

**CAROLE POIREL,
DOMINIQUE BONET FERNANDEZ**
Université Aix-Marseille II



La stratégie de distribution multiple

À la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel

Si les entreprises click & mortar ont, la plupart du temps, développé les ventes par internet en parallèle des ventes en magasin, elles cherchent aujourd'hui à favoriser les synergies en intégrant les canaux. La stratégie de distribution multiple qui en résulte est ambitieuse puisqu'elle veut à la fois mutualiser les coûts et multiplier les services. L'article souligne que le corpus théorique est en construction et que les expériences managériales ne sont pas encore abouties, comme le montre le cas, pourtant réussi, de la Fnac.

Une entreprise a la possibilité de distribuer simultanément ses produits et ses services dans plusieurs canaux de distribution. Un franchiseur peut, par exemple, développer des points de vente en propre en plus des boutiques franchisées. Cette stratégie, qualifiée de distribution multiple, duale ou multicanal, prend diverses modalités, fonction du nombre de canaux, de leur degré d'intégration, des objectifs et des moyens assignés à chaque canal pour satisfaire le consommateur (Coelho et Easingwood, 2003). Alors que Frazier (1999) notait que « la stratégie des canaux multiples devenait la règle plus que l'exception », elle a été, depuis lors, stimulée par le commerce électronique. Internet offre en effet une opportunité de développement aux entreprises qui disposent déjà d'un système de distribution en magasins.

L'ajout d'internet donne naissance à un modèle dual baptisé *click & mortar*¹ dans lequel l'entreprise développe un site marchand permettant l'achat en ligne, et pas seulement un site institutionnel ou de conseil. La plupart des entreprises *click & mortar* optent pour une distribution multicanal intensive, c'est-à-dire pour une distribution qui consiste à proposer la même offre qu'en magasin. Paradoxalement, les entreprises associant vente sur internet et vente en magasins traditionnels remportent souvent plus de succès en ligne que leurs concurrents *pure players*. Ces entreprises ayant un double circuit de distribution disposent souvent de ressources financières plus importantes que les *start-up*, d'une

connaissance approfondie du secteur, d'une expérience industrielle et logistique, d'excellentes relations avec les fournisseurs et d'une base de clientèle étendue (Kotler *et al.*, 2003).

Dans ces conditions, l'adoption et le succès d'un mode de distribution multiple alliant vente traditionnelle et vente sur internet devraient être conditionnels à des facteurs-clés de succès et aussi permettre une synergie favorable aux entreprises et à leurs clients. Qu'en est-il concrètement? Les entreprises qui ont adopté ce modèle, telles que Wal-Mart, Barnes & Noble ou Dell Computer, peuvent en retirer de nombreux avantages (Lee et Shu, 2005) : l'expérience et le savoir-faire acquis dans le canal en « dur » sont utiles à la mise en place du nouveau canal; des économies d'échelle peuvent être réalisées; la force de la marque tend à rassurer les consommateurs disposés à acheter en ligne; un accroissement des ventes est espéré, du fait du double contact établi par l'entreprise avec sa clientèle. S'imposent également de nouveaux défis: comment coordonner les canaux entre eux? Doit-on, par exemple, pratiquer des politiques de prix identiques ou différentes? Les canaux s'adressent-ils au même marché et existe-il, dès lors, un risque de cannibalisation? Les membres historiques se sentent-ils menacés par l'arrivée du canal internet et vont-ils entrer en résistance voire en conflit?

Toutes ces questions renvoient à des préoccupations managériales très actuelles mais demeurent, à ce jour, relativement peu trai-

1. On appelle *click & mortar* un opérateur cumulant une activité commerciale traditionnelle et une activité commerciale sur internet; la plupart des *click & mortar* proviennent du secteur de la distribution de détail traditionnelle (exemples en France: Fnac, Darty). De son côté, le *pure player* est un opérateur exerçant son activité uniquement sur internet.

tées par les chercheurs. Quantité de travaux ont porté sur les décisions des firmes en matière de distribution, sur leurs raisons d'être et sur leurs implications à différents niveaux (concurrence, organisation, performance, marketing, logistique, etc.), mais rares sont ceux qui ont analysé les interactions entre canaux. Or, c'est bien toute la problématique de la distribution multiple que de savoir quels effets réciproques se produisent entre canaux associés au sein d'un même système. L'intérêt autant théorique que pratique de cette problématique se nourrit de toutes les nouvelles réflexions que des revues académiques, telles que *Industrial Marketing Management* sous l'égide de Rosenbloom (2007), commencent à rassembler dans des numéros spéciaux. Dans cette perspective, nous proposons d'apporter une contribution à l'édifice en construction, en faisant tout d'abord le point sur les derniers apports théoriques, tant américains qu'euro péens, puis en examinant ensuite un cas d'entreprise française, celui de la Fnac. Leader dans la vente de produits culturels, l'entreprise est, à nos yeux, un modèle de réussite du *click & mortar*, à la recherche aujourd'hui de synergies entre canal physique et canal virtuel.

I. LA STRATÉGIE DE DISTRIBUTION MULTIPLE : DES CANAUX PARALLÈLES AUX CANAUX INTÉGRÉS

Il existe deux approches de la stratégie de distribution multiple. L'une est économique

et repose, pour l'essentiel, sur les théories des coûts de transaction et de la relation d'agence (un autre corpus économique, très différent, faisant appel à la théorie des jeux), tandis que l'autre, de nature sociopolitique, met en exergue les dimensions stratégiques et marketing des relations entre acteurs. Bien qu'elles soient fort différentes l'une de l'autre, avec des caractères souvent irréconciliables selon l'expression de Filser (2000)², elles révèlent toutes deux une même évolution des problématiques inhérentes à la distribution multiple. En effet, si le commerce électronique a d'abord été analysé, au plan théorique, comme un canal parallèle, simplement ajouté à ce qui existait déjà, et devant faire la preuve de son efficacité au sein de l'ensemble constitué, il est perçu aujourd'hui comme un canal nécessitant d'être coordonné, voire intégré aux autres afin que des synergies puissent être dégagées, notamment dans une double perspective de réduction des coûts et de création de valeur pour le client.

1. De l'évaluation de la performance à la coordination des canaux

Les investissements que requiert la mise au point d'un système de vente par internet justifient l'intérêt porté à la performance. Bien qu'il ne traite pas du canal virtuel, Purohit (1997) est cependant l'un des premiers auteurs à aborder les conséquences des décisions relatives aux choix des canaux, sur la performance globale du système de distribution. Geyskens *et al.* (2002) reprennent son raisonnement et l'appli-

2. Suite aux travaux de Filser (1989, 2000), il est désormais acquis que deux paradigmes, économique et sociopolitique, structurent le champ de la connaissance sur les canaux de distribution. Examinant la façon dont ces paradigmes traitent les questions relatives aux canaux de distribution, l'auteur en vient à s'interroger sur leur caractère irréconciliable dans un article publié au sein d'un ouvrage collectif (Filser, 2000).

quent à un système incluant internet. Ce faisant, ils cherchent à savoir si son ajout a des effets globalement positifs ou négatifs sur un ensemble de variables liées à l'offre et à la demande (voir le tableau 1). Coelho et Easingwood (2003), et Lee et Shu (2005), entre autres, adoptent la même démarche de recension des avantages et des inconvénients dans le but d'apprécier l'effet net global tandis que d'autres chercheurs préfèrent proposer une approche plus concrète de mesure des forces et des faiblesses du canal virtuel, à destination des managers (DeLone et McLean, 2004; Monnoyer-Longé et Lapassouse-Madrid, 2007).

Rosenbloom (2007) souligne qu'il n'est pas évident d'obtenir systématiquement d'un système *click & mortar* une réduction des coûts et un accroissement des parts de marché. Le risque de cannibalisation est bien réel. Au lieu d'apporter de nouveaux clients, le canal virtuel peut capter les clients du canal traditionnel, entraînant une désertion de ce dernier et compromettant l'économie de coûts attendue sur l'ensemble du système. Se pose la question de la définition des missions attribuées à chaque canal (Payne et Frow, 2004; Neslin *et al.*, 2006; Seck, 2007). L'entreprise doit-elle proposer les mêmes produits dans les deux canaux avec le même niveau de ser-

Tableau 1 – Les effets de l'ajout d'internet sur les facteurs d'offre et de demande

	Effets positifs	Effets négatifs
Effets sur la demande	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Expansion de la demande</i> : nouveaux segments de marché, confiance en la marque, approfondissement des relations avec les clients – <i>Hausse des prix</i> : moindre sensibilité aux prix de certains clients pour certains produits 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Réduction de la demande</i> : changement de canal par les consommateurs, mise en concurrence des marques – <i>Baisse des prix</i> : comportement de recherche du prix le plus bas et comparaison facilitée des prix sur internet
Effets sur l'offre	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Baisse des coûts de distribution</i> : processus de transaction facilité, baisse des coûts de stockage, transfert de certaines fonctions aux consommateurs, etc. – <i>Baisse des coûts de transaction</i> : suppression de certains intermédiaires 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Hausse des coûts de distribution</i> : coûts liés au démarrage puis à l'entretien des services rendus aux consommateurs – <i>Hausse des coûts de transaction</i> : conflits entre canaux

Source : d'après Geyskens *et al.* (2002), Coelho et Easingwood (2003) et Lee et Shu (2005).

vice et adopter ainsi une stratégie indifférenciée, laissant à ses clients la possibilité de choisir entre les différents modes de mise à disposition de ses produits ? Ou bien, au contraire, a-t-elle plutôt intérêt à spécialiser ses canaux en fonction de ses produits voire des différents segments de marchés qu'elle souhaite atteindre et donc, à contraindre ses clients à utiliser tel canal plutôt que tel autre dans une logique de stratégie différenciée ?

Ce qui compte *in fine* dans la stratégie de distribution multiple, ce n'est pas tant le nombre de canaux à mettre en place que la coordination des canaux entre eux (Coelho et Easingwood, 2003). La stratégie de distribution multiple ne consiste pas à juxtaposer des canaux, même si la façon de faire est talentueuse et profitable, mais plutôt de favoriser les liens afin de parvenir à un système intégré. Un système est intégré quand le client peut aisément passer d'un canal à l'autre (Montoya-Weiss *et al.*, 2003) ; par exemple, en s'informant en magasin puis en commandant sur internet ou en achetant en magasins après avoir consulté le site. Cette vision de la distribution multiple comme un ensemble de canaux intégrés, et non pas parallèles, déplace l'attention du risque de cannibalisation à la recherche des complémentarités.

2. Des complémentarités à l'exploitation de synergies

Le courant contractualiste, appliqué aux canaux de distribution (Heide, 1994, 2003), observe tout particulièrement les complémentarités, montrant ainsi que les carences de l'un peuvent être palliées par les forces de l'autre. Pour Heide (2003), une firme aura tout intérêt à créer en interne un service produisant les mêmes composants que ceux acquis auprès d'un fournisseur indépendant afin de limiter les comportements opportunistes de ce dernier, sans se priver des avantages de l'externalisation. La combinaison d'un canal indépendant et d'un canal intégré est un système pluriel capable, selon cet auteur, de résoudre le problème de l'asymétrie informationnelle : la firme se dote d'une connaissance sur le métier de son partenaire lui permettant de mieux appréhender ses compétences réelles et de mieux contrôler son travail.

Le courant sociopolitique développe une approche différente qui présente deux avantages sensibles par rapport au courant contractualiste. D'une part, il prend explicitement en compte le canal virtuel alors que le courant contractualiste raisonne sur des canaux aux modes de gouvernement distincts, sans considération particulière pour la technologie de vente au détail³ ; or, c'est

3. Heide (1994, 2003) est l'initiateur d'un courant appelé « gouvernement des canaux de distribution ». Dans un article publié au milieu des années 1990 Heide (1994) met en évidence trois types de gouvernement constitutifs de trois idéaux types : le gouvernement par le marché, le gouvernement hors marché unilatéral et le gouvernement hors marché bilatéral. À titre d'illustration, ces trois types correspondent respectivement au canal indépendant, au canal administré et au phénomène de réseau (Filsler, 2000). Chaque gouvernement se caractérise par des mécanismes de gestion des relations entre institutions. C'est dans un article paru au début des années 2000 que Heide (2003) se penche sur les systèmes de distribution plurielle qui recourent simultanément à plusieurs formes de gouvernement. Les complémentarités entre canaux sont mises en évidence dans le cadre institutionnel des échanges entre firmes et dans les termes propres à la théorie des coûts de transaction (opportunisme des agents, présence d'actifs spécifiques, incertitude de la transaction, etc.).

la stratégie de distribution multiple fondée sur l'internet qui nous intéresse ici, plus particulièrement. D'autre part, aucune référence explicite au consommateur final n'existe dans l'approche économique alors qu'il est au cœur de l'approche stratégique et marketing ; or, l'intégration des canaux a pour visée principale de proposer de nouveaux services aux consommateurs.

Pour expliciter le processus d'intégration des canaux, la notion de synergie est régulièrement mobilisée par l'approche stratégique et marketing. Des synergies apparaissent quand un canal renforce l'efficacité et l'efficacité d'un autre lors d'actions menées conjointement. Le tout est alors plus que la somme des parties ($2 + 2 = 5$), comme si l'association des canaux potentialisait la performance globale. C'est sous ces conditions que la multiplication des canaux rendus disponibles à la clientèle peut être concomitante avec la baisse des frais de distribution. L'intégration des canaux est par conséquent, une stratégie exigeante se donnant pour double objectif d'améliorer les services et d'abaisser les coûts. Les entreprises qui y parviennent sont assurées d'un avantage concurrentiel durable. Il devient en effet particulièrement difficile pour les concurrents, voire impossible, de copier à brefs délais un système de distribution *click & mortar* dans lequel les partenaires se sont engagés les uns vis-à-vis des autres sur le long terme et où des investissements importants ont été consentis dans des infrastructures et dans du capital humain (Rosenbloom, 2007).

De la satisfaction du client multicanal

Le consommateur est gagnant quand il devient un utilisateur averti des différents canaux existants. S'essayant à l'exercice de la prospective, Badot (2005) envisage dans les années qui viennent un consommateur de plus en plus rompu à « l'analyse de la valeur » de ses propres actes d'achat, ce qui le conduira à optimiser le recours aux différentes formules de distribution et à renforcer la mixité des canaux de distribution⁴. En 2006, d'après la FEVAD et Médiamétrie, 47 % des internautes ont consulté un site web avant de réaliser leur achat en magasin et à l'inverse, 22 % des internautes sont allés en magasin avant de concrétiser leur achat en ligne. Ces consommateurs *click & mortar* ne font pas appel à un seul canal pour effectuer la totalité de leur transaction (recherche d'information, commande, paiement, retrait, retour éventuel), mais à différents canaux auxquels ils confient la prise en charge d'une ou de plusieurs étapes. Le processus de décision d'achat est donc morcelé en fonction des différents canaux de distribution. Par exemple, les consommateurs les plus réticents au paiement en ligne pourront modifier leur processus en allant en magasins pour payer et retirer les marchandises après avoir commandé sur le site.

Pour Belvaux (2005), les individus qui consultent internet avant d'acheter en magasin profitent d'une source d'information incomparable par rapport à ce que leur procure un point de vente. Ils peuvent rassembler, synthétiser et comparer avec faci-

4. Le consommateur tend à développer un comportement « tout pour rien », le conduisant à rechercher : « des prix de plus en plus bas accompagnés, cependant, de nombreuses compensations (...), des "juste-produits" à haut niveau de qualité perçue et aux multiples garanties (...), des éléments de nostalgie (...) et toujours plus de choix mais facilité par des notices et du balisage très simples à lire » (Badot, 2005).

lité, rapidité et à moindre coût les offres et les prix, s'enquérir de l'avis des autres cyber-acheteurs tout en prenant plaisir à naviguer sur la toile. Ainsi préparé, l'achat devient plus planifié que jamais en magasins. De tels consommateurs, multicanaux, ne sont plus des acheteurs profanes face à des vendeurs professionnels mais de véritables experts qui font nécessairement évoluer le rôle de ces derniers.

Plutôt que de voir des vendeurs confinés à de simples tâches de délivrance de la marchandise au point de vente, Vanheems (2007) croit au contraire à un élargissement de leurs missions par une prise en charge spécifique de la clientèle venant d'internet⁵. Ils se présenteraient dès lors comme des acteurs-clés de l'intégration des canaux et de la satisfaction du consommateur à l'égard de l'enseigne multicanal. Payne et Frow (2004) suivent un raisonnement analogue, considérant que l'intégration des canaux constitue un processus éminemment stratégique de la gestion de la relation client. Elle crée de la valeur en concrétisant les expériences du consommateur à travers son usage des différents canaux. Neslin *et al.* (2006) en viennent à évoquer une gestion multicanal du consommateur (*multi-channel customer management*) tant il leur semble nécessaire, dans une logique d'amélioration globale de la qualité de service, de concevoir, déployer, coordonner et évaluer les canaux dans lesquels interagissent firmes et clients.

Du rôle de la logistique dans l'abaissement des coûts

L'abaissement des coûts est un autre défi que se propose de relever la stratégie d'intégration des canaux. Il suppose une allocation plus efficiente des ressources, à l'intérieur des canaux et surtout, entre les canaux. Des questions organisationnelles de mise en commun des moyens se posent alors avec d'autant plus d'acuité que l'exploitation de synergies comporte d'inévitables efforts de rationalisation. Plusieurs actions peuvent être envisagées (Seck, 2007), telles que la création d'une base de données par recoupement d'informations détenues sur les consommateurs par chaque canal (Payne et Frow, 2004; Neslin *et al.*, 2006), la réalisation de plans commerciaux et marketing coordonnés entre les différents canaux (Helfer et Michel, 2006), ou bien encore la mise en place d'un *back office* commun à plusieurs *front office*, notamment dans le domaine de la logistique.

En effet, pour que les consommateurs puissent passer d'un canal à l'autre sans encombre, les chaînes logistiques doivent être étroitement coordonnées, voire synchronisées (Rosenbloom, 2007). C'est dans ces conditions que l'enseigne *click & mortar* se montre capable d'accompagner (ou non) le client tout au long de sa transaction, sans confusion, et quel que soit le canal qu'il ait mobilisé lors de ses différents contacts avec elle. Or, la logistique des magasins est différente de celle du com-

5. Les vendeurs voient leur travail s'enrichir d'une fonction de support au canal virtuel. Ils peuvent apporter des compléments d'information aux clients qui ont initialisé une recherche sur Internet, lever les dernières réticences à l'achat, gérer les retraits de marchandises comme les retours. Pour Vanheems (2007), ils passent d'une gestion purement mono-canal à une gestion transversale des clients.

merce électronique. Alors que la première repose sur un principe de massification des flux (Colin et Paché, 1988), la seconde s'emploie à servir des clients dispersés géographiquement. De plus, si l'on en croit Anderson (2007) et son hypothèse de la longue traîne, ce ne sont pas tout à fait les mêmes produits qui sont vendus dans un canal et dans l'autre : les magasins physiques concentreraient leurs ventes sur les articles à forte rotation, et les magasins virtuels favoriseraient en revanche des articles marginaux, certes peu vendus individuellement mais dont la demande agrégée finirait par former un marché non négligeable. De fait, la réflexion sur une organisation logistique partagée entre plusieurs canaux ne doit-elle pas prendre en compte des critères de différenciation liés à la fois aux caractéristiques de la clientèle (taille et localisation du marché, attentes des clients) et aux types de produits (différences de rotation) ? En développant la notion de logistique différenciée, Durand et Senkel (2007) apportent des éléments de réponse mais pas dans un cadre multicanal. Partant du cas de l'épicerie électronique, ils montrent que les critères de taille et de dispersion du marché orientent les architectures logistiques soit vers une préparation des commandes en magasins, soit vers une préparation des commandes en entrepôts⁶. La grande distribution française a eu le tort, selon ces auteurs, d'appliquer au commerce virtuel les principes de gestion adaptées au commerce physique (c'est-à-dire de traitement de gros volumes en entrepôts), au lieu d'en-

visager, à l'instar du britannique Tesco, un modèle hybride comprenant, d'une part, un système de préparation en magasins pour les zones à faible densité de clients, d'autre part, un système de préparation en entrepôts pour des agglomérations telles que Londres. Ces exemples révèlent que ce qui a bien fonctionné pour les ventes en magasin ne marche pas aussi bien pour les ventes par internet. La recherche de solutions originales s'impose encore davantage quand il s'agit de procéder à l'intégration des canaux.

La volonté de mieux faire fonctionner ensemble les canaux de distribution, physique et virtuel, recèle par conséquent de nombreux défis. On veut laisser le consommateur libre de choisir le canal qui lui convient le mieux aux différentes étapes de son processus d'achat, en lui proposant à chaque fois un niveau de service le plus élevé possible et ce, tout en cherchant à diminuer les coûts de distribution. Un obstacle significatif à l'élaboration de la stratégie de distribution multiple est, selon Rosenbloom (2007), l'émergence de conflits intercanaux. Les participants des deux canaux peuvent en effet, appréhender le multicanal comme un jeu à somme nulle dans la mesure où les clients captés par l'un sont perdus pour l'autre. Pour que la problématique évolue, dans les esprits, de la concurrence à la complémentarité, il faut que la coopération soit acceptée comme une nécessité. Mais comment s'y prennent les entreprises désireuses d'avancer sur le chemin de l'intégration des canaux malgré

6. Ces deux types de préparation des commandes comportent chacun des avantages et des inconvénients que Durand et Senkel (2007) ont détaillés dans leur article. En entrepôt, des volumes importants peuvent être traités et la préparation peut être optimisée ; en magasin, la préparation des commandes requiert des investissements moins élevés et vise une clientèle de proximité.

les obstacles et les difficultés ? Il est apparu intéressant d'étudier le cas de la Fnac, entreprise française emblématique du *click & mortar*, pour répondre à cette lancinante question.

II. LA FNAC, UN MODÈLE *CLICK & MORTAR* À LA RECHERCHE DE SYNERGIES

Créée en 1953 par André Essel et Max Théret, la Fédération nationale d'achats des cadres propose d'abord des développements photographiques avant de vendre des produits techniques, du disque puis du livre, dans des magasins initialement implantés à Paris puis dans de grandes agglomérations et enfin dans chaque grande ville du territoire (Rouet, 2007). La couverture commerciale prend depuis 2006 une autre direction avec l'ouverture de magasins en zones péri-urbaines. L'ambition clairement affichée de la Fnac est de proposer à ses clients l'ensemble de son offre en tous lieux et à tous moments. Au-delà de l'enjeu économique, cette stratégie multicanal procède d'une volonté d'occuper le terrain face à un environnement concurrentiel fort, quitte à créer une forme d'auto-cannibalisation.

L'enseigne est à l'origine du format de la grande surface spécialisée (GSS) dans les loisirs, copié et adapté par de nombreuses enseignes concurrentes dont les principales sont à l'heure actuelle Virgin, Espace Culturel Leclerc, Cultura et Madison Nuggets. La position de leader qui est la sienne

sur les marchés culturels la pousse à développer, dès 1997, un site marchand pour toucher à la fois une clientèle citadine qui n'a pas le temps d'aller en magasin et une clientèle de villes moyennes et de villages qui n'a pas accès à l'offre de la Fnac. Deux ans plus tard, elle réaffirme son intérêt pour le commerce électronique en faisant l'acquisition de la Société française du livre et de son site spécialisé dans la vente de livres en ligne (Alibabook), dans un contexte de concurrence manifeste avec Amazon. Aujourd'hui, la Fnac réalise un chiffre d'affaires de 4,5 milliards d'euros tous produits confondus, grâce à une centaine de magasins dans le monde, dont 70 environ en France ainsi qu'à Fnac.com, dont le poids est estimé à 100 millions d'euros.

Au sein des produits culturels vendus par le groupe, c'est plus spécialement le livre qui a retenu notre attention. En effet, ce produit a tout d'abord un marché stable, qui ne connaît certes pas d'expansion mais qui n'est pas non plus laminé, comme le disque, par les pratiques massives de téléchargement de fichiers. Le marché du livre (imprimé) reste, en ce sens, relativement propice au développement de projets comme l'intégration des canaux. Ensuite, l'instauration du régime de prix unique en France depuis janvier 1982 (par le biais de la loi dite Lang) a aboli la concurrence par les prix entre détaillants mais stimule la concurrence par les services dont internet est partie prenante⁷. Enfin, le livre est le produit culturel le plus vendu sur la toile.

7. La loi Lang donne aux éditeurs la prérogative de fixer le prix de vente public. Les détaillants ne peuvent appliquer que des remises très limitées à leurs clients : 5 % aux particuliers et 9 % aux collectivités hors livres scolaires (ces derniers ne connaissent pas de plafonnement des remises quand ils sont vendus à des institutions par les libraires). Le régime de prix unique ainsi instauré s'est donné pour objectif, selon les termes de Jack Lang, de « mettre à l'abri le livre des logiques économiques dominantes » et de « préserver la création éditoriale ».

D'après la FEVAD et l'institut GFK, son chiffre d'affaires s'élevait en 2006 à 140 millions d'euros sur un total de 362 millions d'euros, soit 38,7 % des ventes en ligne le plaçant devant la vidéo (37 %), la musique (13 %) et les logiciels de loisirs (11 %). Ce succès ne dément pas Jeff Bezos, fondateur d'Amazon, qui avait élu le livre dans les années 1990 comme l'un des biens les mieux adaptés au commerce électronique⁸. Alors que l'internet peut proposer à la vente tous les titres disponibles, soit environ 360 000 en France, la plus grande des librairies ne peut guère en présenter plus de 80 000. Le livre dispose par conséquent, d'une importante marge de progression entre l'offre réelle des magasins et l'offre virtuelle d'internet.

Sur le plan méthodologique, le recueil des données a été effectué au quatrième trimestre 2007 et à trois niveaux complémentaires :

- 1) auprès de revues de la presse académique et professionnelle consacrées à la distribution, et plus particulièrement à la distribution des produits culturels ;
- 2) auprès d'un certain nombre de sites web fournissant des données factuelles et statistiques sur le secteur ;
- 3) auprès du responsable du livre à la Fnac, Monsieur Bertrand Picard.

L'entretien de type semi-guidé a ensuite été intégralement retranscrit pour effectuer une analyse de contenu thématique classique (Bardin, 1998). L'intérêt que nous portons depuis plusieurs années à l'économie du

livre et à ses acteurs, est constitutif d'une connaissance désormais intime du « milieu », qui a aidé à élaborer la problématique de terrain (Poirel, 2003). Celle-ci s'articule autour de trois principaux thèmes qui sont déclinés dans les paragraphes qui suivent. Toutes les citations du corps du texte sont issues de l'entretien.

1. L'évidence des synergies entre les canaux

La stratégie multicanal de la Fnac est renforcée en 2007 par le développement de localisations périurbaines. En s'implantant ainsi, la Fnac joue la carte de la complémentarité : ce nouveau format vient enrichir l'offre disponible en magasins de centre ville et sur internet. L'objectif est de proposer aux consommateurs des produits culturels disponibles en tous lieux et tous moments, comme le souligne le rapport annuel PPR de 2006 (disponible sur <http://www.pprrapport2006.com>). Notre interlocuteur a confirmé que la recherche de synergies entre les magasins et le site internet était un objectif actuel de la Fnac, et que ce dernier présentait de surcroît un caractère d'évidence : « La présence significative de l'enseigne dans les deux canaux la place dans une position singulière [par rapport à ses concurrents]. Les synergies, ça prend du sens. »

La Fnac est effectivement leader sur le marché du livre avec une part de marché proche des 15 %. Le livre a représenté un chiffre d'affaires total de 559 millions d'euros en

8. Dans un entretien au journal *Le Monde* publié le 30 janvier 1998, Jeff Bezos revient sur les débuts de son aventure dans le commerce virtuel. « Je me suis demandé : quel est le meilleur produit à vendre électroniquement ? J'ai rédigé une liste de vingt produits, en fonction de différents critères. Parmi les quatre premiers produits, le livre arrivait en tête pour une raison majeure qui tient à une caractéristique très originale : c'est lui qui possède le plus d'articles différents ».

2006. La répartition entre les deux canaux n'est pas communiquée mais la revue professionnelle *Livres Hebdo*, dans son n° 681 du 16 mars 2007, estime la vente en ligne de livres autour de 50 millions. En revanche, ce qui a été dit dans les médias, et rappelé par le directeur du livre lors de l'entretien, c'est que Fnac.com est devenu en 2006 le premier magasin devant la librairie du Forum des Halles à Paris, l'un des vaisseaux amiraux de l'enseigne. Amazon garde cependant sa place de numéro un dans le commerce électronique du livre, Fnac.com arrivant en deuxième position, suivie de Alapage et Chapitre. Bien que sa stratégie multicanal ne fasse pas exception, la Fnac occupe des positions dominantes dans les deux canaux, ce qui lui confère une « singularité » dans le commerce du livre. Le groupe d'édition allemand Bertelsmann qui renforce depuis deux ans sa présence dans la distribution du livre en France, avec France Loisirs, des librairies et des parts de capital récemment prises dans Chapitre.com, développe également une stratégie de distribution multiple dans l'idée de valoriser les différentes synergies⁹. L'impératif du développement de synergies doit se comprendre, nous semble-t-il, en

regard du contexte sectoriel. Il y a tout d'abord une incertitude forte quant à la pérennité de la GSS dans les loisirs telle qu'on la connaît aujourd'hui, en raison de la dématérialisation des biens éditoriaux. Si le livre est, pour le moment, nettement moins concerné que le disque et le film, il est inclus dans un format de distribution qui est remis en cause. Quelle place les acteurs historiques peuvent-ils encore tenir dans la distribution de biens numérisés? Notre interlocuteur s'interroge: « On n'a toujours pas trouvé la [nouvelle] formule de vente en magasins. Quelle nouvelle valeur ajoutée pour les magasins? ». Dans ces conditions, il semble pertinent d'améliorer l'existant et de créer des liens entre les différents canaux.

La volonté d'intégrer les canaux peut être vue, ensuite, comme une étape supplémentaire dans la recherche de rentabilisation des produits culturels. La logistique est apparue il y a quelques années comme un domaine dans lequel des marges de progression pouvaient être dégagées. La Fnac a mis au point une plate-forme à Massy par laquelle transite aujourd'hui l'essentiel des flux de livres à destination des magasins et à laquelle est couplée une centralisation partielle des achats¹⁰. Cette stratégie d'inté-

9. Il nous semble intéressant à cet égard de citer quelques propos de Didier Lory, président du pôle librairie du groupe: « Tous canaux confondus, nous avons 6,3 millions de clients. En librairie, nous en avons 1,6 million et nous ne les connaissons pas. En club, nous avons 3,8 millions d'adhérents et un sur deux achète aussi des livres ailleurs. En utilisant ce que nous savons faire au sein du groupe et en développant les passerelles entre nos différents canaux, nous pouvons élargir l'offre proposée à nos différentes clientèles et ainsi les retenir chez nous. » (*Livres Hebdo*, n° 700 du 7 septembre 2007).

10. Tous les achats ne sont pas centralisés. Seuls les livres à rotation rapide le sont. La Fnac considère que ces livres ont besoin d'être présent partout, dans les tous les magasins, dans les bonnes quantités. Pour éviter la rupture, une partie est stockée par l'enseigne qui réapprovisionne ces magasins en fonction de leur débit de ventes. Les autres livres dits « spécifiques magasin » sont gérés par les magasins. Ils correspondent à une demande locale que les vendeurs peuvent appréhender dans de meilleures conditions qu'un collègue d'acheteurs réunis en centrale (ou en « direction produit », selon la terminologie Fnac). Le cœur de l'offre correspond à 3 000 titres environ faisant 30 % du chiffre d'affaires.

gration de la chaîne logistique n'a pas seulement permis de maîtriser les coûts d'approvisionnement mais également d'améliorer le niveau de service en magasin, en réduisant notamment les ruptures de stock (Filser *et al.*, 2001).

2. L'intégration des canaux : un chantier en cours

Développer des synergies consiste à « faire des propositions commerciales croisées. Quels que soient le lieu et le livre, on a une solution ». C'est un objectif ambitieux vers lequel veut tendre l'enseigne et pour lequel elle n'est encore, probablement, qu'en début de parcours, tant de nouvelles prestations peuvent être imaginées. Un service en fonction depuis septembre 2007 semble l'avoir véritablement lancé dans une stratégie multicanal. En effet, les clients ayant passé leur commande en magasin peuvent choisir, outre le retrait en magasin, d'être livrés à domicile ou en relais colis : « Lorsqu'un client ne trouve pas la référence recherchée dans le magasin, il peut passer une commande qui vient alors s'accrocher directement aux tuyaux de Fnac.com au lieu de passer par le *back office* propre à chaque magasin ». Ce fonctionnement fait d'internet « un super service de commandes-clients ».

Il convient de souligner que ces commandes ont toujours tenu une place particulière dans le commerce du livre avant même l'avènement d'internet. Les librairies ne peuvent pas satisfaire immédiatement toutes les demandes qui leur sont adressées, compte tenu du grand nombre de références disponibles. Proposer la commande-client fait alors partie de leur politique de service. Avec une approche multicanal, la Fnac se montre en mesure d'améliorer le service lié

à la commande-client, en multipliant les modes de mise à disposition après une commande passée en magasin. Elle prévoit en 2008 de le renforcer encore, en rendant possible le retrait en magasin d'achats effectués en ligne. S'ajoute une dernière prestation d'ores et déjà en vigueur : le retour en magasin de livres acquis *via* internet.

Si le dispositif multicanal de la commande, du retrait et du retour se met en place progressivement, c'est qu'il requiert une adaptation préalable du *back office*, en particulier dans le domaine de la logistique. Alors que les flux magasin et les flux internet étaient dissociés jusqu'au printemps 2007 et pris en charge par des infrastructures distinctes, ils convergent depuis vers le même site, celui initialement réservé aux magasins, et désigné dans le point précédent comme l'outil permettant la mise en œuvre de la stratégie logistique de la Fnac au début des années 2000. Ce site, désormais unique, sert les magasins et les cyber-acheteurs. Il joue principalement le rôle d'une plate-forme bien qu'il accueille également un stock de livres à rotation rapide destiné aux besoins du commerce physique et du commerce virtuel.

En dehors de la logistique, d'autres regroupements de services ont été réalisés au niveau de la direction, en particulier dans le domaine de la promotion des ventes : « Un travail conjoint entre les magasins et l'internet est mis en place bien que le merchandising ne soit pas le même. Si le canal virtuel a de plus faibles coûts d'immobilisation en stock, son merchandising reste cher. » Le souci d'amortir les coûts sur deux canaux plutôt qu'un seul est manifeste (« Le Net fonctionne comme un magasin avec des mises en avant, du rangement et des offres promotionnelles »), il s'accom-

pagne d'une adaptation de la promotion aux spécificités de la commercialisation (« Cela va plus vite sur le Net »).

3. Fnac.com concurrence les magasins

Alors que la revue de littérature a indiqué que la problématique passait d'une préoccupation centrée sur le risque de cannibalisation à la recherche de complémentarités plus poussées, notre enquête de terrain dévoile que la compétition est maintenue entre les canaux malgré la volonté de les associer plus étroitement. Les chiffres vont en ce sens, comme le souligne notre interlocuteur. En 2006, les librairies Fnac peinent à dépasser les 2 % de croissance tandis que Fnac.com affiche plus de 23 % d'augmentation pour les ventes de livres. Ces résultats sont concordants avec les statistiques nationales. Au sein des produits culturels (+7,8 %), c'est le livre qui a connu l'accroissement le plus élevé sur internet (+25,9 %). Cette attractivité du commerce électronique s'appuie sur de nombreux atouts tels que le côté pratique, le choix, l'information sur les produits et les prix, ainsi que sur la levée de certaines réticences comme la crainte du paiement en ligne.

« Il y a cinq ou six ans, on allait sur le Net pour chercher ce qu'il n'y avait pas en magasins. » Les livres les plus achetés étaient alors, avant toute chose, des livres peu médiatisés, au potentiel de vente restreint et aléatoire; bref, des livres rares à faible rotation. Or, il semble que les comportements aient changé, la population des adhérents Fnac ayant permis de le constater. Les internautes achètent désormais également des ouvrages à succès sur la toile, ce qui remet en cause l'hypothèse de la longue traîne abordée précédemment. Notre interlocuteur considère au demeurant, que cette

dernière existe non seulement pour les ventes en ligne mais également pour les ventes en magasins. Les véritables différences résident dans la présentation de l'assortiment: « La présence virtuelle [des livres sur Fnac.com] n'a pas de limites. La présence physique [en magasin] en a d'évidentes. Il faut donc ajuster en fonction des rotations. En dessous d'une certaine rotation, les livres ne figurent plus en magasins mais restent commandables. »

Les produits vendus dans les deux canaux tendent à être les mêmes, et les clients, en particulier les adhérents que la Fnac a fidélisés, se mettent à fréquenter avec autant d'assiduité les magasins que le site: « Les gros acheteurs par internet le sont aussi en magasins. » Les pratiques se cumulent, ce qui sous-tend que le client met en concurrence les deux canaux à l'occasion des achats qu'il désire effectuer afin de bénéficier du service le plus adapté à sa demande. Le client multicanal fait des arbitrages. Pour notre interlocuteur, si les complémentarités étaient plus nettes aux débuts du commerce électronique, elles sont aujourd'hui beaucoup plus atténuées. Dans un marché physique stagnant et un marché virtuel en essor, la compétition devient plus vive et elle s'exacerbe sur les prix, ce qui s'avère paradoxal pour un secteur régi par une loi sur le prix unique.

En effet, la plupart des sites proposent encore à ce jour la gratuité des frais de transport à leurs acheteurs en ligne alors que le Syndicat de la librairie française a assigné en justice pour non-respect de la loi Lang, d'abord Alapage puis Amazon, et a obtenu à chaque fois, gain de cause au cours de l'année 2007. Offrir les frais de port constitue un avantage concurrentiel certain pour Fnac.com par rapport aux

magasins. L'internaute paie le même de prix de vente qu'en magasin, et même moins depuis les Fnac ne proposent la remise légale de 5 % que sur présentation de la carte de fidélité (alors que le site la pratique à tous les acheteurs). Sachant également que l'internaute ne participe pas aux coûts de livraison bien que ceux-ci rapportés au prix payé dépassent en moyenne le seuil des 5 % (soit, de 2 euros à 3 euros sur un prix de vente de 11 euros au total).

La concurrence par les prix existe avec les frais de port qui devraient bientôt cesser d'être gratuits, mais également, comme le souligne Monsieur Bertrand Picard, par le biais des places de marché et des comparateurs de prix qui procurent un nouvel attrait aux livres d'occasion. Ceux-ci échappent au champ d'application de la loi Lang, ce qui signifie que les revendeurs fixent le prix de vente indépendamment du prix éditeur et que les acheteurs disposent là d'une opportunité de payer moins cher leurs ouvrages : « Le livre neuf va apparaître de plus en plus cher. La notion de cherté va monter en puissance. Il faut amener les éditeurs à faire des opérations de promotion des ventes, notamment sur le fonds, comme Pocket avec le trois pour deux. »

CONCLUSION

D'après une étude réalisée par le cabinet Precepta en 2007, les ventes en ligne vont progresser de plus de 160 % d'ici 2010. L'ampleur du phénomène ne doit pas masquer la complexité de l'aménagement des stratégies de canaux multiples. Les analyses révèlent que les entreprises *click & mortar* disposent de réels avantages concurrentiels vis-à-vis des *pure players*, et notamment d'une notoriété, de la force de la marque, de l'expérience et du savoir-faire acquis dans

le canal en « dur », et enfin d'une taille critique générant des économies d'échelle significatives. Dans ces conditions, l'adoption d'un mode de distribution multiple alliant vente traditionnelle et vente sur internet permet une synergie favorable aux clients. L'article a tenté d'apporter des éléments de réponse à travers l'analyse de la littérature et l'observation des pratiques et des stratégies d'un acteur-clé dans l'industrie du livre et, plus largement, des industries culturelles : la Fnac.

Il ressort de la littérature que la stratégie de distribution multiple apparaît comme un corpus en construction. Si les problématiques liées aux synergies entre canaux sont relativement développées, de nombreuses questions demeurent cependant encore peu explorées, telles que le comportement du client multicanal, l'intégration des canaux ou encore la vente de produits numérisés. L'apport empirique principal est que l'intégration des canaux pourrait aller de paire avec une certaine forme de concurrence. Sans manichéisme, nous observons néanmoins que les deux aspects cohabitent : il y a à la fois compétition et complémentarité entre canaux. Ceci peut s'expliquer par la volonté de l'entreprise d'occuper le terrain, bref de « verrouiller » sur tous les fronts la relation avec le client afin de lui offrir un service global, quitte à se cannibaliser plutôt que de laisser certains canaux inoccupés et donc accessibles à la concurrence. L'effort d'investigation doit être poursuivi et complété par une observation d'autres acteurs de la distribution multiple et d'autres secteurs d'activité, en France mais également à l'échelle européenne, afin de mettre en évidence les déterminants et les conséquences de ces choix stratégiques de distribution.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson C., *La longue traîne*, Pearson Education, Paris, 2007.
- Badot O., « Vers une distribution multi-canal et multi-formule devenant un champ de signes », *Commerce et distribution : prospective et stratégies*, Badot O. et Benoun M. (éds.), Economica, Paris, 2005, p. 193-206.
- Bardin L., *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris, 1998.
- Belvaux B., « Internet : un compagnon indispensable à l'acheteur ? », *Commerce et distribution : prospective et stratégies*, Badot O. et Benoun M. (éds.), Economica, Paris, 2005, p. 75-85.
- Coelho F., Easingwood C., "Multiple channel structures in financial services : a framework", *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 8, n° 1, 2003, p. 22-34.
- Colin J., Paché G., *La logistique de distribution : l'avenir du marketing*, Chotard et associés Éditeurs, Paris, 1988.
- DeLone W., McLean E., "Measuring e-commerce success : applying the DeLone & McLean information systems success model", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 9, n° 1, 2004, p. 31-47.
- Durand B., Senkel M.-P., « La logistique de l'épicerie en ligne : vers une différenciation des solutions », *Décisions marketing*, n° 45, 2007, p. 75-89.
- Filser M., *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Vuibert, Paris, 1989.
- Filser M., « Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes », *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Fabbe-Costes N., Colin J. et Paché G. (éds.), Vuibert-Fnege, Paris, 2000, p. 55-88.
- Filser M., des Garets V., Paché G., *La distribution : organisation et stratégie*, Éditions Management & Société, Caen, 2001.
- Frazier G., "Organizing and managing channels of distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 7, n° 2, 1999, p. 226-240.
- Geyskens I., Gielens K., Dekimpe M., "The market valuation of Internet channel additions", *Journal of Marketing*, vol. 66, n° 2, 2002, p. 102-119.
- Heide J., "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 1, 1994, p. 71-85.
- Heide J., "Plural governance in industrial purchasing", *Journal of Marketing*, vol. 67, n° 4, 2003, p. 18-29.
- Helfer J.-P., Michel G., « La stratégie de contacts multi-canal : opportunités, risques et facteurs clefs de succès », *Décisions marketing*, n° 41, 2006, p. 33-41.
- Kotler P., Dubois B., Manceau D., *Marketing management*, PubliUnion, Paris, 2003, 11^e éd.
- Lee S., Shu W., "Four models of Internet-enabled distribution structures", *Information Systems Management*, vol. 22, n° 3, 2005, p. 14-22.
- Monnoyer-Longé M.-C., Lapassouse-Madrid C., « Intégrer les sites Web dans les stratégies. Concept et modèle », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 173, 2007, p. 145-155.

- Montoya-Weiss M., Voss G., Grewal D., “Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational multichannel service provider”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, n° 4, 2003, p. 448-458.
- Neslin S., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M., Thomas J., Verhoef P., “Challenges and opportunities in multichannel customer management”, *Journal of Service Research*, vol. 9, n° 2, 2006, p. 95-112.
- Payne A., Frow P., “The role of multichannel integration in customer relationship management”, *Industrial Marketing Management*, vol. 33, n° 6, 2004, p. 527-538.
- Poirel C., Les comportements de résistance dans le canal de distribution du livre. Approche sociopolitique et stratégique, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), octobre 2003.
- Purohit D., “Dual distribution channels: the competition between rental agencies and dealers”, *Marketing Science*, vol. 16, n° 3, 1997, p. 228-245.
- Rosenbloom B., “Multi-channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems”, *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n° 1, 2007, p. 4-9.
- Rouet F., *Le livre, mutations d'une industrie culturelle*, La Documentation Française, Paris, 2007.
- Seck A.-M., « L'innovation dans la distribution des services: l'émergence du multi-canal », *Proceedings of the XVIIth International RESER Conference*, Tampere (Finlande), septembre 2007, p. 1-20 (CD-rom).
- Vanheems R., « Stratégie multi-canal: vers une évaluation du rôle du vendeur dans l'intégration des canaux de distribution », *Actes des 12^e Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, novembre 2007, p. 1-23.