

2002RP-09

**Commerce Électronique et Conflits
de Canaux de Distribution :
Un État de la Question**

Malika Aboubekr, Suzanne Rivard

Rapport de Projet
Project report

Ce document a été produit dans le cadre du projet VRQ
Prototypes avancés en commerce électronique

Montréal
Avril 2002



CIRANO
Centre interuniversitaire de recherche
en analyse des organisations

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les organisations-partenaires / The Partner Organizations

- École des Hautes Études Commerciales
- École Polytechnique de Montréal
- Université Concordia
- Université de Montréal
- Université du Québec à Montréal
- Université Laval
- Université McGill
- Ministère des Finances du Québec
- MRST
- Alcan inc.
- AXA Canada
- Banque du Canada
- Banque Laurentienne du Canada
- Banque Nationale du Canada
- Banque Royale du Canada
- Bell Canada
- Bombardier
- Bourse de Montréal
- Développement des ressources humaines Canada (DRHC)
- Fédération des caisses Desjardins du Québec
- Hydro-Québec
- Industrie Canada
- Pratt & Whitney Canada Inc.
- Raymond Chabot Grant Thornton
- Ville de Montréal

© 2002 Malika Aboubekr et Suzanne Rivard. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.
Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.

Commerce Électronique et Conflits de Canaux de Distribution : Un État de la Question*

Malika Aboubekr[†] et Suzanne Rivard[‡]

Résumé / Abstract

Le développement qu'a connu le commerce électronique, notamment avec l'apparition des ventes directes aux consommateurs par le biais d'Internet, s'est accompagné de l'idée largement répandue que toute entreprise soucieuse de préserver son positionnement sur le marché doit se doter de capacités de vente en ligne. Sur le terrain, par contre, les entreprises évoquent souvent la crainte des conflits de canaux de distribution que ce type d'initiative pourrait susciter. Le commerce électronique génère-t-il les gains de productivité attendus ? Internet comme canal de distribution est-il, comme cela a souvent été affirmé, une alternative radicale au recours aux canaux de distribution traditionnels ? L'utilisation d'Internet pour vendre directement aux consommateurs se traduit-elle obligatoirement par des conflits de canaux de distribution ? Pour répondre à ces questions, la première partie de ce rapport évaluera les impacts potentiels et observés d'Internet comme canal de distribution. La seconde partie sera consacrée aux conflits de canaux de distribution et plus particulièrement à ceux générés par la menace de désintermédiation qu'Internet fait peser sur les distributeurs traditionnels. Elle évoquera également les actions menées par ces derniers en riposte à cette situation et les compromis trouvés par les entreprises.

Electronic commerce development, especially since the emergence of direct Internet sales to customers, often comes with the prevailing opinion that, in order to preserve their market share, firms must develop abilities to sell on-line. However, in practice, companies often mention the fear of channel conflicts that such initiatives could generate. Does electronic commerce bring the expected productivity gains ? Is Internet as channel of distribution really a radical alternative to the traditional distribution channels ? Do Internet direct sales automatically translate into conflicts of distribution channels? To answer these questions, the first part of this report evaluates the potential and observed impacts of Internet as distribution channel. The second part is devoted to channel conflicts, more specifically those due to disintermediation. Finally, the paper discusses some of the actions undertaken by the traditional distribution channels in response to the threat disintermediation represented, as well as compromises some of the firms have found to solve or alleviate such conflicts.

Mots-clés : Canaux de distribution, transaction en ligne, vente en ligne, Internet

Keywords: Distribution channel, Web site, online sales, online transaction, Internet

* Cette étude a été menée dans le cadre du projet VRQ (Valorisation Recherche Québec) Prototypes avancés en commerce électronique.

[†] Professionnelle de recherche au CIRANO, 2020 rue University, 25^{ème} étage, Montréal (Québec) H3A 2A5, email : aboubekm@cirano.qc.ca

[‡] Professeur titulaire, HEC Montréal, Directrice des activités de liaison et de transfert, CIRANO et Titulaire de la Chaire de gestion stratégique des T.I., HEC Montréal.

TABLE DES MATIÈRES

<i>Résumé/ Abstract</i>	2
<i>1. Les impacts attendus du commerce électronique</i>	7
<i>1.1. Une nouvelle façon de faire les transactions</i>	7
<i>1.2. Le commerce électronique permet-il de réaliser les gains de productivité attendus?</i>	9
<i>1.3. La menace de désintermédiation</i>	12
<i>2. Internet et les conflits de canaux de distribution</i>	13
<i>2.1. Définition des conflits de canaux de distribution</i>	13
<i>2.2. La désintermédiation et les conflits de canaux de distribution</i>	17
<i>2.3. La riposte des intermédiaires</i>	18
<i>2.4. Les compromis trouvés par les entreprises</i>	25
<i>Conclusion : désintermédiation ou réintermédiation?</i>	30

TABLE DES ILLUSTRATIONS

<u>FIGURE 1 : AVANTAGES CONCURRENTIELS DÉRIVÉS DU E-COMMERCE</u>	9
<u>ENCADRÉ 1</u>	11
<u>FIGURE 2 : EXEMPLES DE CONFLITS DE CANAUX DE DISTRIBUTION</u>	15
<u>ENCADRÉ 2</u>	19
<u>ENCADRÉ 3</u>	20
<u>ENCADRÉ 4</u>	22
<u>ENCADRÉ 5</u>	24
<u>ENCADRÉ 6</u>	26
<u>ENCADRÉ 7</u>	29

COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET CONFLITS DE CANAUX DE DISTRIBUTION : UN ÉTAT DE LA QUESTION

Le développement qu'a connu le commerce électronique, notamment avec l'apparition des ventes directes aux consommateurs par le biais d'Internet, s'est accompagné de l'idée largement répandue que toute entreprise soucieuse de préserver son positionnement sur le marché doit se doter de capacités de vente en ligne.

Cette affirmation repose sur deux grandes familles d'arguments. La première est qu'une entreprise qui ne vend pas sur Internet risque de perdre, au profit d'entreprises concurrentes, la clientèle que constituent les internautes. Cependant, cette analyse est surtout valable en termes de perspectives puisque les analystes reconnaissent que le commerce électronique va continuer de progresser. Pour le Canada, par exemple, *jusqu'en 2005 on prévoit une croissance annuelle de 64 et 57 pour cent au chapitre des achats effectués en direct respectivement par les entreprises et les consommateurs*¹. La seconde série d'arguments est que le commerce électronique génère des gains de productivité. Cette idée, partagée par de nombreux analystes², s'appuie sur les propositions suivantes :

- les technologies de l'information permettraient de gérer plus efficacement les ressources;
- l'utilisation d'Internet entraînera la diminution de certaines dépenses (bâtiments, personnel de vente);
- certaines tâches administratives, liées aux transactions commerciales, seront automatisées;
- les marchés seront plus transparents;
- les places de marché sur le Web, en permettant aux entreprises et aux consommateurs finaux d'entrer en contact, amèneront la désintermédiation, rendant ainsi inutile le rôle de certains intermédiaires.

¹ Le Conseil Canadien du Commerce de détail ; Vue d'ensemble du commerce électronique – Le commerce de détail – Décembre 2001. (<http://retailinteractive.ca/SSGF/ri00910f.html>)

² Eric Brousseau ; *e-Economie : Qu'y a-t-il de nouveau?* ; décembre 2000 ; <http://atom2.univ-paris1.fr/FR/membres/eric/eric.htm>.

Sur le terrain, par contre, les enquêtes³ réalisées auprès des entreprises ont mis en évidence les réticences que certaines d'entre elles avaient à utiliser Internet pour vendre directement aux consommateurs arguant qu'elles risquent de susciter des conflits de canaux de distribution. En effet, en vendant directement aux consommateurs, ces entreprises considèrent qu'elles prennent le risque de mécontenter leurs associés en distribution (grossistes, détaillants, courtiers, etc.) et de faire éventuellement l'objet de représailles qui pourraient s'avérer coûteuses dans un contexte où la compétition est particulièrement vive.

Ainsi, la vente directe aux consommateurs, par le biais d'Internet, apparaît-elle comme un véritable enjeu pour les entreprises. Une compagnie doit-elle vendre sur Internet et risquer d'entrer en conflit avec ses distributeurs traditionnels? Ou doit-elle, au contraire, préserver son entente avec ses distributeurs et risquer de perdre des parts de marché du fait de son absence sur le Net?

Les solutions apportées par les entreprises à ce problème et les résultats obtenus diffèrent selon le cas. Pour certaines entreprises, les initiatives de vente en ligne se sont avérées être un succès, elles ont réussi à éviter les conflits avec leurs distributeurs traditionnels tout en bénéficiant des avantages d'une présence sur le Net. Pour d'autres, au contraire, ces initiatives de vente directe par le biais d'Internet se sont soldées par des conflits avec leurs distributeurs traditionnels allant parfois jusqu'à se traduire par une interruption des ventes en ligne.

Cette réalité à la fois complexe et très différenciée dans l'utilisation d'Internet comme canal de distribution amène à se poser les questions suivantes :

- *Le commerce électronique génère-t-il les gains de productivité attendus?*
- *Internet comme canal de distribution est-il, comme cela a souvent été affirmé, une alternative radicale au recours aux canaux de distribution traditionnels?*
- *L'utilisation d'Internet pour vendre directement aux consommateurs se traduit-elle obligatoirement par des conflits de canaux de distribution?*

Pour répondre à ces questions, la première partie de ce rapport évaluera les impacts potentiels et observés d'Internet comme canal de distribution. La seconde partie sera consacrée aux conflits de canaux de distribution et plus particulièrement à ceux générés par la menace de désintermédiation qu'Internet fait peser sur les distributeurs traditionnels. Elle évoquera également les actions menées par ces derniers en riposte à cette situation et les compromis trouvés par les entreprises.

³ Une enquête de Forrester Research, citée par Alorie Gilbert et Beth Bacheldor dans *Big Squeeze* (mars 2000) observe que 66% des 50 producteurs de biens de consommation interrogés ont affirmé que l'obstacle le plus important à la vente en ligne de leurs produits était la crainte des conflits de canaux de distribution.

1. Les impacts attendus du commerce électronique

Le commerce électronique peut être vu comme une forme particulière de vente à distance qui a cependant la particularité, dans certains cas, de transférer directement le produit à l'acheteur (téléchargement)⁴. Il recouvre l'ensemble des *transactions sur Internet, qui sont définies comme la vente ou l'achat de biens ou de services par Internet, avec ou sans paiement en ligne*⁵.

L'intérêt porté par les entreprises au commerce sur Internet s'explique par les possibilités que ce nouveau canal de distribution offre en termes de services aux clients et de réduction des coûts. À cet égard, les attentes des entreprises sont de pouvoir offrir des services de meilleure qualité et plus de commodité aux clients lors de la réalisation de la transaction, mais également de bénéficier des gains de productivité entre autres par la « désintermédiation » qu'Internet pourrait leur apporter.

Cependant, la réalité s'est avérée plus complexe. Si certains impacts escomptés du commerce électronique se sont largement réalisés, d'autres, en particulier ceux relatifs aux gains de productivité, font aujourd'hui l'objet de recherches dont les résultats sont contradictoires.

1.1. Une nouvelle façon de faire les transactions

Une nouvelle façon d'effectuer des transactions, tant du point de vue du vendeur que de l'acheteur, est probablement l'un des impacts du commerce électronique dont les effets sont les plus visibles et les plus immédiats sur le comportement de consommation.

Pas de contrainte de temps, ni de distance

Internet offre au consommateur la possibilité de changer sa façon de faire les achats. Outre l'attrait de la nouveauté, il lui permet de moduler son niveau d'information. Il lui donne la possibilité de faire des recherches approfondies sur les produits et services offerts, ou de se limiter à une information plus superficielle. Il lui permet également de faire ses achats sans contrainte de temps, le consommateur peut choisir le moment qui lui convient le mieux pour effectuer ses achats (24 heures par jour et 7 jours par semaine). Il n'a pas de contrainte de lieu, il peut faire ses achats sans avoir à se déplacer et dans le cas de produits pouvant être téléchargés il peut en disposer sans délai.

⁴ Jacques Vigny ; *Distribution –structures et pratiques-* ; Dalloz 2000, 3^{ème} édition.

⁵ G. Peterson ; *L'utilisation du commerce électronique et de la technologie* ; in Série Connectivité no 5 ; publication de Statistique Canada (<http://www.statcan.ca>).

Les vendeurs sur Internet, quant à eux, peuvent avoir accès à des marchés qui dépassent leurs marchés habituels dans la mesure où les notions de distance et de temps n'ont pas cours sur Internet.

De plus, ils bénéficient du fait que la commodité des achats en ligne attire une clientèle ayant un niveau de revenus relativement élevé. Une enquête de Forrester Research, portant sur 300 clients en ligne, montre que pour 72% d'entre eux le revenu du ménage était supérieur à 40 000 \$⁶.

Enfin, un détaillant peut intégrer son site Internet à sa stratégie de marketing globale de façon à accroître l'achalandage de ses points de vente au détail.

Une relation client-entreprise améliorée

Internet est un excellent outil de communication entre le consommateur et le fournisseur (qu'il s'agisse du fabricant ou d'un détaillant). Il offre des possibilités de dialogue interactif entre eux (courrier électronique, outil de dialogue en direct) rendant les échanges plus fluides. Ce contact ne cesse pas automatiquement une fois l'achat réalisé, il peut être préservé pour s'assurer que le client est pleinement satisfait de son expérience d'achat, pour profiter de son avis sur la manière d'améliorer cette expérience, pour lui envoyer régulièrement des informations sur les promotions, etc.

Par ailleurs, le consommateur en ligne peut bénéficier de la possibilité de choisir certaines caractéristiques du produit qu'il achète. Cette pratique qui fait partie de l'image de marque de Dell Computer -pionnière dans la vente des ordinateurs en ligne- est de plus en plus répandue. Aujourd'hui, des constructeurs d'automobiles proposent aux internautes d'apporter certaines modifications à la voiture qu'ils veulent acquérir. Ainsi, les clients voulant acquérir une Saturn peuvent modifier en ligne la couleur de leur future voiture, de ses sièges, etc.

Le consommateur peut également avoir la possibilité de suivre l'évolution de sa commande passée en ligne. Cette option est particulièrement appréciée par les internautes.

Réciproquement, les achats et les visites des internautes sur les sites des compagnies permettent à ces dernières de collecter une information diversifiée sur les goûts et les habitudes de consommation de leurs clients et ainsi de mieux cerner les contours des différents segments de clientèle.

En outre, les détaillants sur Internet mènent souvent des enquêtes en direct et constituent des groupes et forums de discussion qui leur permettent d'établir un dialogue avec leurs clients sur leurs préférences, leurs attentes et/ou leurs insatisfactions vis-à-vis de tel ou tel produit. Ces éléments d'études de marché sont donc acquis à faible coût et en temps réel, leur permettant de concevoir des campagnes de promotion mieux adaptées aux différents segments de la clientèle.

⁶ cité par Sari Kalim dans *Conflicts Resolution* ; CIO du 1/2/1998.

Ils leur permettent également de configurer leurs produits et services de sorte à ce qu'ils correspondent mieux aux besoins spécifiques des segments de clientèle visés. De plus, en adaptant leurs produits aux exigences des consommateurs, ou en commandant les produits en question, ces détaillants optimisent leur gestion des stocks.

Enfin, en partant des attentes et/ou critiques formulées par les clients, les entreprises peuvent améliorer sensiblement leur service à la clientèle et par suite leur relation avec les clients qui ont tendance à accorder de plus en plus d'importance à la qualité du service.

1.2. Le commerce électronique permet-il de réaliser les gains de productivité attendus?

Le commerce électronique devait également permettre aux producteurs de faire des gains de productivité importants du fait d'une réduction des coûts associés à la transaction commerciale et d'une plus grande transparence du marché. Une partie de ces gains devant se traduire par des prix moindres sur Internet. Or, les recherches effectuées jusqu'ici n'ont obtenu que des résultats contradictoires ne permettant pas de vérifier, empiriquement, ces gains.

Les coûts sont-ils véritablement réduits sur Internet?

Pour de nombreux analystes, les entreprises qui ne vendent pas en ligne peuvent subir une majoration des coûts pour le traitement des commandes comparativement à celles qui vendent en ligne. Cette différence dans les coûts associés à la transaction commerciale serait due au faible niveau de stocks nécessité par la vente sur Internet, aux économies réalisées en canaux de distribution, en services à la clientèle, etc. La figure 1 (ci-dessous) donne des exemples comparatifs de coûts associés à des transactions commerciales.

FIGURE 1 : AVANTAGES CONCURRENTIELS DÉRIVÉS DU E-COMMERCE⁷

	Réservation billet d'avion ¹	Transaction bancaire ¹	Règlement facture ¹	Distribution logiciel ¹	Courtage en valeurs mobilières ²	Traitement Commande ³
Système Tradition.	8.00 \$	1.08 \$	2.22 à 3.32 \$	15.00\$	150 à 60\$	5\$ à 15\$
Internet	1.00 \$	0.13 \$	0.65 à 1.10 \$	0,20 à 0,50\$	10 \$	80 cents
Réduction coûts	87%	89%	71 à 67%	97 à 99%	93 à 83%	

Sources diverses : ¹ OCDE, 1999; ² Arthur Anderson, 1999; ³ Estimation de Jim Jameson, COO de Beamscope, cité par Sari Kalim dans Conflicts Resolution in CIO du 1/2/1998.

⁷ Tableau repris de *Commerce électronique et entreprises virtuelles : défis et enjeux* publié dans la Revue internationale de gestion par Louis A. Lefebvre et Elisabeth Lefebvre ; vol 24, n3, automne 99, pp 20-33.

Ces différences de coûts se traduiraient pour certains produits et/ou services en prix sensiblement moins élevés. Ainsi, Moeerehead d'E-Trade Canada estime que l'achat en ligne de 1000 actions coûte 27\$ alors que l'investisseur qui achète des actions moyennes cotées à la Bourse de Toronto par l'intermédiaire d'un courtier traditionnel doit déboursier 600\$ pour la même transaction⁸. De la même manière, les économies sur l'achat d'un livre en ligne seraient de 10 à 20% (nous verrons cependant, par la suite, que cela ne se vérifie pas toujours).

Ces réductions de coûts associés à la transaction commerciale seraient sensibles, dans certains cas, même quand les clients passent par des intermédiaires en ligne. Ainsi, Carorder.com -qui distribue les véhicules par le biais de son réseau de vendeurs associés- permettrait aux consommateurs de faire des économies estimées à environ 500 \$ par véhicule.

Bien que les exemples ci-dessus tendent à confirmer l'existence d'une réduction des coûts associés à des transactions effectuées sur Internet, il faut cependant noter que :

- il s'agit d'exemples particuliers. Ainsi, en ce qui concerne les livres, par exemple, les travaux de chercheurs (dont quelques résultats sont repris dans l'encadré 1, page 11) n'ont pas permis de trancher définitivement la question de savoir si le prix des livres est effectivement moins élevé sur Internet?
- il n'est question que des coûts associés à la transaction commerciale, les autres coûts auxquels l'entreprise doit faire face pour vendre sur Internet ne sont pas évoqués. Les coûts en publicité, en particulier, sont souvent très élevés puisqu'il faut faire la promotion de la marque, faire connaître le site Web, (bandeaux publicitaires, références auprès des annuaires et des moteurs de recherche, etc.). De nouveaux coûts sont également apparus, tels que ceux liés à la sécurité, à la confiance (payer les services d'une entreprise qui offre des garanties au client), etc.

Le marché est-il plus transparent sur Internet?

Une autre caractéristique, communément admise, est qu'Internet permettrait aux clients d'avoir accès à toute l'information nécessaire pour pouvoir choisir le meilleur prix et permettrait aux vendeurs de trouver une clientèle ciblée. Le marché sur Internet est supposé être plus transparent que les marchés traditionnels.

Internet permet aux acheteurs de réduire le coût et le temps de recherche de l'information et d'améliorer leur niveau d'information. L'information dont ils peuvent disposer sur Internet est souvent plus précise (tant sur la compagnie que sur les produits et services offerts), elle est en temps réel (prix, disponibilité des produits, etc.), elle est diversifiée (points de vue contradictoires, expériences de consommateurs, avis d'experts, etc.). Ainsi, ils peuvent identifier facilement les produits qui correspondent le mieux à leurs besoins en particulier grâce à l'utilisation des moteurs de recherche, d'agents intelligents –capables de faire des comparaisons de prix-, etc. La disponibilité d'une information aussi large que variée sur les

⁸ Rosie Lombardie ; *O Canada électronique* ; publication de PricewaterhouseCoopers, may 2000. (http : www.pwcglobal.com).

produits et services est l'une des raisons les plus souvent évoquées de l'utilisation d'Internet par les ménages.

De même, pour les vendeurs, la recherche de l'information sur Internet est moins coûteuse. Ils bénéficient en outre de nouvelles méthodes pour atteindre des segments de clientèle précis (marketing ciblé, etc.).

Cette amélioration du niveau d'information tant des acheteurs que des vendeurs est souvent considérée comme devant rendre le marché plus concurrentiel. Dans la réalité, deux facteurs semblent contrebalancer cette tendance. D'une part, les produits ne sont pas tous homogènes et sont donc difficilement comparables. D'autre part, les détaillants peuvent utiliser la technologie pour différencier leurs produits (customization), empêcher l'accès aux moteurs de recherche comparatifs, élaborer des stratégies de captation de clientèle et éviter ainsi que la compétition se fasse seulement sur la base du prix (Bakos⁹; Brousseau et al.¹⁰).

ENCADRÉ 1

LES PRIX SUR INTERNET SONT-ILS MOINS ÉLEVÉS?

- ◆ **Un rapport¹¹** sur la vente au détail au Canada, via Internet, observe que les produits de consommation ayant un prix moyen ou élevé se vendent moins cher en ligne que dans les points de vente au détail traditionnels. Il cite une étude des prix pratiqués sur Internet, menée en janvier 1998 qui révélait que sur les 32 articles recensés, 28 se vendaient à un prix moindre et 2 au même prix que dans les points de vente au détail traditionnels dans une grande ville américaine.
- ◆ **Brynjolfsson et Smith¹²** ont fait une étude comparative des prix des livres et CD selon le canal de distribution utilisé (Internet versus canaux de distribution traditionnels), ils ont pu observer que :
 - les prix des détaillants sur Internet étaient inférieurs à ceux des détaillants traditionnels;
 - la dispersion des prix est plus élevée sur Internet que sur les autres marchés .
- ◆ **Bailey¹³** a fait le même type d'étude pour trois produits (livres, CD et logiciels). Il a observé que :
 - les prix des détaillants sur Internet étaient plus élevés que ceux des détaillants traditionnels;
 - la dispersion des prix n'est pas moins élevée sur Internet que sur les marchés traditionnels.

⁹ Yannis Bakos, The Emerging Landscape for Retail E-Commerce , Journal of Economic Perspectives, Janvier 2001.

¹⁰ Eric Brousseau, Nicolas Curien ; *Economie de l'Internet*; Revue économique ; Vol. 52 , Octobre 2001.

¹¹ Rapport sur la vente au détail sur Internet au Canada, <http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ir01587f.html>

¹² Erik Brynjolfsson, Michael D. Smith, *Frictionless Commerce? A comparison of Internet and Conventional Retailers*, in Management Science, april 2000, vol 46, n4, pages 563-585.

¹³ Joseph P. Bailey ; *Electronic Commerce: Prices and Consumer Issues for Three Products:Books, Compact Discs, and Software*, Organisation for Economic Co-Operation and Development, OCDE/GD(98)4; 1998.

Les prix sont-ils plus bas sur Internet?

Il est fréquent d'entendre dire qu'Internet permet aux consommateurs de faire des économies parce que les prix y sont moins élevés. Cette affirmation repose sur le fait que les coûts associés aux transactions commerciales seraient moins élevés sur Internet et que le marché y serait plus transparent (le coût de l'information serait très faible).

Les chercheurs qui se sont intéressés à la question ont comparé les prix de certains produits selon le canal de distribution (vente sur Internet versus vente en magasin). Les résultats de leurs recherches portant sur les mêmes catégories de produits (CD, livres et logiciels) se sont avérés totalement contradictoires. Les uns sont arrivés à la conclusion que les prix ne sont pas plus faibles sur Internet que sur les marchés traditionnels alors que les autres ont observé le contraire (quelques uns de leurs résultats sont repris dans l'encadré 1, page 11).

Pour Brousseau¹⁴, ces résultats s'expliquent par le fait que "*Les cyber-consommateurs bénéficient de services adaptés à leurs contraintes majeures (besoin d'économie de temps, de déplacements, besoin d'expertise externe). En contrepartie, ils laissent les offreurs adapter leurs tarifications à leur propension à payer*".

Il apparaît donc que l'affirmation voulant que les prix sur Internet soient plus concurrentiels que ceux des réseaux de commerce traditionnels reste à être analysée de plus près.

1.3. La menace de désintermédiation

Le commerce électronique a souvent été associé à l'élimination des intermédiaires (détaillants, distributeurs, courtiers et autres) dans les transactions entre le fabricant et ses clients à travers un processus de désintermédiation.

Cette désintermédiation devait, selon de nombreux analystes, jouer un rôle clef dans l'augmentation de la productivité en permettant de faire des économies sur les dépenses de distribution. Par exemple, un CD de musique coûte à l'achat 17\$ dont plus de 9,50\$ vont à la distribution, l'expédition et à la marge prise par le magasin; en ligne, les chansons pourraient être téléchargées comme fichiers MP3 pour presque rien. De la même façon, les éditeurs d'e-livre pourraient économiser, par livre, une dizaine de dollars environ qui vont à l'impression et à la distribution.

Ce risque de désintermédiation a suscité de grandes craintes tant chez les intermédiaires -qui se sont sentis menacés- que chez les fabricants -voulant à la fois éviter de faire face à des conflits avec leurs distributeurs traditionnels et bénéficier des apports d'une présence sur le Net-.

¹⁴ Eric Brousseau ; *Le commerce électronique : ce que les chiffres disent et ce qu'il faudrait savoir* ; Economie et Statistique no339-340 ; 2000.

2. Internet et les conflits de canaux de distribution

La menace de désintermédiation que l'utilisation d'Internet, par les producteurs pour vendre directement aux consommateurs, a fait peser sur les intermédiaires a suscité leur riposte. Elle a pris des formes diversifiées allant des conflits de canaux de distribution à des actions politiques et légales en vue de faire pression sur les fabricants intéressés par la vente en ligne.

2.1. Définition des conflits de canaux de distribution

Un canal de distribution peut être défini comme « *le sous-ensemble du circuit constitué par les magasins d'un même type (les supermarchés, les hypermarchés, les magasins traditionnels, par exemple) ou caractérisé par l'utilisation d'une méthode de vente particulière (vente par correspondance ou sur catalogue, vente à domicile, par exemple). Le réseau ou circuit¹⁵ de distribution d'un fabricant donné comprend souvent plusieurs canaux* » (Vigny¹⁶).

Pour Coughlan et al.¹⁷, le conflit de canaux de distribution apparaît si le comportement d'un membre du circuit de distribution (canal) est en opposition avec son homologue. Cette opposition est directe et centrée sur l'homologue si le but et l'objet sont contrôlés par ce dernier.

Les conflits de canaux de distribution sont un phénomène fréquent pouvant prendre différentes formes¹⁸. Certains conflits sont inoffensifs dans la mesure où ils traduisent simplement la friction nécessaire d'un environnement compétitif. Ils sont positifs pour le fabricant, forçant des acteurs dépassés ou non rentables à s'adapter ou à disparaître. Ils permettent ainsi d'accroître l'envergure du marché et/ou améliorer la performance du circuit de distribution. « *A certain amount of conflict is even a desirable state : For purposes of maximising performance, a channel can be too harmonious* » (Coughlan et al.¹⁹).

¹⁵ *Un circuit (ou réseau) de distribution d'un produit comprend : les services commerciaux du fabricant et, en particulier, sa force de vente, les services du fabricant chargé d'expédier et de livrer le produit, le cas échéant, des entreprises commerciales de gros, des entreprises commerciales de détail (le plus souvent), le cas échéant, des centrales d'achat, organisations chargées d'assurer sous formes diverses l'approvisionnement des magasins* (Jacques Vigny ; *Distribution –structures et pratiques-* p. 4 ; Dalloz 2000, 3^{ème} édition).

¹⁶ Jacques Vigny ; *Distribution –structures et pratiques-* p. 4 ; Dalloz 2000, 3^{ème} édition.

¹⁷ Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary ; *Marketing Channels*, p.237 ; 6^{ème} édition, Prentice Hall, 2001.

¹⁸ Christine B. Bucklin, Pamela A. Thomas-Graham, Elizabeth A. Webster ; *Channel Conflict: When Is It Dangerous?* ; The McKinsey Quarterly, 1997 Number 3, pp. 36–43.

¹⁹ Anne T. Coughlan et al. op. cit.

D'autres, par contre, peuvent entraîner de sérieuses pertes tant pour les entreprises que pour le canal en conflit. Ils surviennent quand deux canaux, au moins, sont en situation de concurrence, qu'ils rivalisent en vendant sur le même marché, ciblant un même segment de clientèle. Dans ce cas, le canal menacé peut être amené à exercer des représailles contre le fabricant ou à arrêter de vendre son produit.

Les conflits de canaux de distribution peuvent être causés par :

- l'arrivée d'un nouveau canal menaçant de « cannibaliser » –de prendre la place- d'un ou plusieurs canaux existants;
- l'insuffisance de clients créant une pénurie de ressources et se traduisant par le fait que trop de canaux rivalisent pour trop peu de clients;
- les conflits entre les associés en distribution (incompatibilité d'objectifs entre eux, difficultés de communication, mauvaise gestion du canal, mauvaise performance du canal).

Les types de conflits de canaux de distribution

Les conflits de canaux de distribution peuvent prendre diverses formes selon les caractéristiques du circuit de distribution. Ils peuvent être de trois types²⁰ :

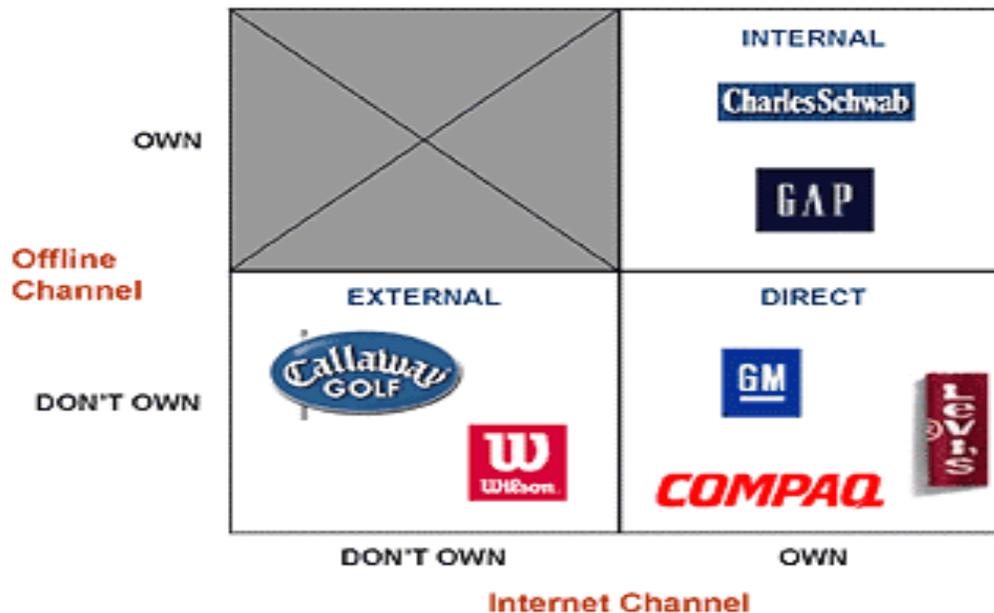
- Les conflits directs peuvent apparaître lorsque le fabricant se lance dans la vente directe aux consommateurs à partir de son site Web tout en continuant à faire distribuer ses produits par le biais de ses canaux de distribution traditionnels (vendeurs indépendants, courtiers). Dans ce cas, le fabricant, auquel le nouveau canal appartient, court le risque de faire l'objet de représailles de la part de ses distributeurs habituels pouvant considérer cette initiative comme une tentative de désintermédiation. Ce risque peut varier en fonction de plusieurs facteurs parmi lesquels les positions respectives du fabricant et de ses distributeurs traditionnels (leur taille, le sens de leur relation de dépendance : qui est dépendant de qui?); le type de produit distribué (poids de la marque, par exemple); etc.
- Les conflits internes peuvent intervenir lorsque le fabricant vend ses produits à travers ses propres canaux de distribution (magasins, etc.) et qu'il se lance dans la vente directe aux consommateurs à partir de son site Web. Dans ce cas, le conflit risque de l'opposer à ses propres employés (sa force de vente) si ces derniers sont rémunérés en fonction de leur performance et que les ventes sur Internet entraînent une diminution de leurs gains. Ce fabricant court le risque de devoir faire face à un haut niveau de rotation du personnel et à des baisses des ventes.

²⁰ Anne Standley ; *How Can Manufacturers Manage Channel Conflict?*, décembre 1999 ; eStrategy Report ; Build Management (<http://www.mainspring.com/services/detail/0,1969,14,00.html>)

- Les conflits externes peuvent opposer différents canaux de distribution entre eux puisque dans ce cas, le fabricant ne possède ni les canaux de distribution traditionnels ni le site Web à partir duquel se fait la vente aux consommateurs. C'est la forme de conflit la moins fréquente et la moins menaçante pour les détaillants.

La figure 2, ci-dessous, donne des exemples concrets des différents types de conflits de canaux de distribution.

FIGURE 2 : EXEMPLES DE CONFLITS DE CANAUX DE DISTRIBUTION



Source : How Can Manufacturers Manage Channel Conflict?, Anne Standley; eStrategy Report; Build Management, (<http://www.mainspring.com/services/detail/0,1969,14,00.html>)

Quelles peuvent en être les conséquences?

Les conflits de canaux de distribution peuvent consister en une tension entre les associés en distribution les amenant à améliorer leur performance et/ou la coordination de l'ensemble du circuit de distribution. Mais, ils peuvent également prendre une allure plus conflictuelle sous la forme de mesures de représailles de la part des canaux qui se sentent menacés. Ces derniers peuvent prendre alors différentes décisions qui auront un impact sur les ventes, comme par exemple de :

- réduire la surface d'exposition sur les tablettes des produits du manufacturier ciblé;
- diminuer le support marketing (promotion, publicité,...) pour les produits du manufacturier ciblé;

- privilégier une marque rivale en lui fournissant plus de surface d'exposition sur les tablettes ou du support marketing supplémentaire;
- promouvoir sa propre marque en vue de concurrencer la marque du manufacturier ciblé;
- ne plus distribuer le(s) produit(s) du manufacturier ciblé.

Ainsi, les conflits de canaux de distribution peuvent avoir de graves conséquences sur la vente des produits et entraîner des pertes de parts de marché. Ils peuvent également porter atteinte à l'image de marque du produit et avoir ainsi un impact négatif sur les comportements d'achat des clients.

Or, la popularité grandissante d'Internet amène de nombreuses entreprises à repenser leur stratégie commerciale, à se questionner sur l'opportunité d'utiliser Internet pour vendre directement leurs produits aux consommateurs. D'autant plus que de nombreux analystes présentent Internet comme le canal de distribution de l'avenir, celui qui est appelé à occuper la plus grande place dans la distribution.

Ce questionnement a été également alimenté par le fait que l'une des toutes premières expériences de vente directe aux consommateurs sur Internet, celle de Levi's, a suscité une telle réaction de ses distributeurs traditionnels que le manufacturier a été obligé de suspendre la vente directe sur Internet.

De plus, les caractéristiques du commerce électronique, évoquées précédemment, et la manière dont il a été présenté et perçu à la fois par les manufacturiers et leurs associés en distribution sont à l'origine de grandes craintes de part et d'autre :

- les associés en distribution l'ont souvent perçu comme un moyen de désintermédiation. Il était présenté comme le canal de distribution de l'avenir devant remplacer l'ensemble des intermédiaires (grossistes, détaillants, etc.) et pour l'ensemble des biens et services. Il était donc une menace pour un grand nombre d'acteurs de la distribution qui craignaient de voir les manufacturiers les contourner et/ou les concurrencer en vendant leurs produits directement sur Internet à des prix moins élevés puisque leurs coûts de distribution seront moindres.
- les manufacturiers l'ont perçu comme le moyen d'atteindre directement et facilement un grand nombre de clients potentiels sans être obligés de passer par des distributeurs, donc comme un moyen d'économiser sur les dépenses de distribution. Ils l'ont également perçu comme un facteur de risque du fait de sa potentialité à générer des conflits de canaux de distribution pouvant entraîner d'importantes pertes.

L'utilisation d'Internet comme canal de distribution génère le plus souvent des conflits de type direct. Les associés en distribution se sentent menacés par la tentative de vente en ligne du manufacturier puisque cette initiative est à associer à la désintermédiation.

2.2. La désintermédiation et les conflits de canaux de distribution

La désintermédiation peut être définie comme la réduction ou l'élimination des intermédiaires dans les transactions entre les producteurs et leurs clients²¹. C'est la capacité qu'aurait un fabricant de vendre directement aux consommateurs sans passer par les intermédiaires avec lesquels il faisait affaire jusque-là, donc en les éliminant du circuit de distribution. La désintermédiation permettrait donc une simplification du circuit de distribution qui ne mettrait plus face à face que le producteur et le consommateur.

Jusqu'ici, les intermédiaires avaient pour rôle de réduire la complexité des échanges et de faciliter les transactions. S'ils n'avaient pas existé, chaque producteur aurait dû interagir avec chaque acheteur potentiel afin de créer un marché. Or, plus les échanges augmentent, plus il est difficile de maintenir ce type d'interactions (Coughlan et al.²², page 6).

Internet, en offrant aux fabricants l'opportunité de pouvoir toucher facilement et largement une clientèle potentielle, est apparu comme un marché central où les échanges peuvent avoir lieu sans multiplication des interactions entre le producteur et le consommateur (les technologies de l'information et de la communication jouant ce rôle). Il a donc été perçu comme l'instrument de la désintermédiation. Concrètement, la désintermédiation peut prendre appui sur différentes considérations :

- réduire les charges d'exploitation par la diminution des dépenses liées à la distribution. C'est ce que les compagnies aériennes cherchent à faire en vendant directement aux consommateurs sur Internet faisant ainsi des économies sur les commissions des agents de voyage.

- bénéficier d'un nouvel apport de valeur ajoutée : le nouveau canal peut avoir été choisi parce qu'il répond à de nouveaux besoins des clients. Toyota, par exemple, utilise son site Web (www.acces.toyota.ca) pour proposer aux clients une *expérience d'achat différente*. Les clients pourront à partir de ce site connaître le prix d'échange de leur véhicule actuel –accès au Canada Black Book-; comparer les prix des véhicules Toyota et ceux de véhicules de marques concurrentes –accès à Autodata-; avoir un prix *clés en main* incluant tous les coûts (taxes, frais de préparation du véhicule, options, etc.) et s'épargner ainsi d'avoir à négocier le prix avec les concessionnaires.

²¹ Robert D. Atkinson ; *The Revenge of the Disintermediated How the Middleman is Fighting E-Commerce and Hurting Consumers* ; Progressive Policy Institute (PPI), Policy Paper January 2000.

²² Anne T. Coughlan et al. op. cit.

2.3. La riposte des intermédiaires

Face à cette potentialité de désintermédiation d'Internet, les intermédiaires concernés ont tout d'abord eu une riposte de type protectionniste, utilisant tous les moyens à leur disposition pour préserver leur position dans les circuits de distribution. Par la suite, un grand nombre d'entre eux se sont approprié ce nouveau canal de distribution.

Les actions protectionnistes des intermédiaires

Selon les analyses du PPI²³, ces réactions protectionnistes de la part des intermédiaires ont constitué une menace ou tout au moins un frein au développement du e-commerce qui risque de s'accélérer. Ils évaluent que les consommateurs américains payent un minimum de 15 milliards de dollars en plus annuellement pour des marchandises et services à cause de ce protectionnisme organisé par les intermédiaires. Il est possible de distinguer trois types d'actions :

- les actions de type légal tendant à faire pression sur le manufacturier concerné ou à obtenir de lui des dédommagements pour les torts causés;
 - les actions politiques tendant à faire pression sur les législateurs pour qu'ils prennent des mesures restreignant le domaine d'action des manufacturiers visés;
 - les actions de représailles économiques sur les manufacturiers, agissant directement sur les ventes des produits du manufacturier visé.
- Les actions de type légal : dans certains cas, les associations de distributeurs s'estimant lésées intentent des actions en justice au manufacturier qui a pris l'initiative de vendre directement arguant qu'il s'agit de concurrence déloyale. Les exemples de la Texas State Bar Association et de la National Association of Recording Merchandisers Inc., qui ont toutes deux intenté des procès à des manufacturiers suite à leur initiative de vente directe aux consommateurs sur Internet, sont repris dans l'encadré 2, page 19.

²³ Robert D. Atkinson ; *The Revenge of the Disintermediated How the Middleman is Fighting E-Commerce and Hurting Consumers* ; Progressive Policy Institute (PPI), Policy Paper January 2000.

ENCADRÉ 2

EXEMPLES D' ACTIONS DE TYPE LÉGAL

- **La Texas State Bar Association**²⁴ a intenté des poursuites contre les sociétés vendant un logiciel qui prépare les documents légaux comme les baux, les testaments et les contrats. Par extension, cela touche la disponibilité du logiciel sur Internet.
- **La filiale de Sony**²⁵, Sony Music Entertainment Inc., a fait l'objet d'une plainte auprès de la justice de la part de la National Association of Recording Merchandisers Inc. qui lui reproche son marketing et ses promotions agressifs qui détournent les clients des canaux de distribution au détail. Elle accuse Sony de forcer les détaillants à vendre des CD qui incluent des hyperliens et des promotions incitant les consommateurs à aller vers le site de ventes en ligne de Sony (CDNow.com). Le dossier a été classé après un an sans résultat, dit P. Horovitz, présidente de l'association regroupant près de 1000 membres.

- Les actions politiques : de nombreuses associations d'intermédiaires ont mené différentes actions politiques en vue de faire pression sur différents niveaux de l'administration américaine pour obtenir des lois protectionnistes²⁶.

Ces actions avaient pour but de rendre plus difficile l'utilisation d'Internet pour distribuer les produits et/ou services que ces intermédiaires distribuaient jusque-là. Ces actions ont, dans certains cas, débouché sur la mise en place de règlements, compliquant la distribution sur Internet et/ou la rendant plus coûteuse.

Dans certains cas, les lois adoptées tentent de restreindre géographiquement l'utilisation d'Internet ou d'exiger pour ce faire l'obtention de licence, le passage d'examens, etc. Ainsi, l'État de New York a, par exemple, limité l'utilisation d'Internet pour fournir des cours à distance.

En fait, ces associations ont essayé de faire instaurer des barrières à l'entrée du marché sur lequel elles font la distribution en vue de limiter la concurrence. L'encadré 3 (page 20) rapporte quelques exemples de ces actions.

²⁴ Robert D. Atkinson ; *The Revenge of the Disintermediated How the Middleman is Fighting E-Commerce and Hurting Consumers* ; Progressive Policy Institute (PPI), Policy Paper January 2000.

²⁵ Gilbert Alorie, Beth Bacheldor ; *Big Squeeze* ; mars 2000 ; (www.informationweek.com/779/channel.html)

²⁶ Robert D. Atkinson, op. cit.

ENCADRÉ 3

EXEMPLES D' ACTIONS POLITIQUES²⁷

- **La Fédération américaine des Enseignants** (*American Federation of Teachers*) a, pour protéger les emplois des professeurs de collège, lancé une campagne nationale s'opposant à l'enseignement supérieur à distance sur Internet, alléguant qu'il était de qualité inférieure. Certains États ont adopté des lois rendant illégal pour un l'établissement hors de l'État de livrer des connaissances à distance à leurs résidents. C'est le cas pour New York et le New Jersey.
- **Les propriétaires des points de vente au détail de licences de pêche et de chasse** ont fait des pressions sur les législateurs de l'État du Colorado quand celui-ci a essayé de fournir ces licences en ligne.
- **La National Association of Realtors**, face au lancement de *HomeAdvisor.com*, un site Web sur lequel les agents immobiliers acceptent des commissions moins élevées, a fait pression sur Microsoft (à l'origine de cette initiative) dans sa bataille anti-monopole. Mais elle a également exigé que les sociétés de courtage soient inscrites exclusivement sur leur propre site Web, *Realtor.com*.
- **L'État de New York** a menacé de fermer tout site Web qui vend de l'immobilier ou même fournit de l'information immobilière sans posséder de licence de courtage de l'État.
- Face aux résultats de *E-bay*, **le North Carolina Auctioneer Licensing Board** a mené des actions pour que les personnes qui vendent sur *E-bay* et/ou les commissaires-priseurs sur des sites semblables soient obligés d'avoir une licence de l'État ou de payer des charges. Pour devenir commissaires-priseurs, ils doivent passer un examen qui évalue leur connaissance des lois de ventes aux enchères de l'État, payer 300 \$ la première année et 150 \$ annuellement. Face à la réaction défavorable du public, le conseil a reculé. Mais, au New Hampshire le conseil a fait passer des exigences semblables. Le refus d'obéissance est un crime, punissable de prison. L'Assemblée Générale du Tennessee pense aussi prendre une telle mesure.
- **La NADA**, association des concessionnaires automobiles des USA, particulièrement puissante, a réussi à faire passer des lois dans une quarantaine d'États américains qui rendent quasiment impossible la vente directe des constructeurs aux consommateurs.
- Il est interdit d'orienter les ventes d'automobiles vers des vendeurs en ligne sans franchise dans tous les États sauf en Alaska.

²⁷ Source : The Revenge of the Disintermediated - How the Middleman is Fighting E-Commerce and Hurting - Consumers by Robert D. Atkinson, Progressive Policy Institute (PPI), Policy Paper January 2000.

- Les actions de représailles économiques : dans ce cas, les distributeurs font pression en menaçant les producteurs de ne plus distribuer leurs produits. Certains manufacturiers ont fait l'expérience de conflits de canaux de distribution se traduisant par des représailles de la part de leurs distributeurs traditionnels. Ces représailles peuvent varier en intensité allant de décisions de boycott à des pressions sur les fabricants.

L'un des exemples les plus spectaculaires a été celui de Levi's, considéré comme un pionnier du commerce sur Internet, qui a été amené à suspendre ses ventes directes sur Internet suite aux représailles prises à son encontre par ses canaux de distribution traditionnels (les détaillants J.C. Penney et Macy's) qui avaient décidé de boycotter ses produits et de promouvoir leurs propres marques. Cet exemple n'est cependant pas le seul; Estée Lauder –qui avait vendu sur Internet les produits de sa marque Clinique- a vu son distributeur traditionnel Dayton Hudson réduire la surface d'exposition, sur les tablettes, de ses produits de marque Estée Lauder. Dans d'autres cas, les fabricant tels Gibson (manufacturier d'instruments de musique) ou General Motors ont reculé face à la menace de représailles de la part de leurs distributeurs traditionnels et parfois été amenés à modifier leur stratégie de distribution. Ces exemples sont repris dans l'encadré 4, page 22.

ENCADRÉ 4

EXEMPLES D' ACTIONS DE REPRÉSAILLES ÉCONOMIQUES

- **Levi Strauss & Co**²⁸ a été une pionnière du commerce électronique en lançant, en 1998, son site *Levi.com* offrant aux consommateurs en ligne des jeans faits et livrés sur commande. Une année plus tard, elle a cessé de vendre en ligne et renvoyait toutes les opportunités de ventes sur Internet vers ses distributeurs ayant des sites Web, tels J.C. Penney et Macy's. Bien que les responsables de la société insistent sur le fait que les détaillants n'étaient pas opposés à ses opérations en ligne, l'amélioration de ses relations avec eux a été la principale raison de son changement de stratégie de vente. L'entreprise avait voulu contourner ses distributeurs traditionnels auxquels elle avait interdit de vendre ses produits en ligne. Ce à quoi ils ont répondu en boycottant les produits de la compagnie.
- **Le détaillant Williams-Sonoma**²⁹ a décidé, pour éviter les conflits de canaux de distribution, que ses 279 magasins et son catalogue papier ne comporteront pas les produits vendus sur le Web.
- **General Motors Corp**³⁰ a tenté de racheter les franchises de certains concessionnaires automobiles comme une transition possible vers la vente directe sur le Web. Mais les concessionnaires ont protesté si énergiquement que les responsables de GM ont passé beaucoup de temps à leur assurer, lors de la convention de leur organisation, qu'ils n'utiliseraient pas leur site Web pour la vente directe aux consommateurs. Ford Motor Co a également été amené à prendre le même type d'engagement lors de cette convention.
- **Gibson**³¹ est un fabricant d'instruments de musique, renommé pour ses guitares électriques. Il a fait ses débuts sur le Net en mettant des guitares Gibson en vente sur son site Web à un prix réduit de 10%. "Les revendeurs étaient furieux," dit Walter Carter, manager du site Web, nous les avons retirées du site avant de les vendre, ajoute-t-il. Aujourd'hui l'entreprise ne vend plus de guitares en ligne, mais des accessoires et des pièces (cordes, etc.). Elle projette aussi de mettre son catalogue sur le Web et de vendre des articles (vis chromées ou nickelées) qui ne sont disponibles que chez les revendeurs et les réparateurs.

²⁸ Minda Zetlin ; *Channel Conflicts* in Computerworld; Framingham; Sep 25, 2000; vol: 34, no: 39

²⁹ Sari Kalin *Conflicts Resolution* in CIO – 1 Février 1998

³⁰ Alorie Gilbert and Beth Bacheldor ; Big Squeeze ; mars 2000 ; (www.informationweek.com/779/channel.html)

³¹ Sari Kalin *Conflicts Resolution* in CIO – 1 Février 1998

L'appropriation du nouveau canal de distribution

- Par leur transformation en intermédiaires Web : dans certains secteurs, Internet a fondamentalement changé le rôle des intermédiaires, les forçant à prouver leur valeur et à justifier leurs marges. "*Les distributeurs sont probablement les acteurs les plus menacés des circuits de distribution s'ils n'ajoutent pas de valeur immédiate,*" dit Parker d'AMR Research. Certains intermédiaires se sont reconvertis en "intermédiaires en ligne purs" en n'utilisant qu'Internet pour distribuer les produits.
 - **Ingram Micro**³², initialement distributeur traditionnel d'ordinateurs et de logiciels, s'est redéfini comme une société de services de e-commerce. Il fournit des services de gestion et de traitement des commandes qu'il facture à certains des plus grands vendeurs d'électronique grand public sur le Web, comme Dell Computer et Buy.com Inc. Il aide aussi des fabricants à vendre directement aux consommateurs en leur fournissant des services d'intégration pour relier leur système de traitement des commandes au système de gestion de ses entrepôts. Il s'occupe également des retours. Dans ce nouveau modèle d'affaires, la valeur ajoutée d'Ingram est de fournir de la logistique et l'intégration des systèmes. "*C'est une mauvaise perception que de croire que la distribution sera désintermédiée dans le e-commerce,*" dit Guy Abramo, CIO d'Ingram Micro.
 - **De nombreux détaillants** traditionnels vendent également à partir de leur propre site Web se transformant en entreprise de type *click, brick & mortar*. Ils ont adopté Internet comme moyen d'atteindre une clientèle particulière –celle préférant effectuer ses achats sur Internet-. C'est le cas d'un grand nombre de détaillants qui vendent sur Internet tout en gardant leurs points de vente traditionnels (Walmart.com, IGA.net, etc.). C'est également le cas de détaillants qui vendaient par catalogue. C'est ainsi que CDW, le revendeur de produits informatiques par catalogue, a migré vers le catalogue de produits sur le Web.
- Par l'offre de nouveaux services : des intermédiaires eux-mêmes sont également à l'origine d'offres sur le Web de services d'un nouveau type en se dotant de sites Web de différents types :
 - *aggregators* qui créent de la valeur en agrégeant des services et produits traditionnellement offerts séparément, permettant ainsi aux clients de gagner du temps en réalisant toutes les opérations à partir du même site.
 - infomédiaires qui créent de la valeur en trouvant l'information opportune. Ils vont mettre en place des stratégies de collecte, des filtres, etc. de sorte à trouver l'information qui correspondra le mieux à la demande qui leur a été faite.

³² Alorie Gilbert and Beth Bacheldor ; *Big Squeeze* ; mars 2000 ; www.informationweek.com/779/channel.html

La **NADA** (National Automobile Dealers Association) qui représente plus de 19400 concessionnaires automobiles aux États-Unis a, par exemple, créé trois sites Web répondant à différents besoins :

- www.nada.org est un site destiné à ses membres. Sur ce site, la NADA fournit à ses membres des conseils sur les questions juridiques et réglementaires, de l'information sur l'industrie automobile, une publication, etc.
- www.nadaguides.com est un site destiné aux particuliers. Il leur permet de vendre leur véhicule usagé, d'acheter un nouveau véhicule, de faire une demande de crédit, d'obtenir une soumission pour une assurance automobile, de trouver un concessionnaire, etc.
- www.nada.com est un site de type B2B, destiné aux entreprises.

ENCADRÉ 5

QUELQUES EXEMPLES D'INTERMÉDIAIRES SUR LE WEB

- des intermédiaires qui ont adopté Internet comme moyen d'atteindre une clientèle particulière -préférant effectuer ses achats sur Internet-. Ces intermédiaires peuvent vendre aux clients soit exclusivement sur Internet, soit parallèlement à leurs ventes en magasins. Dans tous les cas, ils fournissent sur leurs sites Web une information détaillée sur leurs produits et autres services (forum de discussion, site de repérage des magasins, liens et conseils utiles, etc.). Un grand nombre de détaillants ont un site Web de vente directe tout en gardant leurs points de vente traditionnels (Walmart.com, IGA.net, etc.). D'autres, par contre, se sont reconvertis en "intermédiaires en ligne purs" n'utilisant qu'Internet pour distribuer les produits (Ingram Micro, par exemple).
- de nouveaux intermédiaires qui sont nés sur le Net :
 - des distributeurs de produits/services tels Amazon.com, Travelocity.com, etc. Ils tendent à se substituer aux distributeurs traditionnels en offrant de nouveaux services et ont souvent pour objectif de se différencier par leurs bas prix de vente.
 - les "aggregators" vendent des produits/services, mais se différencient en agrégeant les services et produits traditionnellement offerts séparément. Autobytel, par exemple, se donne comme mission d'aider le client à acheter une automobile. Il met à sa disposition de l'information (modèles, marques, prix, etc.); les moyens de faire son choix et de réaliser la transaction; la possibilité d'acquiescer une police d'assurance. Il ne restera plus au client qu'à prendre livraison de son véhicule auprès du concessionnaire choisi.

2.4. Les compromis trouvés par les entreprises

Face aux possibilités offertes par Internet d'améliorer l'efficacité de leurs circuits de distribution, mais également aux pressions des intermédiaires pour préserver l'ancienne organisation de ces circuits, les entreprises ont opté pour différentes solutions.

La stratégie de distribution multi-canaux

La stratégie multi-canaux de distribution apparaît de plus en plus comme une stratégie gagnante. Les analystes de PricewaterhouseCoopers estiment que l'intégration des techniques de commerce électronique dans le commerce traditionnel semble une avenue plus prometteuse que celle de l'utilisation exclusive d'Internet. De nombreuses entreprises *dot.com* qui avaient choisi cette dernière option ont, aujourd'hui, soit disparues, soit de la difficulté à survivre.

Selon les analystes de Shop.org³³, la division en ligne de la Retail Federation US, les distributeurs qui négligent l'utilisation d'Internet comme canal de distribution courent de gros risques. Ces analystes ont mené une enquête³⁴ auprès de 44 dirigeants de 22 groupes de distribution ayant un chiffre d'affaires situant entre 250 millions et 5 milliards de dollars et auprès des 48 000 clients de ces groupes qui leur a permis de constater que les clients qui achètent sur les trois types de canaux de distribution représentent aujourd'hui 34% de l'ensemble des clients.

De plus, ces clients qui utilisent les différents canaux (magasins, sur catalogue et en ligne) font :

- quatre fois plus d'achats en ligne que la moyenne des cyber-consommateurs;
- 70% des achats en magasin de plus que la moyenne des clients traditionnels;
- 110% de plus sur catalogue que la moyenne des clients de VPC.

Hotka, un des responsables de la National Retail Foundation, estime qu'une stratégie de distribution multi-canaux crée plus d'opportunités pour les associés en distribution. Par exemple, un nombre croissant de kiosques Web offrent des produits qui ne sont pas stockés en magasin. La question qui se pose, selon lui, est celle de la répartition des différentes activités : qui possède les entrepôts, qui fait les expéditions et qui assure le service après-vente. Cela traduit un remaniement de la chaîne de valeur où la démarcation entre le fabricant et les distributeurs est moins évidente.

Les entreprises, quant à elles, adoptent différentes solutions :

³³ <http://www.shop.org>

³⁴ Les résultats de cette enquête intitulée *Multi-channel Retail Report 2001* ont été repris par le Journal du Net (<http://www.journaldunet.com>)

- Certaines d'entre elles font une stratégie d'intégration de leurs canaux de distribution, offrant par exemple sur le Web la possibilité aux clients de choisir le canal qui leur convient le mieux. C'est le cas de plusieurs compagnies d'assurance, en particulier celui d'Allstate Insurance (exemple repris dans l'encadré 5).
- D'autres font fonctionner leurs différents canaux de distribution parallèlement, c'est le cas des sociétés Avon ou Xerox (exemple repris dans l'encadré 5).
- Dans tous les cas, ces entreprises utilisent leur site Web pour offrir aux clients :
 - de l'information en ligne;
 - des systèmes de repérage des détaillants;
 - l'ensemble de la gamme de leurs produits et même parfois des produits qui ne sont pas distribués en magasin.

ENCADRÉ 6

QUELQUES EXEMPLES DE STRATÉGIES MULTI-CANAUX

- **Allstate Insurance**³⁵, pour rivaliser avec les portails tels que *InsWeb* et *Quotesmith.com*, a commencé à vendre sur Internet. Mais la compagnie a pris conscience de la valeur de ses 13,000 agents de vente en ligne du fait que ses clients, bien qu'optimistes quant à l'utilisation de l'Internet pour l'achat des produits Allstate, ont été inflexibles sur la nécessité d'avoir à faire à une personne réelle pour les aider dans le processus décisionnel, en particulier pour les assurances vie et habitation. Et plutôt que de créer une nouvelle marque en ligne – outre les coûts que cela engendre, Allstate craignait que cela nuise à l'identification de sa marque- elle a décidé d'une stratégie intégrée qui donnerait aux clients le choix du canal qu'ils voudraient utiliser (agents, Internet ou centre d'appels).
- **Anne Mulcahy, président de Xerox General Markets Operations (GMO)**³⁶ a soutenu un modèle qui utilise aussi bien des détaillants, des revendeurs sur Internet que des représentants. "Ceux qui n'utilisent pas agressivement les multiples canaux pour des produits multiples resteront en arrière" dit-elle. Pour elle, le conflit inhérent à ce modèle d'affaire est le signe d'une entreprise saine. Elle a lancé une campagne marketing utilisant le Web et le courrier individuel pour générer une demande pour chacune de ses gammes de produits. Elle a mis l'accent sur le fait que son personnel de vente doit représenter toutes les solutions de Xerox – même si certains de ces produits, comme les imprimantes, sont vendus par un circuit indirect-. Le but, pour les représentants, est de générer des demandes pour toute la gamme de produits. Le personnel de vente reçoit une commission à chaque fois qu'une recommandation vers un distributeur se transforme en vente.

³⁵ Beth Stackpole ; *Channel Crossing* in CIO Magazine ; Feb. 15, 2001 et Gilbert Alorie, Beth Bachelder *The Big Squeeze*, op.cit.

La différenciation des canaux de distribution

Cette stratégie multi-canaux peut s'accompagner d'une différenciation des rôles des différents canaux composant les circuits de distribution permettant ainsi aux entreprises d'éviter les conflits de canaux de distribution.

- Certaines entreprises ont un site Web mais ne font pas de vente en ligne. Ce sont les distributeurs qui finalisent les ventes, soit physiquement (à partir de leur magasin ou auprès d'un courtier), soit à partir de leur propre site Web. Ce choix de certaines entreprises de ne pas entrer en concurrence avec leurs distributeurs traditionnels peut avoir été suscité par la crainte des conflits de distribution. Il peut également être le résultat d'une évaluation de ce que les ventes en ligne leur rapporteraient versus ce qu'elles leur coûteraient. Ayant estimé les coûts trop élevés, ces entreprises peuvent avoir décidé de conserver leur logique d'association à des distributeurs et de se servir d'Internet pour la renforcer.
 - C'est le cas notamment des entreprises de l'industrie électronique dont les manufacturiers (tel Cisco System) ne s'occupaient pas du tout de la distribution de leurs produits (logistique, ventes et services après vente) qui était totalement prise en charge par les distributeurs. Cela les rend peu susceptibles de faire l'objet de désintermédiation, selon Parker, analyste d'AMR Research. C'est également le cas d'autres entreprises telles Polaroid (exemple repris dans l'encadré 6).
 - C'est également le cas des entreprises dont les produits nécessitent d'être installés chez le client et qui faisaient faire cela par leurs distributeurs tel Clark Security Products.

Ces entreprises utilisent leurs sites Web pour offrir différents services à leurs clients, parmi lesquels :

- de l'information très détaillée relative à leurs produits;
 - des systèmes qui permettent le repérage des détaillants;
 - des liens (ou des bannières) redirigeant les clients vers les sites des détaillants.
- Certaines entreprises vendent en ligne certains de leurs produits seulement. Ces entreprises font ce choix, soit pour éviter les conflits de canaux de distribution, soit parce que certains de leurs produits ne sont pas adaptés à la vente directe sur Internet.
 - C'est le cas des compagnies d'assurance dont les produits, en particulier l'assurance vie, sont tellement flexibles et compliqués que les clients ont besoin d'être conseillés lors de l'achat;

- C'est également le cas de la société Kawazaki qui vend sur Internet des accessoires et pièces de rechange, mais estime que les motos ne sont pas adaptées à ce mode de vente.

Ces entreprises utilisent leur site Web pour offrir aux clients :

- de l'information en ligne;
- des systèmes qui permettent le repérage des détaillants;
- Certains produits (accessoires, pièces de rechange, assurance automobile, etc.).

➤ Certaines entreprises vendent en ligne leurs produits tout en conservant leurs canaux de distribution traditionnels. Elles ont pris en compte les risques de conflits de canaux de distribution et se sont organisées pour les éviter notamment en prenant des mesures pour rassurer leurs canaux de distribution habituels.

- C'est le cas de Beamcope qui a fait évoluer ses commerciaux vers le rôle de consultants (chargés de conseiller les clients plutôt que de prendre leurs commandes) tout en continuant à leur payer des commissions pour les commandes Web.
- C'est le cas de Sega America Inc. qui a décidé de vendre sur Internet au prix de vente au détail en sorte de ne pas mécontenter ses distributeurs traditionnels (Wal-Mart, etc). Dans un premier temps, les clients en ligne ne pouvaient pas bénéficier d'escompte et devaient payer des frais d'expédition.

Ces entreprises utilisent leurs sites Web pour offrir des services diversifiés à leurs clients, parmi lesquels :

- de l'information très détaillée relative à leurs produits;
- la possibilité d'acheter en ligne;
- dans certains cas, elles donnent de l'information sur les détaillants;

ENCADRÉ 7

QUELQUES EXEMPLES DE COMPROMIS

- **Cisco Systems**³⁷ vend la plupart de ses produits par l'intermédiaire de distributeurs qui gèrent l'inventaire et l'expédition des produits. Ces distributeurs, à leur tour, approvisionnent des revendeurs à valeur ajoutée qui vendent aux PME et assurent l'entretien. Cisco utilise Internet pour renforcer ce modèle. "Nos canaux de distribution ont prouvé leur valeur" dit Richard Steranka, directeur marketing pour les PME à Cisco. Cisco vend à des distributeurs tels qu'Ingram Micro et MicroAge à partir de son site, Cisco Connection Online. Il fournit aussi de l'information aux revendeurs sur les produits. Plus de 80 % du revenu de Cisco l'année dernière a été produit par des ventes sur le Web, mais moins de 1% venait de la vente directe aux consommateurs. "Nous pensons qu'Internet facilitera le commerce que nous faisons déjà" dit Steranka.
- **Polaroid**³⁸ ayant évalué que les opérations d'expédition et de facturation des ventes - opérations assurées jusque-là par ses revendeurs- seraient trop coûteuses, a inclus les distributeurs dans son initiative de vente sur Internet au lieu de les exclure. La société a lancé PolaroidWork.com, un site pour les clients commerciaux qui fournit de l'information et des démonstrations sur ses produits (film, caméra, équipement pour l'image digitale). Le site redirige les clients voulant acheter en ligne vers les sites des distributeurs pour finaliser la transaction. La fonction achat est opérationnelle sur PolaroidWork.com et se traduit par environ trois ou quatre ventes par semaine.
- **Beamscope**³⁹, distributeur ontarien d'électronique grand public, après avoir constaté que le traitement d'une commande sur le Web lui coûterait environ 80 cents alors qu'elle coûte entre 5 \$ et 15 \$ selon la personne qui prend la commande (agent de télévente, représentant ou responsable) a décidé de traiter son personnel de vente comme des consultants et de leur payer des commissions pour les achats effectués sur le Web, selon Jim Jameson, COO de Beamscope.
- **State Farm Insurance Co**⁴⁰ a une approche prudente. La compagnie a tout d'abord proposé des soumissions en ligne, dans certains États, sur son site et sur d'autres sites comme HomePoint, InsWeb et NetQuote, mais les clients devaient finaliser l'acquisition de la police d'assurance en entrant en contact avec un agent. Actuellement, elle offre l'option de faire l'acquisition d'une police d'assurance automobile en ligne mais cette option n'est destinée qu'aux résidents de l'État de Californie. "Vous devez avoir le meilleur des deux mondes" dit Bob Reiner, manager d'unité de services Internet, "Nous pensons toujours que l'assurance est un produit compliqué et que le client a besoin du conseil d'un expert."

³⁷ Beth Stackpole ; *Channel Crossing* in *CIO Magazine*, Feb 15, 2001

³⁸ Gilbert Alorie, Beth Bacheldor ; *The Big Squeeze*

³⁹ Sari Kalin ; *Conflicts Resolution* in *CIO Magazine* – 1 Février 1998

⁴⁰ Gilbert Alorie, Beth Bacheldor ; *The Big Squeeze*

Conclusion : désintermédiation ou réintermédiation?

La spécificité des conflits de canaux de distribution suscités par l'utilisation d'Internet comme canal de distribution tient aux attentes que les entreprises avaient vis-à-vis de ce nouveau canal, en particulier les gains de productivité et la désintermédiation.

Cependant, les recherches empiriques portant sur l'amélioration de la productivité que l'utilisation d'Internet devait générer ont obtenu des résultats contradictoires, ne permettant pas de tirer de conclusion définitive. Par contre, il est de plus en plus communément admis que les prédictions estimant qu'Internet serait, dans un proche avenir, le canal de distribution remplaçant les autres canaux ont peu de chances de se réaliser.

En ce qui concerne la désintermédiation attendue, outre qu'elle a généré de nombreuses craintes et parfois des conflits, elle ne s'est pas vérifiée jusqu'à maintenant comme un phénomène généralisé. En effet, non seulement de nombreux intermédiaires traditionnels sont toujours présents dans les circuits de distribution et utilisent souvent eux-mêmes Internet, mais de nouveaux intermédiaires sont apparus. Il semblerait que la désintermédiation n'ait touché que certains intermédiaires.

L'utilisation d'Internet comme canal de distribution aurait, en fait, suscité deux phénomènes aux effets contraires : la désintermédiation et la réintermédiation⁴¹ avec pour conséquence une reconfiguration des circuits de distribution⁴². Ces derniers peuvent améliorer leur flexibilité et leur envergure par l'utilisation de tel ou tel canal permettant d'atteindre tel ou tel segment de clientèle ciblée, d'offrir tel ou tel service, etc.

Cette reconfiguration des circuits de distribution, tant par le remplacement (en contournant et/ou éliminant) de canaux de distribution traditionnels que par l'utilisation de nouveaux canaux, semble, en dernier ressort, liée à la capacité qu'ont les canaux de générer, ou pas, de la valeur ajoutée pour tel ou tel segment de clientèle. Les intermédiaires susceptibles de faire l'objet d'une désintermédiation sont ceux qui n'apportent pas de valeur ajoutée et les nouveaux intermédiaires qui arrivent à émerger sont ceux qui répondent à de nouveaux besoins.

⁴¹ Michael D. Smith, Joseph Bailey, Erik Brynjolfsson ; Understanding Digital Markets : Review and Assessment ; Septembre 1999 (<http://ecommerce.mit.edu/papers/ude>)

⁴² John M. Gallaughier ; *E-Commerce and the Undulating Distribution Channel* ; Janvier 2000.

Liste des publications au CIRANO*

Rapport de Projet / *Project Report*

- 2002RP-09 Commerce Électronique et Conflits de Canaux de Distribution : Un État de la Question / Malika Aboubekr et Suzanne Rivard
- 2002RP-08 Will the Working Poor Invest in Human Capital? A Laboratory Experiment / Catherine Eckel, Cathleen Johnson et Claude Montmarquette
- 2002RP-07 Bank Value and Financial Fragility / Karine Gobert, Patrick González et Michel Poitevin
- 2002RP-06 Innovation Strategy and Research and Development at Bell Canada Enterprise (BCE) / Fernand Amesse, Caroline Boivin, Pierre Mohnen
- 2002RP-05 La Prime Associée au Diplôme d'Études Secondaires et le Décrochage Scolaire au Canada / Daniel Parent
- 2002RP-04 Étude Comparée sur la Réussite Universitaire Québec – Ontario pour la Période 1994-1996 / Claude Montmarquette, Muriel Meunier, Jérôme Schaeffer et Laure Thomas
- 2002RP-03 Panorama des Systèmes d'Intégration Inter-Organisationnels : Aspects Technologiques / Muriel Mignerat et Benoit A. Aubert
- 2002RP-02 Les Risques Biotechnologiques : État de la Question dans l'Industrie Agroalimentaire Canadienne / Caroline Debuissy et Éric Clément
- 2002RP-01 Courtage en Ligne : L'Expérience de Vingt-neuf Compagnies d'Assurance / Malika Aboubekr et Suzanne Rivard

Série Scientifique / *Scientific Series* (ISSN 1198-8177)

- 2002s-29 Tax Incentives and Fertility in Canada: Permanent vs. Transitory Effects / Daniel Parent et Ling Wang
- 2002s-28 The Causal Effect of High School Employment on Educational Attainment in Canada / Daniel Parent
- 2002s-27 Employer-Supported Training in Canada and Its Impact on Mobility and Wages / Daniel Parent
- 2002s-26 Restructuring and Economic Performance: The Experience of the Tunisian Economy / Sofiane Ghali and Pierre Mohnen
- 2002s-25 What Type of Enterprise Forges Close Links With Universities and Government Labs? Evidence From CIS 2 / Pierre Mohnen et Cathy Hoareau
- 2002s-24 Environmental Performance of Canadian Pulp and Paper Plants : Why Some Do Well and Others Do Not ? / Julie Doonan, Paul Lanoie et Benoit Laplante

* Consultez la liste complète des publications du CIRANO et les publications elles-mêmes sur notre site Internet :

- 2002s-23 A Rule-driven Approach for Defining the Behavior of Negotiating Software Agents / Morad Benyoucef, Hakim Alj, Kim Levy et Rudolf K. Keller
- 2002s-22 Occupational Gender Segregation and Women's Wages in Canada: An Historical Perspective / Nicole M. Fortin et Michael Huberman
- 2002s-21 Information Content of Volatility Forecasts at Medium-term Horizons / John W. Galbraith et Turgut Kisinbay
- 2002s-20 Earnings Dispersion, Risk Aversion and Education / Christian Belzil et Jörgen Hansen
- 2002s-19 Unobserved Ability and the Return to Schooling / Christian Belzil et Jörgen Hansen
- 2002s-18 Auditing Policies and Information Systems in Principal-Agent Analysis / Marie-Cécile Fagart et Bernard Sinclair-Desgagné
- 2002s-17 The Choice of Instruments for Environmental Policy: Liability or Regulation? / Marcel Boyer, Donatella Porrini
- 2002s-16 Asymmetric Information and Product Differentiation / Marcel Boyer, Philippe Mahenc et Michel Moreaux
- 2002s-15 Entry Preventing Locations Under Incomplete Information / Marcel Boyer, Philippe Mahenc et Michel Moreaux
- 2002s-14 On the Relationship Between Financial Status and Investment in Technological Flexibility / Marcel Boyer, Armel Jacques et Michel Moreaux
- 2002s-13 Modeling the Choice Between Regulation and Liability in Terms of Social Welfare / Marcel Boyer et Donatella Porrini
- 2002s-12 Observation, Flexibilité et Structures Technologiques des Industries / Marcel Boyer, Armel Jacques et Michel Moreaux
- 2002s-11 Idiosyncratic Consumption Risk and the Cross-Section of Asset Returns / Kris Jacobs et Kevin Q. Wang
- 2002s-10 The Demand for the Arts / Louis Lévy-Garboua et Claude Montmarquette
- 2002s-09 Relative Wealth, Status Seeking, and Catching Up / Ngo Van Long, Koji Shimomura
- 2002s-08 The Rate of Risk Aversion May Be Lower Than You Think / Kris Jacobs
- 2002s-07 A Structural Analysis of the Correlated Random Coefficient Wage Regression Model / Christian Belzil et Jörgen Hansen
- 2002s-06 Information Asymmetry, Insurance, and the Decision to Hospitalize / Åke Blomqvist et Pierre Thomas Léger
- 2002s-05 Coping with Stressful Decisions: Individual Differences, Appraisals and Choice / Ann-Renée Blais
- 2002s-04 A New Proof Of The Maximum Principle / Ngo Van Long et Koji Shimomura
- 2002s-03 Macro Surprises And Short-Term Behaviour In Bond Futures / Eugene Durenard et David Veredas
- 2002s-02 Financial Asset Returns, Market Timing, and Volatility Dynamics / Peter F. Christoffersen et Francis X. Diebold
- 2002s-01 An Empirical Analysis of Water Supply Contracts / Serge Garcia et Alban Thomas