

E-commerce dans les grandes surfaces spécialisées au Cameroun : état des lieux et perspectives

E-commerce in specialized retail store in Cameroon: inventory and prospects

Jean DOUANLA

Maître de Conférences

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Dschang

Cameroun

cdouanla@gmail.com

udsrectorat@univ-dschang.org

Joly Benjamine ANOUAZI NGUIMKENG

Doctorante

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion

Université de Dschang

Cameroun

anguijolith@yahoo.fr

Larissa WAWO NOTEMGNING

Doctorante

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion

Université de Dschang

Cameroun

larissawawo94@gmail.com

Date de soumission : 20/09/2020

Date d'acceptation : 27/10/2020

Pour citer cet article :

DOUANLA J. & all (2020) «E-commerce dans les grandes surfaces spécialisées au Cameroun : état des lieux et perspectives », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 594 – 609.

Résumé

Cette étude vise à déceler la perception des managers des points de vente multicanal notamment sur l'adoption du e-commerce dans leurs activités de distribution. Un réel constat est fait, le transactionnel ayant laissé place au relationnel, il importe de capter les enjeux perçus par les enseignes de distribution ayant opté à la fois le canal physique et digital, à travers le e-commerce ou le cross-canal. L'étude exploratoire menée auprès de 06 cas révèle que l'adoption du multicanal dans sa stratégie de distribution constitue un catalyseur de la performance commerciale en ce qui concerne l'accroissement des parts de marché, de la notoriété et de l'image. Elle présente aussi quelques risques en ce qui concerne la fréquentation du magasin et l'augmentation des charges salariales. Notre enquête nous a également permis de constater que le marché multicanal au Cameroun fait face à de nombreuses entraves relevant des facteurs socioculturels, institutionnels et techniques auxquelles des solutions ont été apportées.

Mots clés : e-commerce ; points de vente ; cross-canal ; transactionnel ; relationnel.

ABSTRACT

This study aims to detect the perception of managers of multichannel points of sale, in particular on the adoption of e-commerce in their distribution activities. A real observation is made, the transactional having given way to the relational, it is important to capture the issues perceived by the distribution brands that have opted for both the physical and digital channel, through e-commerce or cross-channel. The exploratory study of 06 cases reveals that the adoption of multichannel in its distribution strategy is a catalyst for commercial performance in terms of increasing market share, brand awareness and image. It also presents some risks with regard to the frequentation of the store and the increase in wage costs. Our survey also allowed us to observe that the multichannel market in Cameroon faces obstacles relating to socio-cultural, institutional and technical factors to which solutions have been provided.

Keywords: e-commerce ; retail store ; cross-channel ; transactional, ; relational.

Introduction

La grande distribution traverse un processus de digitalisation particulièrement intense. Avec l'avènement du numérique, les distributeurs ont dû affiner leurs stratégies pour subsister dans un marché où les clients sont devenus digitaux et deviennent davantage exigeants et fugaces. Nicholson & Vanheems (2009) soulignent qu'à l'origine, le multicanal était le reflet d'opportunités technologiques liées à une politique volontariste de certaines enseignes innovantes, c'est bien son acceptation par les clients qui a conduit d'autres enseignes à se tourner à leur tour, vers une telle stratégie. Ainsi, les clients étant arrimés aux outils connectés liés à la distribution, on constate que les nouvelles technologies modifient les comportements d'achat et engendrent de profondes mutations dans les processus de décision (Vanheems, 2010).

Les recherches empiriques sur la distribution digitale (multicanal/cross-canal) se sont essentiellement intéressées sur le comportement des clients multicanaux, le parcours d'achat client (Belvaux, 2006 ; Michaud-Trevinal, 2013 ; Nicholson & Vanheems, 2009), les préférences des clients (Badot & Navarre, 2002 ; Moati, 2011; Isaac & Volle, 2014), la perception des distributeurs (Munos, 2006), confiance vis-à-vis d'un site marchand (Chouk & Perrien, 2006), expérience client (Arnould, 2008 ; Collin-Lachaud & Vanheems, 2011 ; Frow et al., 2015 ; Lush & Nambisan, 2015) ; les ressources en distribution (Volle & Moati, 2010 ; Morgan, 2012), conflits entre canaux (Aboubekr & al., 2002), complémentarités entre canaux (Heitz-Spahn & Fisher, 2014 ; Colla & Lapoule, 2014). Par ailleurs, d'autres courants de recherche sont identifiés par certains auteurs tel Jeanpert (2008) qui identifie deux courants de pensées dans la recherche sur la distribution multicanaux. L'un s'intéresse aux comportements des acheteurs à l'instar du processus d'achat et à l'utilisation des canaux pendant ce processus. L'autre courant de recherche, sur la distribution multicanaux, se préoccupe de la conception et du management d'un système de distribution direct composé de canaux multiples.

Cette approche est portée par un ensemble de travaux qui utilise le cadre théorique général de l'intérêt commercial (Salerno, et al., 2014) du e-marchand fondée sur la théorie de l'attribution (Kelley, 1973) qui peut être utilisée pour expliquer comment les individus arrivent à déduire les motivations sous-jacentes d'une personne qui recommande un produit. Ainsi, le service au centre de la transaction et/ou relation s'avère aussi être l'essence de l'objet commercial, d'où la théorie de la SDL (Service Dominant Logic) Vargo & Lusch

(2004, 2008a). Selon Munos (2012), ces auteurs considèrent que le rôle des produits ne se justifie qu'au travers des services qu'ils rendent et que, pour cette raison, la SDL est un concept plus intégrateur qui reflète mieux la réalité marketing fondée sur l'échange et la perception (Vargo & Lusch, 2010). Toutes ces activités affectent l'entreprise de façon directe notamment sur sa performance qui requiert une certaine appréciation dans sa mesure, au regard de la pluralité de développements observée à cet effet dans la littérature. Cette mesure peut se faire aussi bien par des critères quantitatifs que qualitatifs. Sa complexité fait qu'il n'y a pas de voie unique pour la mesurer (Slywotzky & Wise, 2003). Ainsi, compte tenu de l'évolution de l'environnement concurrentiel, il y a nécessité de recourir à des mesures non financières de la performance en complément des mesures financières traditionnelles (Germain, 2006), souligne Sogbossi (2010). Ainsi, l'objet de cette étude est d'apprécier la perception des managers des points de vente cross-canaux notamment sur le canal additionnel qu'est le e-commerce. Ainsi, comment les managers des points de vente perçoivent-ils l'effet du e-commerce sur leur activité de distribution ? Pour répondre à cette question, le présent article s'articule autour de trois axes, après une revue de la littérature relative au cross-canal et/ou au e-commerce pour mettre en exergue les divergences des résultats antérieurs interpellant sur l'urgence d'une nouvelle étude, vont suivre la méthodologie et les résultats de l'étude exploratoire sur l'état des lieux du e-commerce au Cameroun.

1. Revue de la littérature

L'analyse faite dans cette partie fait recours à une analyse recentrée dans la littérature relative à la distribution digitale mettant en exergue les différents domaines les plus en vue dans l'enseigne notamment sur le positionnement des points de vente cross-canaux.

1.1. Structuration des marchés multicanaux

Dans ces marchés, la question n'est plus seulement de savoir s'il faut vendre ou non sur Internet, mais également comment utiliser les différents canaux de manière coordonnée, afin d'en tirer le meilleur résultat possible que cela soit en termes de ventes, de fidélité ou encore du positionnement... de manière générale, pour la marque ou l'enseigne, (Poncin, 2008). A la lecture de cet auteur, plusieurs auteurs ont souligné que les consommateurs qui utilisent plusieurs canaux d'une même enseigne représentent un segment significatif de l'ensemble des clients et dépensent plus que les acheteurs monocanal (Dholakia, Zhao & N. Dholakia, 2005 ; Kumar & Venkatescen, 2005 ; Vanheems, 2006). Les clients digitaux se livrent à un certain

nombre de manœuvres avant d'effectuer un achat soit en ligne, soit en magasin. Cependant, ils forment ainsi des marchés multicanaux essentiellement composés de motar and click et de click and motar (Belvaux, 2006). En effet, une étude de la fédération de la vente à distance (Fevad, 2007) rapporte que 61 % des internautes ont consulté un site de e-commerce avant d'acheter en magasin. Dans ce cas, on parle de comportement click and mortar. A contrario, si le client utilise d'autres canaux (magasin ou catalogue) pour préparer son achat et le réalise finalement sur Internet, on parlera alors de comportement mortar and click.

C'est fort de constat que les auteurs s'interrogent de plus en plus en abordant sous des angles différents, l'impact du multicanal notamment du e-commerce, sur la performance commerciale de l'entreprise. C'est le cas de Siadou-Martin, et al., (2014) qui posent des questions relatives à l'impact de la vente multicanale, en particulier sur le comportement à tenir vis-à-vis de ces clients professionnels qui eux, vont se soucier du client final. Des chercheurs (Nicholson & Vanheems, 2008 ; Vanheems, 2009) considèrent que la question du multicanal du point de vue de l'acheteur constitue un véritable « challenge » et devient une nécessité pour les entreprises (Neslin & Shankar, 2009). Sous l'effet conjugué de la concurrence et du développement des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), les stratégies multicanales multiplient les opportunités et les moyens de contacts avec le consommateur et remettent en cause la vente monocanale classique (Kumar & Venkatesan, 2005 ; Venkatesan, & al., 2007). Lors du processus de vente multicanale, l'acheteur peut choisir entre plusieurs canaux au sein d'un même processus d'achat (Belvaux, 2006). Pour les canaux virtuels, ce sont souvent des dimensions utilitaires comme l'information et la facilité d'utilisation qui sont recherchées par les consommateurs. Pour les canaux physiques, ce sont plutôt des dimensions expérientielles et hédoniques qui vont être visées lors de l'achat (Belvaux, 2006).

Pour Gaudeul & Jullien (2001), il faut bien négocier la transition sur le réseau, autant pour ne pas menacer les ventes hors ligne (cannibalisation) que pour ménager les canaux de distribution traditionnels (conflits de canaux). On note que ce phénomène multicanal n'est plus qu'une simple manœuvre liée au benchmarking mais plutôt une alerte adressée aux distributeurs.

1.2. Point de vente multicanal et création du business model

Rallet (2001) trouve que la notion de commerce électronique est rarement définie de manière précise. Qu'est-ce au juste que le commerce électronique ? La question est particulièrement

sensible quand on cherche à le mesurer, ce à quoi s'efforcent les organismes internationaux comme l'OCDE, EUROSTAT et les instituts nationaux de statistiques. On s'aperçoit alors que, conformément au schéma exposé ci-dessus, le commerce électronique est réduit à la vente en ligne. Les statisticiens (US Bureau of Census, OCDE, CNIS (conseil national de l'information statistique) proposent ainsi de retenir toute transaction qui implique un accord passé en ligne entre acheteur et vendeur pour transférer le droit de propriété. Ils essaient en conséquence de mesurer la part des ventes en ligne dans l'ensemble des ventes. Ce critère a le mérite d'être clair. Selon ces statisticiens, l'achat d'un bien en ligne constitue le commerce électronique même si le paiement ou la livraison n'est pas effectuée en ligne. Ce n'est pas le cas en revanche, d'un ordinateur choisi sur un site Web mais acheté ensuite par voie téléphonique.

Cependant, Montant & Pupion (2011) proposent une approche différente : toute entreprise de commerce électronique doit déterminer la place qu'elle a l'intention d'occuper entre le producteur et le client final : se contentera-t-elle de se centrer sur l'achat et la revente de produits ou prendra-t-elle une autre place dans le réseau de valeurs, en complément de l'activité achat et revente ? Ces auteurs ont fait une étude sur la vente des vins en ligne dans une petite entreprise en mettant en exergue les forces concurrentielles. L'analyse des perspectives de profit du secteur du e-commerce du vin doit prendre en compte les différentes formes de concurrence étendue que constituent les cavistes traditionnels, les grandes surfaces ou même les producteurs. Selon Porter (1980), la rentabilité potentielle de l'activité de l'entreprise est conditionnée par l'intensité des cinq forces concurrentielles suivantes: la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de produits de substitution et la concurrence entre firmes existantes. On constate qu'au regard des critères de mesure se rapportant à la performance du e-commerce, certains paramètres restent encore peu explorés pour parler d'efficacité dans ce domaine. Comme démontre l'étude faite par Abdelfadel & Sbiti (2020) sur les indicateurs clés de la performance, son utilisation n'est pas faite de façon optimale ni de manière à ce que les organisations en bénéficient de leurs résultats. La plupart des indicateurs ne sont pas pris en compte, et prouvent que l'implantation d'un tableau de bord est majeure au bon déroulement de l'organisation.

La performance de la distribution en ligne quant à elle suit donc un certain chemin. Les points de vente qui diversifient leurs canaux de distribution en y introduisant un canal virtuel sont le

plus souvent en quête d'un modèle d'affaire. De nombreux auteurs en citent deux que nous pouvons extrapoler dans cette recherche. Volle, & al., (2008) ont trouvé que les sources de revenus diffèrent et chaque source peut être configurée très différemment d'un distributeur à l'autre. L'examen des stratégies menées par les distributeurs montre que deux grands business models (BM) coexistent dans le secteur du commerce (Benoun & Héliès-Hassid, 2003 ; Waldman & Thoenig, 2005 ; Lusch, Vargo & O'Brien, 2007). Le premier business model (BM-X) consiste à simplifier la proposition de valeur, tout en diminuant les coûts pour gagner en efficacité. Le second business model (BM-Y) consiste à enrichir la proposition de valeur pour gagner en attractivité « par le haut », en traduisant dans l'organisation l'hétérogénéité des préférences des consommateurs. Ce qui distingue ces BM ce sont plutôt les processus par lesquels la marge est construite et plus précisément, le fait de savoir si la création de valeur pour le client passe par une simplification ou par un enrichissement de la proposition de valeur. Etant à la quête de la clientèle une fois qu'on étend ses activités en ligne, il est souvent peu nécessaire pour le distributeur de faire face à la valeur réelle que lui apporte cette voie d'écoulement ou de communication des biens et services de l'entreprise. Pourtant, il y a bien des enjeux à faire ressortir pour se ranger et optimiser ses activités de distribution. Le client est devenu multicanal, sans faire la différence entre le On-line et le Off-line, le web est devenu comportemental et donc omniprésent dans sa vie de consommateur, pour peu qu'il soit connecté, évidemment (Goachet, 2015).

2. État des lieux du e-commerce au Cameroun

2.1. La méthodologie de l'étude

Cette partie circonscrit les étapes de la recherche, le processus de collecte, le traitement et l'analyse des données.

2.2. Les étapes de l'étude exploratoire

La méthodologie utilisée dans cette recherche est de type qualitatif. Elle met en exergue des entretiens semi-directifs réalisés auprès des directeurs marketing/commerciaux des points de vente sélectionnés. Cette méthode a été adoptée au regard de la nouveauté du phénomène au Cameroun ainsi que l'échantillon de l'étude. Au départ, l'échantillon de l'étude était constitué d'une vingtaine de points de vente dont 19 à Yaoundé et 02 à Bafoussam et choisi selon la méthode de boule de neige. A la fin des enquêtes, il a été retenu 06 cas à savoir 05 dans la ville de Yaoundé et 01 dans la ville de Bafoussam, qui sont plus enclins à répondre aux

critères de l'étude (ils disposent d'un site internet et font du e-commerce soit par leur propre site marchand ou par un partenaire en ligne). Ces entretiens réalisés auprès des responsables commerciaux ont duré en moyenne 30 minutes, car il n'a pas été facile de les rapprocher puis de s'entretenir plus longtemps ; aussi, par souci de confidentialité et de concurrence concernant leurs stratégies et politiques adoptées, les entretiens étaient assez concis et précis. La quasi-totalité des interviewés n'ayant pas accepté le microphone, les entretiens ont été reportés dans un carnet de notes. Chaque entretien était centré sur le guide qui porte essentiellement sur trois principaux thèmes : la perception des dirigeants sur le e-commerce, les variables d'évaluation de la performance commerciale et les difficultés qu'ils rencontrent dans cette activité tout en leur demandant de proposer des solutions y afférentes. Ces données ont été ensuite retranscrites. Toutefois, ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique manuelle (Evrard, Pras, & Roux, 2009). Ce type d'analyse a permis de vérifier que la structure du discours des répondants correspondait bien aux objectifs du guide d'entretien et autorisait l'émergence des essences conceptuelles du thème de l'étude.

L'exploitation des données contenues dans nos entretiens s'est faite après avoir retranscrit puis analysé thématiquement (Bardin, 2001). Des thèmes récurrents ont été repérés afin de catégoriser nos données selon les différents groupes de phrases rassemblées en fonction du sens donné par les répondants et de notre interprétation. Nous avons comparé les extraits de texte entre eux (retranscription des entretiens) en regroupant les similitudes des extraits. Nos données ont été condensées sous forme de catégories afin d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours en formalisant les relations qu'ils entretiennent entre eux (Allard-Poesi & Maréchal, 2007). L'analyse des verbatim obtenus nous a permis de classifier les différents niveaux de compréhension de la performance liée au e-commerce. Nous avons regroupé les données en fonction de nos objectifs correspondant aux différents thèmes. L'analyse thématique a été faite par ville, puis mis en commun pour la présentation des résultats.

2.3. Le choix du champ d'application

Les villes de Yaoundé et Bafoussam forment le champ d'application de cette recherche. Ces deux villes ont été minutieusement choisies, la ville de Yaoundé est la capitale politique du pays, en plus de regorger toutes les institutions étatiques, les consulats et les ambassades, les entreprises publiques et parapubliques, elle regorge deux grandes universités du pays, éléments qui nous ont permis de pouvoir trouver des points de vente multicanaux/cross-

canaux qui bénéficient d'un marché potentiel de e-acheteurs (travailleurs, étudiants, etc). Les grandes surfaces de distribution (supermarchés) alimentaires, et non alimentaires constituent les points de vente choisis. Elles vont des entreprises agroalimentaires aux enseignes vestimentaires en passant par celles de l'électroménager.

En ce qui concerne les enquêtes dans les deux villes, elles ont été faites en deux étapes successives. Cette démarche est pertinente pour étudier la perception des managers de points de vente. La ville de Yaoundé a été retenue premièrement comme le seul terrain d'étude. Les résultats obtenus dans cette zone ont révélé quasiment les mêmes variables de mesures de la performance commerciale via le canal digital, e-commerce. Pour vérifier la validité de l'étude, et d'éviter différents biais, il a été nécessaire d'étendre cette étude dans une autre zone géographique à savoir la ville de Bafoussam, afin de pouvoir discerner les différentes perceptions selon les deux zones socioculturelles distinctes. Ainsi, le nombre et la variété des entretiens réalisés ont permis de collecter des données et de les comparer entre elles. Ce phénomène nous permet d'atteindre une certaine « généralisation analytique », contrairement à la « généralisation statistique » (Yin, 2003). Il est à noter que dans ces deux villes, ont été retenus uniquement les plus grands points de vente ayant répondu aux critères de l'étude. Les personnes interviewées sont les directeurs marketing/commerciaux ou les responsables de ventes c'est-à-dire ceux qui analysent de près l'activité e-marchande de l'enseigne de distribution. Il a été remarqué que les points de vente exclus sont généralement de petite taille au regard des 06 cas retenus qui sont de grande taille, PME (petites et moyennes entreprises) et ont une forte notoriété dans le marché du libre-service. Notons qu'ils ne sont pas les seules grandes surfaces des deux villes, d'autres y sont mais ne trouvent pas encore le marché camerounais prêts à ce nouveau canal de vente digitalisé.

2.4. Enjeux du e-commerce

En regardant de près l'analyse thématique de contenu, on remarque que la plupart des responsables marketing/commerciaux ont des variables de mesure de la performance commerciale assez précises en ce qui concerne le e-commerce. Ceux-ci mesurent leur performance en fonction des critères qui corroborent avec un certain nombre d'indicateurs. Ces indicateurs sont regroupés comme suit :

* Notoriété et image : élément de différenciation, publication des compétences, présentation des produits et de l'enseigne, facilitateur d'achat et de vente, modernise le commerce.

* Part de marché : part de marché transfrontalière, intensification de l'activité de distribution, diversification des canaux de distribution, prix bas en B to B, acquisition de nouveaux clients, accroissement du chiffre d'affaires.

Cette analyse met en clair la pluralité des variables de mesure de la performance commerciale à travers le e-commerce par les managers des points de vente. En faisant une analyse de contenu par ville, on ne relève pas de différence majeure dans les indicateurs de performance commerciale. Par contre, on note une analyse particulière au niveau de certaines fréquences par quelques dirigeants qui pour eux, cette activité n'est pas sans risques. Les risques peuvent concerner :

- la fréquentation du magasin (elle peut être réduite) ;
- la logistique (augmentation des charges liées à la logistique et au personnel) ;
- la stratégie (l'investissement n'est pas déterminé dans le long terme)
- la négociation (possibilité de perdre des clients par manque de négociation en ligne).

3. Perspectives de développement du e-commerce

En poursuivant dans l'analyse des fréquences d'apparition des thèmes, elle fait apparaître également des critères déterminants de la perception du e-commerce dans son ensemble. Etant donné que ces managers font face à certains écueils qui relèvent du marché oligopolistique du e-commerce actuel au Cameroun, il a été judicieux de relever les principaux facteurs auxquels ils sont confrontés en observant leur clientèle:

- socioculturels (absence de culture de l'usage de la carte bancaire, pas d'aptitude de payer en ligne, manque de culture d'achat sur internet, désir de toucher le produit avant l'achat, pas de négociation du prix en ligne) ;
- institutionnels (manque de confiance vis-à-vis du site marchand) ;
- techniques (stocks fictifs, faible débit du réseau internet, insécurité du paiement en ligne, plan d'urbanisation peu développé pour les livraisons).

Face à ces écueils que ces managers ont pu déceler dans le comportement de leurs clients, ils proposent un éventail de solutions adéquates pour booster le e-commerce dans la culture camerounaise. Il s'agit de :

- l'usage de la carte bancaire : par la culture de l'achat sur internet ;
- sécuriser les sites marchands : par la sécurité en ligne ;
- faire de la publicité en ligne : par des bannières publicitaires ;

-développer le web-to-store : les clients peuvent faire couramment usage de leurs outils connectés (Smartphones, tablettes, etc.) pour faire leurs courses sur internet ;

-avoir une main d'œuvre qualifiée : recruter des Web-Marketers et e-commerçants dans les ressources humaines.

Ces solutions pourront booster le marché du e-commerce au regard de leurs ramifications dans le comportement de nombreux potentiels clients que regorge le marché cross-canal au Cameroun. Mais, la doléance la plus forte des managers interviewés est d'habituer la clientèle à l'usage de la carte bancaire. Selon eux, « le e-commerce ne peut pas se faire sans carte bancaire ».

Conclusion

L'objectif de cette étude a été de déceler la perception des dirigeants des grandes surfaces spécialisées en libre-service au Cameroun quant à l'ajout du e-commerce dans leurs activités. Il en ressort que ce canal, complémentaire au canal physique de distribution, contribue fortement au développement de la part de marché, à la croissance de la notoriété et de l'image de l'enseigne. On peut donc déduire de cette étude que le e-commerce est un catalyseur de performance commerciale. Ainsi, il devrait susciter une grande implication managériale pour les dirigeants des points de vente soucieux de leur pérennité au regard du comportement des consommateurs digitaux qui comme le soulignent Danza & Vanheems (2016), mélangent ainsi un ensemble d'expériences on-line et off-line qui ne sont plus linéaires. Le chaland vivant une expérience d'achat ubiquitaire (Badot & Lemoine, 2013), une « « méta shopping expérience », (Antéblan, et al., 2013), il peut acquérir des biens ou des services n'importe où, n'importe quand et par n'importe quelle interface électronique ou physique. Cependant, un certain nombre de risques ont été énumérés par les managers interviewés, il s'agit de l'augmentation des charges logistiques, l'augmentation du coût du personnel et une possible baisse du taux de fréquentation du magasin. Cette exploration nous a ainsi permis de faire un état des lieux de ce canal de vente au Cameroun principalement dans les villes de Yaoundé et de Bafoussam où il ressort que ce processus de vente souffre d'un certain nombre d'écueils tels que les facteurs techniques, institutionnels, culturels et de négociation qui se rapprochent de ceux étayés par Chouk & Perrien (2003) portant sur quatre types de facteurs: des facteurs liés au marchand, des facteurs intrinsèques au site, des facteurs inhérents aux tiers et des facteurs individuels et situationnels. Pour des solutions y afférentes, il s'agira pour les managers de prôner la culture de l'usage de la carte bancaire aux clients des points de vente

pour ainsi inciter les internautes à faire du web-to-store ou l'inverse (store-to-web) et aussi du e-commerce. Etant donné que le client en navigant sur le site marchand ne néglige aucun détail, le e-merchandising doit être très pris au sérieux ainsi que tous les éléments du webmarketing. Par ailleurs, dans la population étudiée, il a été constaté que plus la taille d'un point de vente est grande (avec notoriété et réputation), plus il diversifie ses canaux de distribution à l'instar de l'intégration du e-commerce ou par des galeries marchandes en ligne assez interactives s'adressant aux clients qui adoptent un parcours cross-canal.

La thématique du multicanal étant relativement nouvelle dans le contexte de cette étude, nous avons ainsi apporté une contribution théorique avec des spécificités camerounaises tout en y joignant également une contribution managériale en ce sens où nous recommandons aux dirigeants d'adopter le cross-canal dans leur stratégie de distribution. Ceci peut passer par l'instauration du e-commerce comme canal complémentaire afin d'être présents dans la démarche des clients au parcours cross-canal.

Il est important de souligner que la principale limite de ce travail est liée à la rareté de l'échantillon de l'étude, car la pratique du e-commerce est encore en phase de lancement dans le contexte de l'étude et les consommateurs l'adoptent de manière progressive d'où l'échantillon réduit.

Au regard de cette étude exploratoire, force est de constater que les managers sont assez portés vers le développement du e-commerce, mais ont besoin de la participation du client qui devrait leur accorder de la confiance ainsi que d'autres facteurs. Nos conclusions à ce sujet ont permis de mettre en avant un certain nombre d'éléments sur l'état des lieux du e-commerce dans ce cadre de l'étude dans l'optique de son développement : les facteurs socioculturels, institutionnels et techniques. Cette remarque invite à se questionner sur le comportement du consommateur au parcours cross-canal à l'instar de ses motivations ainsi que la révolution du rôle des acteurs de la distribution. Ainsi, il faudrait en perspective étudier la relation entre le client au parcours cross-canal et les autres parties prenantes de l'enseigne de distribution ou le magasin.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelfadel. K & Sbiti. M (2020). Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 / Numéro 3 » pp : 346 – 372.
- Aboubekr, M., Rivard, S. (2002). Commerce Électronique et Conflits de Canaux de Distribution : Un État de la Question, CIRANO.
- Allard-Poesi, F., Maréchal, G. (2007). Construction de l'objet de recherche, in Méthodes de recherche en management, Thietart R.A. et al, Dunod, Paris.
- Antéblan, B., Filser, M., & Roederer, C. (2013). L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de littérature. Recherche et Applications en Marketing, 28(3), 84-113
- Badot, O., & Lemoine, J. F. (2013). Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire. Recherche et Applications en Marketing, 28(3), 3-13.
- Badot, O., Navarre, C. (2002). L'achat de véhicules automobiles sur Internet : un exemple d'articulation multicanaux expérientielle. Actes des 7èmes Journées de recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon.
- Bardin, L. (2001). L'analyse de contenu. Paris, Presses Universitaires de France, 10ème édition 296 p.
- Belvaux, B. (2006). Du E-commerce au multicanal : les différentes implications d'Internet dans le processus d'achat du consommateur. Revue Française du Marketing, Vol. 209, p. 49-68.
- Benoun, M., Héliès-Hassid, M-L. (2003). Distribution, Acteurs et stratégies. Economica.
- Bouزيد, Y., Vanheems, R. (2014). Comportement web-to-store : vers une nouvelle logique de contrôle de soi ? Management & Avenir N° 71, p. 189-200.
- Chouk, I., Perrien, J. (2003). Les déterminants de la confiance du consommateur vis-à-vis d'un site marchand : une étude exploratoire. Association-etienne-thil.com
- Chouk, I., Perrien, J. (2014). Les déterminants de la confiance du consommateur vis-à-vis d'un site marchand : une étude exploratoire. thil-memoirevivante.prd.fr (29 mars 2017). 24 pp.
- Colla, E., Lapoule, P. (2014). L'impact du multicanal sur le rôle et le management des forces de vente : le cas du secteur de la beauté professionnelle. Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » N° 72, pages 139 à 155.

Danza M., Vanheems R. (2016), When customers go on a retailer's website before visiting its store for a "passion" product: what is the in-store experience? *Marketing Trends*, Venise.

Dholakia R., R., Zhao M., Dholakia N. (2005). Multichannel retailing: a case study of early experiences. *Journal of Interactive Marketing*, N° 19 P 63-74.

Evrard Y., Pras B., Roux E. (2009), *Market*, Edition Dunod

Gaudeul, A., Jullien, B. (2001). E-commerce. Quelques éléments d'économie industrielle. *Revue économique* Vol. 52, p. 97-117.

Germain, C., (2006). Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de bord des organisations familiales et les filiales. *Revue Internationale PME*. Vol 19, N° 1, P. 69-94.

Goachet, J. M., (2015). La distribution à l'heure du digital. *Ecosocioconso*

Jeanpert, S. (2008). Analyse d'une distribution multicanaux dans le secteur de la protection sociale : Intégration, « coopération » et orientation client. afm-marketing.org

Kelley, H.-H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, Vol. 28, N° 2, p. 107-128.

Kumar, V., Venkatescen, R. (2005). Who are the Multichannel Shoppers and How Do they Perform? *Journal of Interactive Marketing*, Spring. P 44-62.

Lusch R.F. et Vargo S.L. (2010). Service-Dominant Logic as a Foundation for Building a General Theory. In R.-F. Lusch et S.-L. Vargo (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E., Armonk : Sharpe, p. 406-420.

Lusch, R., Vargo, S., et O'Brien, M. (2007). Competing through service: insights from service dominant logic. *Journal of Retailing*, Vol. 83, N°1.

Michaud-Trevinal A. (2013). Le magasinage dans un centre commercial: une typologie de quatre parcours. *Recherche et Applications en Marketing* 28(3): 14- 44.

Montant, E., Pupion, P-C. (2011). E-commerce et vente de vin en ligne : l'approche stratégique d'une petite entreprise. *Management & Avenir* N° 42, p. 187-199.

Munos, A. (2012). La théorie de la SDL (Service-Dominant Logic) appliquée à la distribution : validations, limites et contributions. *Direction et Gestion, La Revue des Sciences de Gestion*. N° 257. Pages 111 à 119.

Munos, A., (2006). L'utilisation des canaux à distance. *Revue des Sciences de Gestion*, N° 218.

Neslin, S., Shankar, V. (2009). Key issues in multi-channel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23, N° 1, p. 70-81.

Nicholson, P., Vanheems R. (2009). Orientations d'achat et comportement multicanal du client. *Revue Management & Avenir*, N°21, p. 136-156.

Poncin, I. (2008). Le comportement multicanal du consommateur est-il une simple évolution ou constitue-t-il une véritable révolution ? *Reflets et perspectives de la vie économique*. Tome XLVII pages 43 à 51.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York: Free Press.

Rallet, A. (2001). Commerce électronique et localisation urbaine des activités commerciales. *Revue économique*, Vol. 52, p. 267-288.

Salerno, D., Martin, A., Crié, D. (2014). Affiliation en ligne et divulgation de la relation commerciale entre l'éditeur de contenu et l'enseigne. Étude expérimentale des réactions des visiteurs d'un blog affilié. *Management & Avenir*. N° 71 p. 169-187.

Siadou-Martin, B., Pellat, G., Vidal, D., Pujol, F. (2014). Relation au fournisseur : impératif de multicanalité et gestion des émotions. *Management Prospective « Management & Avenir »* N° 72 pages 177 à 199.

Slywotzky, A., Wise, R. (2003). Croissance, mode d'emploi. *L'expansion Management Review* N° 108. P. 13-21.

Vanheems, R. (2006). Distribution Click and Mortar : pourquoi les clients mixtes ont-ils plus de valeur que les autres clients ? *Actes du 9ème Colloque E. Thil*, La Rochelle, 22 p.

Vanheems, R. (2009). Distribution multicanal, pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ? *Décisions Marketing*, N° 55, p. 41-52.

Vanheems, R., (2010). Distribution multicanal : comment le site internet d'une enseigne modifie le rôle des vendeurs au sein du point de vente associé ? *Association Etienne Thil*

Vargo S., Lusch R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1, 1-17.

Vargo, S., L., Lusch, R., F. (2008a). Why "Service"? *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36, p. 25-38.

Venkatesan R., Kumar, V., Ravishanker, N. (2007). Multichannel Shopping: Causes and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 71, p. 114-132.

Volle, P. (2011). Marketing: comprendre l'origine, historique. Eyrolles. MBA Marketing, Editions d'Organisation. Pp.23-45.

Volle, P., Dion, D., Helliès-Hassid M-L. (2008). Les business models dans la distribution: repérer les chemins de la performance. Revue Française de Gestion, Lavoisier 34 (181), pp.123-144.

Waldman, C., Thoenig, J., C. (2005). De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante. Editions d'Organisation.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research, Design and Methods, London, Sage Publications, 3rd edition, 181 p.