



HAL
open science

COMPAREZ L'IMAGE DE VOS MAGASINS ET CELLE DE VOTRE BOUTIQUE EN LIGNE

Christophe Bèzes

► **To cite this version:**

Christophe Bèzes. COMPAREZ L'IMAGE DE VOS MAGASINS ET CELLE DE VOTRE BOUTIQUE EN LIGNE. *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, 2013, 10.3917/riges.382.0039. hal-02086857

HAL Id: hal-02086857

<https://hal.science/hal-02086857>

Submitted on 1 Apr 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**COMPAREZ L'IMAGE DE VOS MAGASINS
ET CELLE DE VOTRE BOUTIQUE EN LIGNE**

Christophe Bèzes

Professeur-chercheur Istec*

Chercheur associé Largepa - Université Panthéon-Assas (Paris 2)

Fondateur de Click M'Brick Conseil

c.bezes@istec.fr

* Istec, 12 rue Alexandre Parodi 75010 Paris

COMPAREZ L'IMAGE DE VOS MAGASINS ET CELLE DE VOTRE BOUTIQUE EN LIGNE

Résumé

Dans un environnement de plus en plus multicanal, les enseignes de distribution doivent pouvoir mieux comparer l'image de leurs magasins et de leur boutique en ligne. Mais peut-on vraiment analyser un site marchand comme un point de vente? Cet article met à la disposition des cadres et dirigeants une grille d'évaluation leur permettant de comparer sur des bases comparables, les indications délivrées par leur boutique en ligne et leurs magasins, et ainsi de mieux les contrôler.

Mots clés : commerce électronique, image du site, image du magasin

INTRODUCTION

Avec l'essor planétaire du commerce électronique, les comportements des consommateurs sont devenus multicanaux : une majorité d'internautes s'informent désormais sur Internet et finalisent leurs achats en magasin. Près de 80% des distributeurs américains exploitent ainsi plusieurs canaux de vente (Kilcourse et Rowen, 2008). Toutefois, ce mouvement n'est pas propre aux enseignes classiques puisque les pionniers du commerce électronique font le chemin inverse : si en France, les Galeries Lafayette, Monoprix ou Intersport ont ouvert assez récemment leurs boutiques en ligne, Cdiscount, Pixmania ou Grosbill implantent de leur côté, des relais physiques pour faciliter le retrait des produits et toucher de nouveaux clients encore réticents envers l'achat sur Internet. Devenus multicanaux, clients et distributeurs peuvent alors combiner les atouts spécifiques de chaque canal, les premiers pour sélectionner le plus adapté à la situation et au type de produit à acheter (Kumar et Venkatesan, 2005), les seconds pour maximiser leur avantage global.

Après s'être souvent contentés de juxtaposer leur site marchand et leurs magasins, les distributeurs décident de plus en plus de les intégrer. Ce passage du pluri-canal en silos au multicanal intégré est

parfaitement illustré par le regroupement sous l'enseigne Carrefour Online des anciens sites Boostore et Ooshop de Carrefour. Dans un premier temps, cet objectif d'intégration passe par des transformations organisationnelles peu visibles des clients (fusion des bases de données, mutualisation des plates-formes logistiques, choix de règles de gestion communes et d'un management partagé) ; les distributeurs cherchent ensuite à mieux coordonner l'image de leurs canaux pour garantir la cohérence d'image de leur enseigne et piloter les éventuels écarts d'offres, de prix ou de promotions (Zhang et al., 2010). En effet, alors qu'historiquement, une forte différenciation entre les magasins et le site de l'enseigne était préconisée pour prévenir tout risque de cannibalisation des ventes (Geyskens et al., 2002), une majorité de chercheurs et de praticiens recommandent à présent de faire concorder les caractéristiques des deux canaux pour faciliter la mobilité des clients entre les canaux de l'enseigne (Katerattanakul et Siau, 2003).

Il ne s'agit pas ici de trancher ce débat mais de permettre aux enseignes de distribution de le faire en positionnant chacun des canaux par rapport aux autres, et non plus indépendamment (Morschett et al., 2005). C'est pourquoi cet article met à la disposition des cadres et dirigeants une grille d'évaluation leur permettant de comparer sur des bases, sinon identiques du moins comparables, les indications délivrées par leur boutique en ligne et leurs magasins, et ainsi mieux contrôler leurs images dans un environnement multicanal. Par rapport aux travaux antérieurs¹, cette grille est novatrice car :

- elle intègre un grand nombre de dimensions (10), aisément identifiables et manipulables par le distributeur, lesquelles correspondent aux variables de son *retailing mix* (Reardon et al., 1995) ;
- elle prend en compte des caractéristiques jusqu'ici non transposées du magasin au site, en particulier l'accessibilité/localisation et les liens avec les autres canaux de l'enseigne.

Sur la base de la littérature et d'une étude empirique (encadré 1), une première partie confronte les atouts respectifs des deux canaux; une deuxième partie propose une grille commune d'évaluation de l'image des deux canaux; les conditions et limites d'application de cette grille d'analyse sont présentées dans une troisième partie.

Encadré 1

BOUTIQUE EN LIGNE OU MAGASIN : CHACUN SES ATOUTS !

Alors qu'au plus fort de la bulle Internet, nombre d'observateurs prophétisaient la mort prochaine des points de vente physiques ou du moins leur cantonnement à des activités de niche (Alba et al., 1997), force est de constater que leur capacité de résistance a été mésestimée. Basé sur les entretiens réalisés et sur la littérature, le tableau 1 montre en effet que si les atouts des sites marchands sont évidents en phase de recherche, ceux du magasin se renforcent au fur et à mesure que le dénouement de la transaction approche.

Tableau 1

C'est ainsi que les motivations de fréquentation des deux sites analysés (Pixmania et Surcouf) sont bien plus centrées sur la facilité d'information et de comparaison que sur la commodité d'achat : *le site est utile pour chercher en minimisant ses coûts de déplacement ; c'est pratique de consulter de chez soi ; sur les sites de produits techniques, on a le temps, pas la pression du magasin ou du vendeur ; la décision est plus rationnelle car on ne cherche pas à compenser sur un autre produit, la frustration de ne pas trouver celui que l'on cherche.*

Les perceptions spontanées recueillies dans nos entretiens sont d'ailleurs dominées par l'information au sens large (quantité, présentation, navigation,...) : *on trouve très rapidement ce que l'on cherche; je pense au comparateur par critères (prix,...), un bon outil de comparaison.* Certains évoquent spontanément la possibilité de comparer des produits vendus sur le site, les avis des internautes, les fiches techniques, les notations ou les meilleures ventes : *toutes les informations sont rassemblées dès que l'on arrive sur le produit (disponibilité, lieu, délais, caractéristiques) ; la liste des meilleures ventes et les notations, c'est un gage de qualité.* Il en va de même des principaux reproches adressés aux sites étudiés, en particulier la prolifération des informations, jugées à la fois trop abondantes et pas assez pédagogiques : *trop d'infos d'un coup, ça embrouille, c'est pas clair ; il est difficile d'accéder aux indications détaillées sur les produits.*

De plus, comme le démontrent l'ensemble des recherches (par exemple celle de Wolfenbarger et Gilly 2001), les achats en ligne sont majoritairement utilitaires, et davantage motivés par le

gain d'argent (supposé ou réel) que par le gain de temps. Généralement, ils ne sont d'ailleurs décidés qu'après avoir effectué le tour du marché (forte connotation « analyse de la valeur »).

En comparaison, pour les deux enseignes étudiées, les motifs de fréquentation des magasins sont davantage équilibrés entre l'utilité (proximité des magasins, praticité du tout sur le même toit,...) et le plaisir (besoin de contact physique avec le produit, dimension récréative, stimuli plus riches et plus variés). Dans le cas des magasins, les répondants évoquent fréquemment les produits, le choix, la variété, les marques ou la disposition des magasins ; d'autres font d'abord référence à l'atmosphère et à l'organisation des espaces. La citation qui suit, illustre bien la perception moins monolithique et plus « expérientielle » du magasin : *pour moi le magasin Surcouf, c'est comme un salon de l'informatique avec des stands,... ce n'est pas une boutique classique. L'ambiance est particulière au monde de la technologie... c'est une cave sombre pour des renfermés sur la technologie ... C'est une référence en termes d'expertise avec une grande diversité de produits... le monde de la technologie condensé.* La perception des autres clients y est également beaucoup plus prégnante que sur un site Internet : *c'est envahi de fans d'informatique... c'est plus intimidant qu'une Fnac... des produits super high-tech... je ne me sens pas accueillie chez eux.*

Toutefois, la principale opposition entre le site et le magasin concerne la vente en autonomie (libre-service intégral) et la vente assistée. Les sites permettent d'accéder rapidement et sans contrainte aux produits que l'on cherche : *le magasin c'est bien pour se balader, mais pas pour chercher un ou deux produits précis car il est difficile de s'orienter ; dans les magasins techniques en général, les vendeurs sont insistants, ils vous forcent la main ; dans leurs magasins, c'est super dur de trouver des vendeurs. Ils ne m'éclairent pas beaucoup : ce sont des petits jeunes.* A l'inverse : *les vendeurs du rayon, ils savent de quoi ils parlent ; la vente croisée faite par les vendeurs en magasin est quand même plus fine, moins lourdingue, que celle tentée dans le panier virtuel.*

GRILLE D'EVALUATION DE L'IMAGE DU MAGASIN ET DU SITE MARCHAND

L'image des magasins comme celle des sites marchands est réputée conditionner fortement la position concurrentielle de l'enseigne : elle influence non seulement la satisfaction, mais aussi les intentions

d'achat et de fidélité des clients². Fondée sur un ensemble de perceptions et de significations liées à des expériences mémorisées (Mazursky et Jacoby, 1986), l'image des canaux est loin de refléter la « réalité objective » (Keaveney et Hunt, 1992 : 167) ; chaque individu ne retient en effet que les caractéristiques les plus saillantes pour lui (Pontier, 1988). Néanmoins, l'ensemble des travaux de recherche convergent sur une dizaine d'éléments qui constituent l'image des magasins (Annexe 1).

Même si elle peut être analysée au moyen de questions totalement ouvertes (Zimmer et Golden, 1988), l'image est le plus souvent mesurée de manière analytique et systématique, attribut par attribut. Nous avons utilisé cette dernière méthode pour mettre au point la grille qui permet d'évaluer en parallèle l'image des magasins et du site marchand d'une même enseigne de distribution (tableau 2). Etablie à partir de la littérature et des entretiens consommateurs repris ici, cette grille incorpore également des attributs d'image susceptibles d'évaluer l'aptitude des canaux au *click and mortar* (Steinfeld, 2004). Certains de ses éléments interviennent davantage en phase de recherche d'informations pour attirer le client, d'autres ont plus d'incidence sur la fidélisation (Reibstein, 2002).

Tableau 2

Facteurs d'attraction

Marchandises

Depuis celle de Spiller et Lohse (1997), la plupart des recherches démontrent que les sites marchands les plus visités sont ceux qui proposent l'assortiment le plus vaste. Pour les deux sites analysés, les consommateurs interrogés invoquent en premier lieu, la largeur de l'offre (*c'est complet sur le multimédia pour le grand public et en plus ils ont élargi leur offre : moi, j'aime bien plutôt que du high-tech pur et dur. Le site a même l'air d'être un peu plus fourni qu'en boutique*), mais aussi la disponibilité des produits (*l'offre est complète et en stock, c'est sans problème. Certains produits du site sont introuvables en magasin ... En magasin, on ne peut pas tout avoir ; sur Internet,*

au contraire, c'est normal qu'il y ait tout), ainsi que la présence des grandes marques (j'y trouve toutes les grandes marques et même sur les écrans plats, des marques chinoises plus compétitives). Toutefois, au fur et à mesure que le site passe du statut de spécialiste (niche) à celui de généraliste ou de multi-spécialiste (masse), son pouvoir d'attraction lié à l'ampleur de l'offre peut être contrebalancé par un manque certain de profondeur de l'offre (ici, l'Iphone est vendu nu, mais il manque la possibilité de s'abonner... J'ai du mal à trouver la référence de la cartouche qui va avec mon imprimante) et une perte d'originalité des produits (il y a trop de produits étrangers à l'univers d'origine de Pixmania : maintenant, leurs produits paraissent plus anciens, moins innovants que dans l'ancien site). La démesure de l'offre proposée par certains sites pourrait donc remettre paradoxalement en cause l'idée qu'Internet est le canal le mieux adapté pour se procurer des produits rares (théorie de la longue traîne) : Pixmania vend aussi des couches culottes, des caves à vins... Avec cette diversification hors des produits techniques, c'est la caverne d'Ali Baba : ils ont des problèmes financiers, des invendus ?

Accessibilité/localisation

Non seulement la dimension « Marchandises » constitue une source d'attractivité directe des sites marchands, mais également une source indirecte. En effet, comme dans les modèles gravitaires appliqués au monde physique des magasins, plus un site propose de produits, plus il tend à rayonner sur un public important, à bénéficier d'une forte notoriété et à générer un nombre de requêtes important sur les moteurs de recherche. L'augmentation de la surface financière du site accroît d'ailleurs la possibilité d'être mieux référencé dans les principaux moteurs de recherche ou parmi les liens sponsorisés accessibles en première page. Si les jugements sur l'accessibilité des deux sites analysés sont dans l'ensemble homogènes, ils restent néanmoins subjectifs selon la typicalité du site sur la catégorie de produits ou la présence sur des comparateurs de prix.

Prix et promotions

Historiquement assimilés à un univers de concurrence pure et parfaite (Alba et al., 1997), les sites marchands sont généralement perçus comme vendant à des prix plus bas que les magasins. C'est ainsi

que certaines personnes interrogées se laissent influencer par l'image-prix du canal Internet en général (*les prix sont moins intéressants en magasin que sur le site Pixmania*) ou par l'image de l'enseigne (*la réputation de Surcouf, c'est des marques à des prix raisonnables*). Toutefois, pour des produits à faible montant unitaire (CD ou livre), le prix final peut s'avérer supérieur en ligne qu'en magasin en raison du coût de livraison (Ancarani et Shankar, 2002). Si le prix constitue l'un des principaux déclencheurs de fréquentation des sites, il n'est pas donc pas forcément un gage de fidélisation lorsque le service ou la livraison ne sont pas au rendez-vous (Reibstein, 2002).

En outre, l'image prix est de plus en plus véhiculée par la seule surabondance de promotions : *les promotions, on ne voit que ça; ça encombre presque le reste de l'image; -25% : oui, c'est des promotions*. Pourtant les vraies promotions semblent rares et difficiles à repérer sur les sites, tant elles sont diluées dans un discours prix généralisé : *les promotions sont noyées dans les prix; ça ne m'a pas sauté aux yeux, ni sur le site ni en magasin ... sur le site, les bonnes affaires sont noyées dans la masse et les promos sont polluées par les cartes privatives; il y a des ventes flash mais les promotions ne sont pas si faciles que ça à repérer même s'il y a des animations*. D'ailleurs, les annonces de promotions semblent souvent plus faciles à repérer que les produits effectivement promotionnés : *on voit bien les promotions, mais on a du mal à trouver les produits concernés ; ça participe du côté brouillon du site, j'y crois qu'à moitié*. Elles sont surtout difficilement crédibles : *sur Internet, il y'a toujours un NB quelque part : garantie, frais de port, ce n'est plus à 39 euros mais à 239 ; de vraies promotions ? ca bouge trop pour le dire, ce doit être du déstockage; -22, -25% c'est suspect; les prix sont pollués par les -40, -50%, synonymes de produits anciens ou pas performants ; je vois trop de produits à bazarder. Ce type de « magasin », c'est pas pour moi. De plus, il y a souvent des problèmes de disponibilité des produits en promos ; ça crée plus de frustrations en magasin (Surcouf)*

Hormis les 3 dimensions précédentes, les 7 autres caractéristiques des boutiques en ligne ont plus d'impact sur la fidélisation que sur l'attraction.

Facteurs de fidélisation

Disposition du site

Aux balbutiements du commerce électronique, l'ergonomie et plus généralement la disposition des sites étaient souvent considérées comme la condition sine qua non de leur succès. En effet, leur nouveauté et leurs transformations fréquentes permettaient d'accrocher et de stimuler le visiteur dès la page d'accueil pour le plonger dans un état de *flow*, propice à l'exploration approfondie du site et au déclenchement de l'acte d'achat³. La disposition du site correspond au design (organisation, ambiance, rapidité, graphiques et audio), à la lisibilité des produits et à la facilité de navigation en ligne. C'est ainsi que pour les deux sites analysés, les personnes interrogées plébiscitent par exemple : *la clarté des onglets et la rapidité de la navigation ; les bulles pour accéder aux infos détaillées alors que chez Darty.com, on est forcé de cliquer ; la lecture verticale pour les produits d'appel et la lecture horizontale (onglets spécialisés pour aller plus loin)*.

Toutefois, au fur et à mesure que le niveau des sites s'est élevé et uniformisé, cette caractéristique, très proche de la qualité du site, est devenue un standard à atteindre pour ne pas pénaliser la transaction, plutôt qu'un élément d'attractivité (Jin et al., 2010). Parmi les critiques adressées aux sites analysés : *la longueur de la première page qui me dissuade de descendre jusqu'en bas ; le risque de cliquer sur un produit et de partir ailleurs ou la difficulté de revenir en arrière ; et enfin, le côté fouillis et bric à brac du site ; j'ai l'œil accroché par plein de choses en même temps... tout ça est difficile à appréhender, c'est trop dense en termes d'infos, je ne sais pas quoi et où lire : ai-je loupé quelque chose ?* Ces derniers verbatims mettent bien en évidence l'interdépendance entre la disposition du site et la quantité d'informations et de conseils disponibles.

Informations et conseils

La dimension « Informations et conseils » est adaptée de la dimension « personnel de vente » classique dans les recherches sur l'image du magasin. Néanmoins deux éléments différencient sur ce point, le site des magasins : d'abord, les produits présentés en ligne sont davantage décrits par les personnes interrogées comme des informations en 2D (par exemple, une plaquette publicitaire ou un catalogue) que comme de véritables objets que l'on peut toucher et soupeser ; ensuite, comme nous l'avons déjà évoqué, la notion d'information en libre-service domine nettement celle de conseil.

La dimension identifiée est constituée des informations descriptives du produit, qui comprennent la visualisation du produit et le détail de ses caractéristiques. Sur le premier aspect, il reste encore beaucoup à faire en termes de réalité augmentée notamment pour mieux rendre compte du gabarit des objets : *on a du mal à détailler les produits et surtout à avoir une notion de leur taille réelle ; il est impossible sur son PC de se rendre compte de la taille réelle d'un écran 17"*. Sur le second, les informations sont souvent jugées insuffisamment pédagogiques : *il est difficile d'accéder aux indications détaillées sur les produits ; elles sont trop détaillées pour être utiles ; les fiches descriptives sont parfois absentes sur certains produits ; ça pourrait être mieux s'ils affinaient et hiérarchisaient les critères de recherche, sinon j'aurai quand même besoin de me déplacer en magasin.*

Cette dimension intègre également les conseils issus de tiers (palmarès des produits les plus vendus, notation des produits, avis des clients,...). Bien qu'assez fréquemment cités, les avis des consommateurs apparaissent souvent balbutiants voire contestables : *les avis des consommateurs ne ressortent pas ; il manque parfois d'avis d'internautes sur certains produits ; d'ailleurs, est-ce de vraies infos venant des consommateurs ? J'y crois pas à 100% ; les avis des clients me semblent suspects car ils sont trop positifs : à la Fnac, ils laissent au moins quelques avis négatifs.* Les tests produits ou les dossiers d'actualité sont très appréciés par ceux qui les ont repérés sur le site : *c'est plutôt bien si on veut se renseigner sans aller sur d'autres sites.* Par contre, dans ce domaine, les internautes se montrent plus circonspects sur l'exécution du message que sur le message lui-même. Par exemple, le recours de plus en plus fréquent à des vidéos pour présenter un type de produits est très diversement apprécié, même chez les internautes à dominante hédoniste : *leurs vidéos me cassent les pieds ; la vidéo produit peut apporter quelque chose ... pour un ignorant, c'est valable.* Mais à l'heure des média riches, c'est surtout le style des vidéos qu'il conviendrait de faire évoluer en ne recourant plus à des figurants incarnant de prétendus experts ou clients.

Enfin, parce que l'information ou surtout le conseil peut être multicanal, la dimension prend en compte les possibilités d'envoyer un courriel, de « tchater » avec un conseiller, ou de s'enregistrer pour un call-back.

Enfin, bien qu'Internet soit avant tout un outil utilisé pour rechercher et comparer des informations, les renseignements et conseils dispensés par un site marchand semblent avoir plus d'effet pour retenir l'internaute ou le faire revenir (fidélisation) que pour attirer le prospect (Lim et Dubinsky, 2004). A ce niveau, la fidélisation est d'autant plus forte que le site propose des outils informatifs à forte valeur ajoutée, a fortiori sur des sites vendant des produits techniques à obsolescence rapide : *pour mieux faire, il faudrait des recommandations d'achat façon Fnac, des comparatifs de produits avec des rubriques qui coïncident et des notes dynamiques vers le lexique : qu'est-ce qu'une focale ?*

Services

Le service client a pour spécificité que sa présence paraît tout à fait naturelle aux clients, alors que son absence ou sa défaillance grève immédiatement l'image du site concerné (Jin et al., 2010). Cette particularité fait qu'il n'a pas d'influence directe sur les intentions d'achat (Verhagen et Van Dolen, 2009), mais au contraire une forte influence sur la satisfaction et la fidélité, notamment pour les clients les moins sensibles au prix (Reibstein, 2002).

En général, les services sont scindés en deux blocs, ceux indispensables à la prestation (paiement, retrait du produit,...) et les services connexes (financement, assistance,...). C'est principalement le premier aspect qui ressort de nos entretiens, à savoir :

- le processus de la transaction : *c'est plus long sur le site (remplissage du formulaire, raconter toute sa vie), mais à la fin c'est plus rapide qu'en magasin ; il faut attendre la fin du panier pour connaître les frais de livraison : c'est pas cool ; à part la livraison dans un point de retrait, ce sont des services standard sans originalité ... on peut payer au moment du retrait par chèque ... il n'y a pas de reconnaissance des paramètres du client ;*
- les délais de livraison ;
- la sécurité de la transaction, plutôt que celle des données du client : *les achats sont sécurisés ; il n'y a pas de problème sur les grands sites qui ont pignon sur rue.*

On constate par ailleurs, une plus grande hétérogénéité de perceptions que pour les dimensions précédentes, le trop plein d'informations de tous ordres nuisant à la visibilité des services effectivement proposés sur les sites.

Réputation

Dans le commerce électronique, cette dimension est essentielle pour réduire le risque perçu et donc décider ou renoncer à l'achat en ligne (Lim et Dubinsky, 2004). Elle comprend la politique de garantie et les conditions de retour des produits défectueux ou ne convenant pas. Mais alors que la promesse du « satisfait ou remboursé » est souvent citée pour des achats réalisés en magasin, elle est très rarement évoquée pour les sites marchands ; ceci est paradoxal puisque la législation française accorde un droit de rétractation de 7 jours pour des achats effectués à distance (catalogue, téléphone ou Internet), alors que les achats en magasin ne bénéficient pas de cette protection réglementaire.

Quant au déclaratif concernant la politique client, il est généralement difficile de le dénicher en bas de la page d'accueil. Pour compenser ce manque de visibilité, les clients tentent alors d'étalonner la crédibilité des sites sur la base d'autres indices : la page d'accueil (*quand on tape Pixmania, on atterrit tout de suite sur la carte de leurs implantations en Europe : c'est une valeur sûre*), la fréquence d'actualisation des pages (*le renouvellement quasi quotidien des produits sur le site me rassure : y'a des gens qui bossent derrière*) ou les témoignages de clients. La présence d'une boutique physique de l'enseigne fait office d'ultime recours : *sachant que le magasin est derrière, il est possible de ramener le produit*. A l'inverse d'autres repères, davantage liés à la disposition du site, aux prix et aux promotions, peuvent dégrader la réputation perçue du site : *leur affichage des prix m'inquiète ; ce bric à brac de produits ne me dit rien qui vaille*.

Institution

Une autre manière d'accroître la crédibilité du site et de le différencier des concurrents consiste à mettre en évidence sur le site des éléments sur l'enseigne, sa vocation ou son histoire. Toutefois, la plupart des sites consacrent une place modeste au sujet, en le reléguant en fin d'arborescence. Par exemple, parmi les 24 entretiens réalisés, un seul individu évoque l'historique de l'enseigne (*Pixmania*

était d'abord un grossiste spécialiste du développement photo), les autres se réfèrent au mieux au nombre de points de vente en France ou au développement de l'enseigne à l'étranger. Ceci nous renvoie à la dernière dimension identifiée, les liens avec les autres canaux de distribution, notamment avec les magasins.

Liens avec les autres canaux

Cette dimension n'est d'habitude pas prise en compte dans les études d'image des magasins ou des sites Internet ; elle est aussi la moins mise en valeur sur la plupart des sites. Pourtant, le développement des stratégies multicanaux la rend indispensable notamment pour articuler les canaux entre eux et favoriser les ventes croisées : *comme chez Ikéa, il faudrait communiquer sur des bénéfices immédiats pour utiliser tel ou tel canal.* Les deux sites étudiés présentent des photos ou des vidéos de leurs implantations, mais finalement peu de personnes les ont remarquées : *il y a un onglet « où trouver nos magasins : Surcouf a 5 magasins ; ils parlent du magasin sur Bordeaux et comment y accéder, ça présente un intérêt pour moi si je veux aller retirer le produit ; Pixmania a un magasin à Lyon, je ne le savais pas ! ; le plan d'accès aux magasins est intéressant, je l'ai déjà utilisé pour trouver un magasin Ikea, mais ici je l'ai pas vu ; après avoir commandé, ils parlent des points de retrait. C'est un plus, mais ils ne les montrent pas ; j'ai vu dans le site, les points de retrait mais ça ne saute pas aux yeux.* Certains n'en ont pris conscience qu'au travers de certaines informations : *j'ai vu la disponibilité des produits en magasin.*

Au terme de cette recherche, on constate donc une grande similarité entre les facteurs qui contribuent à l'attractivité des sites et des magasins. Il en va de même pour ceux qui conditionnent le réachat et plus généralement la fidélité.

CONDITIONS ET LIMITES D'APPLICATION DE LA GRILLE D'EVALUATION

En se basant sur des caractéristiques des canaux aisément identifiables et manipulables, la grille d'évaluation présentée ici montre qu'il est tout à fait possible d'analyser les sites

marchands comme des points de vente physiques, à partir de 10 dimensions communes et d'attributs sinon identiques, du moins comparables. Par là-même, elle donne les moyens à tout commerçant multicanal d'évaluer l'image transmise par ses canaux de distribution : par exemple, pour rendre plus perceptibles les éléments sous-exploités de son site et ainsi mieux influencer le comportement d'achat des clients ou des prospects (Song et Zahedi, 2005).

En facilitant les comparaisons entre le site et les magasins d'une même enseigne, cet outil permet également de mieux piloter les écarts d'offre ou de prix dans un environnement de plus en plus multicanal. En effet, il se situe à un niveau d'abstraction élevé (la dimension) plutôt qu'au niveau basique des attributs, ce qui facilite le travail de comparaison entre alternatives (Johnson et Fornell, 1987). Toutefois, pour le faire, l'expérience de décryptage, de synthèse et de mise en perspective de l'analyste reste déterminante.

Bien qu'elle puisse être critiquée pour son caractère analytique, donc trop systématique (Zimmer et Golden, 1988), cette grille n'est cependant pas limitative : toutes les dimensions d'image peuvent être enrichies pour mieux décrire la réalité de chaque enseigne. Elle peut ainsi être adaptée au secteur d'activité de l'enseigne ou à son orientation multicanal (*click to mortar* ou *mortar to click*). A ce titre, elle demande à être retestée dans d'autres pays que la France et sur d'autres enseignes, n'appartenant pas au secteur des produits techniques. Par ailleurs, moyennant de légères adaptations, elle peut être utilisée pour comparer l'image du catalogue avec celle des points de vente et/ou du site internet.

Il est également possible de l'utiliser pour analyser l'image perçue par les consommateurs à condition de définir des échelles de mesure multi-items pour chacune des dimensions prises en compte. Ceci nécessite alors un nouveau travail de mise au point et de validation d'échelles à réaliser sur un échantillon bien plus importants de répondants. L'importance et l'influence des dimensions varieront alors selon le profil des consommateurs interrogés (Reibstein, 2002), de la situation et du produit concernés (Van Kenhove et al., 1999).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A., Wood, S. (1997), "Interactive Home Shopping: consumer, retailer and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces", *Journal of Marketing*, vol. 61, p. 38-53.
- Ancarani, F., Shankar, V. (2002), "Price levels and price dispersion on the internet : a comparison of Pure Play Internet, Bricks-and-Mortar and Bricks-and-Clicks Retailers", *E-Business Research Center Working Paper*, p. 1-29.
- Biswas, D., Biswas, A. (2004), "The diagnostic role of signals in the context of perceived risks in online shopping: do signals matter more on the web?", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n° 3, p. 30-45.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y., Smith, M. (2003), "Consumer surplus in the digital economy: estimating the value of increased product variety at online booksellers", *Management Science*, vol. 49, n° 11, p. 1580-1596.
- Buttle, F. (1985), "Measuring food store image using Kelly's repertory grid", *Service Industries Journal*, vol. 5, n° 1, p. 79-89.
- Chen, W-J., Lee, C. (2005), "The impact of web site image and consumer personality on consumer behaviour", *International Journal of Management*, vol. 22, n° 3, p. 484-496.
- Geyskens, I., Gielens, K., Dekimpe, M. (2002), "The market valuation of Internet channel additions", *Journal of Marketing*, vol. 66, n° 2, p.102-119.
- Gilly, M., Wolfinger, M. (2000), "A comparison of consumer experiences with online and offline shopping", *Consumption, Markets and Culture*, vol. 4, n° 2, p. 187-205.
- Goldsmith, R., Flynn, L. (2005), "Bricks, clicks, and pix: apparel buyers' use of stores, internet, and catalogs compared", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 33, n° 4, p. 271-283.
- Gupta, A., Su, B-C., Walter, Z. (2004), "Risk profile and consumer shopping behavior in electronic and traditional channels", *Decision Support Systems*, vol. 38, p. 347-367.
- Hansen, R., Deutscher, T. (1977), "An empirical investigation of attribute importance in retail store selection", *Journal of Retailing*, vol. 53, n° 4, p. 59-95.

- Hartman, K., Spiro, R. (2005), "Recapturing store image in customer-based store equity: a construct conceptualization", *Journal of Business Research*, vol. 58, p. 1112-1120.
- Hoffman, D., Novak, T. (1996), "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations", *Journal of Marketing*, vol. 60, p. 50-68.
- Jin, B., Park, J., Kim, S. (2010), "Joint influence of online store attributes and offline operations on performance of multichannel retailers", *Behaviour & Information Technology*, vol. 29, n° 1, p. 85-96.
- Johnson, M., Fornell, C. (1987), "The nature and methodological implications of the cognitive representation of products", *Journal of Consumer Research*, vol. 14, n° 2, p. 214-228.
- Katterattanakul, P., Siau, K. (1999), "Measuring information quality of web sites: development of an instrument", *Proceedings of the 20th I.C.I.S*, Charlotte, p. 279-285.
- Keaveney, S., Hunt, K. (1992), "Conceptualization and operationalization of retail store image: a case of rival middle-level theories", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, n° 2, p. 165-175.
- Kilcourse, B., Rowen, S. (2008), "Finding the integrated multi-channel retailer", *RSR Benchmark Study*, p. 1-32.
- Kumar, V., Venkatesan, R. (2005), "Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: correlates of multichannel shopping behaviour", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n° 2, p. 44-62.
- Kunkel, J., Berry, L. (1968), "A behavioral conception of retail image", *Journal of Marketing*, vol. 32, p. 21-27.
- Lim, H., Dubinsky, A. (2004), "Consumers' perceptions of e-shopping characteristics: an expectancy-value approach", *Journal of Services Marketing*, vol. 18, n° 7, p. 500-513.
- Lindquist, J.D. (1974), "Meaning of image", *Journal of Retailing*, vol. 50, n° 4, p. 29-38.
- Mathwick, C., Rigdon, E. (2004), "Pay, flow and the online search experience", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n° 2, p. 324-331.
- Mazursky, D., Jacoby, J. (1986), "Exploring the development of store images", *Journal of Retailing*, vol. 62, n° 2, p. 145-165.

- Morschett, D., Swoboda, B., Foscht, T. (2005), "Perception of store attributes and overall attitude towards grocery retailers: the role of shopping motives", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 15, n° 4, p. 423-447.
- Oxenfeld, A. (1974), "Developing a favorable price-quality image", *Journal of Retailing*, vol. 50, n° 4, p. 8-14.
- Pessemier, E. (1980), "Store image and positioning", *Journal of Retailing*, vol. 56, n° 1, p. 94-106.
- Pontier, S. (1988), « Image du point de vente : pour une prise en compte de l'image Interne », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 3, n° 3, p. 3-19.
- Porter, M. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 3, p. 62-78.
- Reardon, J., Miller, C., Coe, B. (1995), "Applied scale development: measurement of store image", *Journal of Applied Business Research*, vol. 11, n° 4, p. 85-93.
- Reibstein, D. (2002), "What attracts customers to online stores, and what keeps them coming back?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, n° 4, p. 465-473.
- Schiffman, L., Dash, J., Dillon, W. (1977), "The contribution of store-image characteristics to stereotype choice", *Journal of Retailing*, vol. 53, n° 2, p. 3-16.
- Song, J., Zahedi, F. (2005), "A theoretical approach to web design in e-commerce: a belief reinforcement model", *Management Science*, vol. 51, n° 8, p. 1219-1235.
- Spiller, P., Lohse, G. (1997), "A classification of Internet retail stores", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 6, n° 2, p. 29-56.
- Steinfeld, C. (2004), "Does online and offline channel integration work in practice?", *Workshop on e-commerce impacts revisited*, DIW-Berlin, 15-17 janvier, p. 1-16.
- Szymanski, D., Hise, R. (2000), "E-satisfaction: an initial examination", *Journal of Retailing*, vol. 76, n° 3, p. 309-322.
- Vanheems, R. (2007), « Stratégie multi-canal : vers une évaluation du rôle du vendeur dans l'intégration des canaux de distribution », *Actes du 23ème Congrès International de l'AFM*, Aix les Bains, p. 1-23.
- Van Kenhove, P., De Wulf, K., Van Waterschoot, W. (1999), "The impact of task definition on store-attribute saliences and store choice", *Journal of Retailing*, vol. 75, n° 1, p. 125-137.

Verhagen, T., Van Dolen, W. (2009), "Online purchase intentions: a multi-channel store image perspective", *Information & Management*, vol. 46, n° 2, p. 77–82.

Wolfenbarger, M., Gilly, M. (2001), "Shopping online for freedom, control and fun", *California Management Review*, vol. 4, n° 2, p. 34-55.

Zhang, J., Farris, P., Irvin, J., Kushawa, T., Steenburgh, T., Weitz, B. (2010), "Crafting integrated multichannel retailing strategies", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 34, n° 2, p. 168-180.

Zimmer, M., Golden, L. (1988), "Impressions of retail stores: a content analysis of consumer images", *Journal of Retailing*, vol. 64, n° 3, p. 265-293.

Encadré 1 – A propos de l'étude

- Analyse de l'image perçue du site marchand et des magasins de deux distributeurs français multicanaux. Après analyse d'une centaine de sites marchands, deux sites ont été retenus en raison de leur vaste palette d'interfaces (vidéos riches,...) et parce qu'ils appartiennent à des distributeurs, l'un parti de la vente en ligne vers la vente en magasin (Pixmania), l'autre ayant fait le chemin inverse (Surcouf).
- Echantillon : 24 personnes (50% d'hommes, 50% de femmes), âgées en moyenne de 35 ans et demi (20 ans à 70 ans) ; profils diversifiés en termes d'usage des canaux, de familiarité avec le canal web (15 ayant déjà achetés un produit sur Internet, 5 seulement des disques ou des billets de transports, 4 n'ayant jamais rien acheté), d'orientations d'achat et d'expertise avec les produits techniques ; une prédominance d'orientations d'achat utilitaires vis à vis des sites.
- Entretiens précédés d'une séance d'exploration de 15' du site de l'enseigne la plus familière au répondant et de l'un de ses magasins (visionnage par diaporama). La technique des entretiens individuels (vs focus groupes) est recommandée par Buttle (1985) en raison de la subjectivité individuelle de l'image.
- Analyse thématique du contenu pour faire ressortir les éléments importants de l'image perçue (fréquences d'apparition, nouveauté et valeur de l'élément).

Tableau 1 - Avantages distinctifs du magasin et du site marchand dans le processus d'achat

| | Magasin | Site |
|---------------------------|--|---|
| Phase de recherche | Possibilité d'examiner, manipuler, sentir, essayer les produits | <p>Commodité : 24/24, 7 jours sur 7, gain de temps sans avoir à se déplacer (cas des ruraux, des personnes âgées ou handicapées), possibilité de mémoriser des achats routiniers, possibilité de vérifier les disponibilités avant de se rendre en magasin</p> <p>Réduction des coûts de recherche : accès à des sources d'informations variées, facilité de comparaison sans intervention non désirée d'un tiers, possibilité d'établir des comparaisons avec d'autres enseignes (marque page, comparateur de prix), chasse aux bonnes affaires</p> <p>Accès à une offre illimitée y compris sur des produits introuvables dans les magasins de sa région : avantage plus déterminant que le niveau de prix (Brynjolfsson et al., 2003)</p> <p>Mise à jour rapide des prix et des promotions</p> |
| Phase de choix | <p>Possibilité d'être conseillé et rassuré par un vendeur, même si le magasin est de moins en moins associé à ses vendeurs, en raison de la montée en puissance de l'information et de l'achat en libre-service (Goldsmith et Flynn, 2005 ; Vanheems, 2007)</p> <p>Spontanéité des contacts interpersonnels (Porter, 2001)</p> | <p>Choix plus rationnel : liberté totale du client en s'affranchissant de la pression du vendeur (Gilly et Wolfinbarger, 2000) ou du temps (possibilité de différer son choix)</p> |
| Phase d'achat | <p>Gratification immédiate : possibilité d'évaluer et d'emporter le produit sur le champ</p> <p>Achats impulsifs (Gilly et Wolfinbarger, 2000)</p> <p>Absence de frais de port</p> | <p>Facilité d'évaluation et d'acquisition des produits digitaux (Gupta et al., 2004)</p> <p>Prix supposés plus faibles qu'en magasin</p> <p>Possibilité de ne pas avoir à porter les produits pondéreux</p> <p>Compensation de l'absence de magasin à proximité</p> |

Tableau 2 - Grille commune d'évaluation de l'image du site et des magasins

| | Critères pris en considération par les consommateurs | Eléments du magasin concernés | Eléments du site concernés |
|---------------------------------|---|--|---|
| Facteurs d'attraction | Marchandises | <ul style="list-style-type: none"> - qualité - choix, profondeur, largeur de l'assortiment - sélection / marques - nouveauté et spécificité - % stock en vente | <ul style="list-style-type: none"> - qualité - choix, profondeur, largeur de l'assortiment - sélection / marques - nouveauté et spécificité - état des stocks présents en entrepôt et en magasin |
| | Accessibilité / localisation | <ul style="list-style-type: none"> - proximité maison, travail, accès - parking | <ul style="list-style-type: none"> - référencement dans les moteurs de recherche, page rank Google - facilité d'accès au site <i>web</i> |
| | Prix | <ul style="list-style-type: none"> - prix compétitifs | <ul style="list-style-type: none"> - prix compétitifs - comparaison de prix |
| | Promotions | <ul style="list-style-type: none"> - remise sur vente - bonus - mise en scène ou événement promotionnel | <ul style="list-style-type: none"> - remise tarifaire - coupons ou chèques cadeaux valables en magasins - ventes flash , ventes privées ou privilégiées |
| Facteurs de fidélisation | Disposition du site physique ou virtuel | <ul style="list-style-type: none"> - apparence, architecture, décor intérieur et extérieur, symboles et couleurs, prestige - disposition des produits, largeur des allées - désordre, encombrement - cycle de vie du magasin | <ul style="list-style-type: none"> - design du site (organisation, ambiance, facilité de navigation, rapidité d'affichage des pages, graphiques et audio) - bonne lisibilité des produits, simplicité d'utilisation du site et de navigation - encombrement / uniformité des pages - cycle de vie du site |
| | Informations et conseils | <ul style="list-style-type: none"> - assistance à la vente, techniques mises en œuvre durant la vente - expertise des vendeurs | <ul style="list-style-type: none"> - avis des clients / possibilité d'un contact téléphonique ou call back - notation des produits, rang dans les meilleures ventes, recommandations sur des produits - information adaptée sur le produit, image et description détaillée du produit - pertinence, actualité, fiabilité étendue et utilité perçue de l'information |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | | - présence d'un libre-service | - performance du moteur de recherche interne, FAQ |
| | Réputation | - reprises, échanges - garanties - service après vente, réparation | - facilité d'annulation de commande, facilité de retour du produit, y compris en magasin pour un achat en ligne - garanties - exposé clair de la politique service-client |
| | Services indispensables à l'activité | - facilité et vitesse de transaction - possibilité de mettre des produits de côté - livraison | - nombre de clics réduits pour atteindre la page de commande, confidentialité / sécurité de paiement - existence de chariot virtuel, possibilité de réserver un service en boutique - déplacement nécessaire pour l'achat, livraison, sécurité de l'expédition, suivi de commande et traçabilité des produits, possibilité de retirer en magasin un produit commandé en ligne |
| | Services connexes | - plages d'ouverture - facilités de crédit - offres partenaires | - plages d'ouverture des magasins - facilités de crédit - liens vers d'autres sites |
| | Institution | - sûreté, probité - valeurs défendues par l'entreprise - histoire et références de la société | - sûreté, probité - valeurs défendues par l'entreprise - histoire et références de la société |
| | Liens avec les autres canaux | - présence du catalogue et d'une borne Internet en magasin | - numéro de téléphone ou courriel des boutiques et de la plateforme téléphonique - plan d'accès aux magasins |

Annexe 1 - Synthèse des critères d'image du magasin identifiés par les principaux auteurs

| Auteurs | Critères |
|-----------------------------------|---|
| Martineau (1958) | Disposition et architecture des locaux Symboles et couleurs Communication Personnel de vente (courtoisie, adéquation) |
| Kunkel et Berry (1968) | Style, médias utilisés, fréquence Attitudes, compétence, nombre, qualité du service Prix des produits Marques Largeur, profondeur de l'assortiment Nouveauté des produits Proximité maison, travail, accès Parking, plages d'ouverture, commodité Crédit, livraison, restauration, garderie,... Mise en scène ou évènement promotionnel, bonus Disposition des locaux, décor intérieur et extérieur, disposition des produits, types de clients, encombrement, prestige Reprises, échanges, loyauté |
| Oxenfeldt (1974) | <u>Facteurs tangibles et réels</u> : qualité (best value), largeur et profondeur de l'assortiment, ruptures de stocks minimisées, style, rapidité / personnalisation, crédit, assistance à la vente, vitesse de paiement, facilités de retour et de réparation <u>Bénéfices intangibles mais authentiques</u> : ambiance relationnelle amicale, plaisir, familiarité, confiance, entraide, gratification et reconnaissance personnelle, propreté « <u>Fantasies</u> » : « the best people shop there; known to be the best store »; you'll meet fascinating people there ... ») |
| Lindquist (1974) | Escalators, lumière, air conditionné, toilettes, largeur des allées,... Parking, commodité d'accès Vente, présence du self-service, retour des produits, livraison, facilité de crédit Publicité, présentation, symboles et couleurs Qualité, assortiment, style, garantie, prix Statut social du magasin, congruence avec l'image de soi, personnel Ambiance de chaleur et d'appartenance Conservateur ou moderne, réputation, sûreté Retour des produits, satisfaction en général |
| Hansen et Deutscher (1977) | Produit (qualité, sélection, style, prix) Service (possibilité de mettre des articles de côté, personnel de vente, facilité de retour, crédit, livraison.) Clientèle Facilités physiques, propreté, disposition du magasin Commodités (localisation du magasin, facilités de shopping, attractivité, parking) Promotion / publicité Atmosphère (sympathie congruence) Institutionnel : réputation du magasin Satisfaction après vente |
| Schiffman et al. (1977) | Commodité de lieu Prix compétitifs ou bons deals Politiques de garantie Service en magasin Expertise des vendeurs Choix produit |
| Pessemier (1980) | Profil de la clientèle Cycle de vie du magasin Offres produits (y compris prix et marques) |

| | |
|----------------------------------|--|
| | <p>Commodité de lieu Plaisir du shopping Facilité de transaction Promotion Probité Force et clarté d'image</p> |
| Mazursky et Jacoby (1986) | <p>Nombre de vendeurs et de caissiers par département Politique de retour des produits Nombre de salons d'essayage Acceptation de la carte de crédit Localisation Nombre d'étages Design intérieur du magasin Marques des produits Niveau de prix Assortiment Pourcentage de stock en vente Texture de la marchandise Remise sur ventes Couleurs des produits</p> |
| Zimmer et Golden (1988) | <p>Bonne disposition et apparence des locaux Mauvaises conditions physiques du magasin Qualité de la marchandise Commentaires sur la publicité Commentaires positifs sur la vente Commentaires négatifs sur les techniques mises en œuvre durant la vente Sélection Service Commentaires sur le crédit Commentaires positifs sur le catalogue Mauvais service catalogue Commentaires sur la garantie et les retours Bonne impression sur le personnel de vente Localisation Prix Bonne réputation Magasin vulgaire (bas de gamme) Magasin en désordre Commentaires sur la catégorie de magasin Similaire aux autres magasins Intéressant pour des produits spécifiques Bonne réparation</p> |

¹ Katerrattanakul et Siau, 2003 ; Chen et Lee, 2005 ; Spiller et Lohse, 1997.

² Szimansky et Hise, 2000 ; Biswas et Biswas, 2004 ; Hartman et Spiro, 2005.

³ Hoffman et Novak, 1996 ; Mathwick et Rigdon, 2004.