *Essai sur la théorie de la science*, Paris, Plon.