



# Multiplication des canaux et valeur perçue de l'offre digitale dans la presse écrite : un effet de complémentarité ?

**Arnaud RIVIÈRE\***, **Rémi MENCARELLI\*\***,  
**Bertrand BELVAUX\*\*\*** & **Jessie PALLUD\*\*\*\***

\* Université François Rabelais de Tours – VALLOREM (EA 6296)

\*\* Université de Savoie Mont Blanc – IREGÉ (EA 2426)

\*\*\* Université de Bourgogne, Franche Comté – CREGO (EA 7317)

\*\*\*\* EM Strasbourg Business School – HUMANIS (EA 7308)

## RÉSUMÉ

*Comme de nombreux secteurs, la presse écrite est touchée par l'apparition de canaux numériques. Cela a favorisé l'émergence de nouvelles manières d'accéder à l'information et a contribué au développement de nouveaux contenus. Les dernières réflexions académiques et managériales conduisent à supposer l'existence d'un effet de complémentarité entre les contenus comme entre les canaux. Cette recherche se propose de vérifier cette hypothèse à partir d'une enquête menée auprès de 1 028 lecteurs du journal Le Monde. Les résultats mettent seulement à jour un effet de complémentarité entre les canaux, et uniquement sous certaines conditions.*

**Mots-clés :** Multicanal, Canaux numériques, Valeur perçue, Offre multiforme, Presse écrite.

## ABSTRACT

*As many sectors, the newspaper industry has been impacted by digital channels. This has fostered the emergence of new ways of accessing information and contributed to the development of new types of contents. The latest academic and managerial reflections lead to assume the existence of a complementarity effect between contents as well as between channels. This research aims to verify this hypothesis with a survey conducted among 1028 readers of the French newspaper Le Monde. The results validate only, and under conditions, a complementary effect between channels.*

**Keywords:** Multichannel, Digital channels, Perceived value, Multiform product, Newspaper.





## INTRODUCTION

Ces dernières années, les entreprises ont multiplié les canaux de distribution en mobilisant les technologies digitales connectées (ordinateurs, smartphones, tablettes, etc.) (Piotrowicz et Duberthson, 2014 ; Verhoef, Kannan et Inman, 2015). En effet, ces canaux numériques ont constitué de nouveaux moyens de diffuser des offres auprès des consommateurs (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016) et ont offert la possibilité de générer de nouveaux contenus (Bakos, 2001). Face à l'émergence de ce véritable « écosystème numérique » (de Rosnay, 2013), les comportements de consommation se sont modifiés à l'image du secteur de la presse. D'après une étude publiée par ACPM One Global en 2016, l'offre papier regroupe encore près de la moitié du lectorat mais présente une baisse régulière depuis des années. L'offre digitale apporte en revanche de nouveaux lecteurs et vient soutenir la croissance des titres de presse. Par ailleurs, la part de lectorat dupliquant les contenus augmente régulièrement (près de 20 % en 2016). Ainsi, dans le secteur de la presse, les effets d'interaction deviennent potentiellement nombreux et complexes entre des canaux et des contenus de nature différente.

Cette nouvelle configuration des systèmes d'offre pose la question de la maîtrise des ressources et des compétences par les entreprises, nécessaires au déploiement de ces canaux numériques et de ces offres digitales (Utesheva, Simpson et Cecez-Kecmanovic, 2016). Elle amène également à s'interroger sur les stratégies de commercialisation adéquates. Le cas de la presse apparaît une nouvelle fois particulièrement illustratif (Benghozi et Lyubareva, 2013 ; Xu *et al.*, 2014). Alors que certains opérateurs ont investi *a minima* Internet

(Le Canard Enchaîné), d'autres acteurs ont décidé de basculer l'ensemble de leur offre en version numérique (France Soir, Metronews). Entre ces deux stratégies radicales, et à l'image de certains titres de presse ayant évolué de l'une à l'autre avant de relancer une édition papier en complément de leur diffusion numérique (Newsweek), la plupart des grands opérateurs historiques (Le Figaro, Libération, Le Monde, L'Equipe) démultiplient les modalités d'accès à l'information à travers une multiplicité d'offres et de canaux. Dans le cadre du développement de ces offres multiformes, proposant des contenus à la fois sous une forme matérialisée et dématérialisée (Bakos, 2001), les stratégies adoptées par les acteurs de la presse peuvent être là encore diversifiées. En effet, si l'offre digitale de certains titres s'apparente à un simple fac-similé de la version papier, elle a fait l'objet, dans d'autres cas, d'un enrichissement de contenus additionnels en exploitant les potentialités liées aux technologies digitales en termes d'interactivité ou de contenu multimédia (son, vidéo, commentaires de lecteurs) (Benghozi et Lyubareva, 2013), jusqu'à proposer de véritables plateformes digitales (Karimi et Walter, 2015). Cette offre digitale se concrétise généralement sous forme de sites web ou d'applications accessibles par une multiplicité de canaux numériques (ordinateurs, smartphones, tablettes), le tout pouvant être lié à un système d'alerte ou d'envoi d'emails. Par contraste avec le support papier, l'ensemble des moyens d'accès à l'offre digitale a conduit à une évolution profonde des modes et habitudes de lecture tout en recouvrant, pour chacun d'entre eux, des usages potentiellement différenciés (lieux de lecture, moments et fréquence de lecture, contenus consultés, etc.).

<sup>1</sup> Etude « Les lecteurs de la presse online optent de plus en plus pour le smartphone », réalisée par AT Internet, juillet 2015.





Dans cet environnement caractérisé par la multiplication des canaux et, en conséquence des contenus, il peut être opportun de chercher à favoriser une circulation fluide des lecteurs entre des canaux et des offres considérés comme complémentaires (Brynjolfsson, Hu et Rahman, 2013). La multiplicité comme la complémentarité des canaux et des contenus sont supposées génératrices de nombreux bénéfices en situation d'usage et donc créatrices de valeur pour les clients (Emrich, Paul et Rudolph, 2015). En effet, l'accès d'un contenu en tout lieu et en tout temps est potentiellement créateur de bénéfices utilitaires (praticité, économie de temps et d'efforts pour accéder à l'offre), sociaux (partage de contenus à travers différents canaux) ou encore expérientiels (expériences de lecture variées liées à la mobilité, la fluidité et l'ubiquité, contenus multimédias).

Cependant, la création d'une valeur additionnelle pour le client associée à la démultiplication des contenus et des canaux reste à démontrer. Tout d'abord, la plupart des travaux académiques ont examiné indépendamment les effets d'interaction des canaux (Dholakia, Zhao et Dholakia, 2005) et les effets d'interaction des offres (Bleyen et Van Hove, 2010). Dans un contexte où les entreprises sont de plus en plus nombreuses à proposer à leurs clients un portefeuille de produits et de canaux, les chercheurs doivent adapter leurs modèles en privilégiant une perspective à deux dimensions combinant conjointement canaux et offres. Ensuite, si le monde académique a pour l'instant largement investi la question du choix des canaux ou des offres (Simon et Kadiyali, 2007 ; Ansari, Mela et Neslin, 2008), celle de leur usage complémentaire reste à l'heure actuelle moins explorée (Bendana et Rowe, 2003 ; Al-Natour et Benbasat, 2009 ; Oppewal, Tojib et Louvieris, 2013)

et essentiellement abordée au travers du concept de satisfaction (Montaya-Weiss, Voss et Grewal., 2003 ; Seck et Philippe, 2013). Enfin, à une logique de complémentarité supposée, le consommateur peut lui substituer une logique d'empilement. L'individu est alors susceptible d'accumuler contenus et accès sans percevoir d'effets de complémentarité en phase d'usage. Cet effet millefeuille conduit à une surcharge d'activités et d'informations destructrice de valeur (Boukef Charki et Kalika, 2006 ; Isaac, Kalika et Boukef Charki, 2008).

Compte tenu de l'ambiguïté des effets supposés et des lacunes identifiées, cet article examine la question suivante : la valeur perçue de l'offre s'accroît-elle avec l'usage de multiples canaux et/ou de multiples contenus ? Il s'agit, plus précisément, de comprendre l'effet de l'utilisation par le consommateur de plusieurs canaux (physique et numériques – ordinateur, smartphone, tablette) et contenus (traditionnel et digital) sur la valorisation de l'offre consommée. La mobilisation du concept de valeur perçue, défini comme un jugement post-consommatoire (Sweeney et Soutar, 2001), assure la possibilité de se décentrer de la question du choix des canaux et des offres pour s'orienter vers celle de leurs effets en situation d'usage. Sur le plan académique, cette démarche prolonge la littérature existante en proposant un cadre théorique intégrant les effets du multicanal sur une offre multiforme dans une logique de complémentarité et en situation d'usage. Sur un plan managérial, cette recherche interroge l'efficacité supposée de ces stratégies de démultiplication des accès et des contenus et invite les managers à optimiser le déploiement et la gestion de leurs contenus et de leurs canaux – souvent réalisée de façon incertaine (Gentzkow, 2007) – en intégrant les





effets générés sur la valeur accordée par les individus à l'offre commercialisée.

Pour atteindre ces objectifs, cet article souligne, tout d'abord, l'évolution des travaux ayant conduit les chercheurs à défendre l'idée d'une complémentarité entre canaux et offres plutôt que celle d'une concurrence. Puis, après avoir justifié l'intérêt de mobiliser le concept de valeur perçue, plusieurs hypothèses de recherche, relatives aux effets de complémentarité des contenus et des canaux sur la valeur perçue de l'offre sont proposées. Ces hypothèses sont par la suite testées dans le cadre d'une étude empirique menée dans le secteur de la presse écrite auprès de 1 028 lecteurs du journal *Le Monde*. À l'issue de la présentation des résultats, les apports, limites et voies de recherche sont exposés.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE**

### **1.1. De la concurrence à la complémentarité des canaux et des offres**

Dans de nombreux secteurs, la digitalisation de l'offre touche principalement les canaux – soit les moyens d'accéder à l'offre – conduisant à l'émergence d'univers multicanaux combinant canaux physiques et virtuels (Avery *et al.*, 2012 ; Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). C'est le cas de la presse où les problématiques de diffusion peuvent être rapprochées des problématiques de distribution (Xu *et al.*, 2014). Cependant, pour ce type de produit, la digitalisation ne se limite pas aux services associés à l'offre (processus de distribution) mais s'étend également aux contenus (Bharadwaj *et al.*, 2013). Il s'agit alors de produits d'une même catégorie proposés sous des formes matérialisées

(traditionnelles) et dématérialisées (digitales) (Bakos, 2001). Dans ce contexte, de véritables plateformes digitales émergent et l'offre devient à la fois multiforme et multicanal (Karimi et Walter 2015). Face à cette digitalisation croissante des systèmes d'offre, de nombreux travaux se sont penchés sur la question du comportement individuel dans ces univers multicanal et multiforme. Un examen détaillé des travaux académiques permet d'esquisser deux étapes dans l'évolution des modèles théoriques existants.

Dans un premier temps, les chercheurs ont adopté l'idée d'une étroite substituabilité entre les canaux ou entre les offres en phase d'adoption. Plusieurs recherches ont ainsi clarifié le processus de choix des canaux ou des offres multiformes par les individus durant les phases de recherche d'information et de prise de décision (Keen *et al.*, 2004 ; Balasubramanian, Raghunathan et Mahajan, 2005 ; Venkatesh et Chatterjee, 2006 ; Laukkanen, 2007 ; Teltzrow, Meyer et Lenz, 2007 ; Choudhury et Karahanna, 2008 ; Kauffman *et al.* 2009 ; Bleyen et Van Hove, 2010).

Dans un second temps, face à la volonté des entreprises de synchroniser les canaux et les offres, et en raison de l'apparition de comportements individuels mixant ces ressources (Forman, Ghose et Goldfarb, 2009), les modèles proposés par les chercheurs ont substitué à la logique de concurrence, celle de complémentarité des canaux ou des offres multiformes en phase de recherche d'information et de prise de décision. Plusieurs études empiriques ont ainsi mis à jour ces logiques de complémentarité (Bendana et Rowe, 2003 ; Simon et Kadiyali, 2007 ; Konus, Verhoef et Neslin, 2008 ; Koukova, Kannan et Ratchford, 2008 ; Bleyen et Van Hove, 2010 ; Oppewal, Tojib et Louvieris, 2013), qui s'expliquent par un effet de





synergie (Verhoef, Kannan et Inman, 2015).

Cette recherche introduit une troisième étape en invitant à considérer la complémentarité des canaux et des offres en phase de post-adoption. Cette nouvelle étape de théorisation des effets d'interaction des canaux et des offres propose ainsi deux extensions des modèles existants. Tout d'abord, compte tenu du double mouvement de digitalisation des canaux et des contenus qui touche certains systèmes d'offre à l'instar de la presse, il s'agit d'adapter les modèles existants en privilégiant une perspective à deux dimensions combinant conjointement canaux et offres. Ensuite, si les chercheurs se sont interrogés sur les effets de complémentarité en phase de recherche d'information et de prise de décision, la question de leur usage complémentaire reste à l'heure actuelle moins explorée (Bendana et Rowe, 2003 ; Al-Natour et Benbasat, 2009 ; Oppewal, Tojib et Louvieris, 2013 ; Seck et Philippe, 2013 ; Xu *et al.*, 2014). Or, comme le soulignent Bendana et Rowe (2003), c'est en phase d'usage que de tels effets sont susceptibles d'émerger pour l'utilisateur. Si cette complémentarité supposée est cohérente avec les dernières réflexions académiques, elle reste malgré tout à démontrer. En effet, à cette logique d'utilisation intégrée, certains travaux lui ont opposé un effet millefeuille (Boukef Charki et Kalika, 2006 ; Isaac, Kalika et Boukef Charki, 2008). Dans ce cas, l'utilisateur est susceptible de superposer les contenus et les accès sans percevoir d'effets de synergie, l'amenant ainsi à expérimenter une surcharge informationnelle croissante, génératrice de dysfonctionnements individuels. Compte tenu de ces effets potentiellement contrastés, cet article vise donc à comprendre comment les utilisateurs perçoivent une offre multiforme (matérialisée et dématérialisée)

distribuée par de multiples canaux (digitaux et physiques).

## 1.2. Mieux cerner l'usage de multiples canaux et contenus via la notion de valeur perçue

A l'instar du Modèle du Succès de la Technologie (Delone et McLean 2003 ; Wu et Wang, 2006), du Modèle de Diffusion des Innovations (Rogers, 1962 ; Fichman, 2004 ; Weigel *et al.*, 2014) ou encore du Modèle d'Acceptation de la Technologie (Davis, 1989 ; Venkatesh et Bala, 2008), il existe de nombreux modèles susceptibles d'expliquer l'adoption d'innovations technologiques. Cependant, ces modèles ne sont que partiellement adaptés à la compréhension des comportements en situation d'usage dans un environnement multicanal et multiforme puisqu'ils ne permettent pas d'appréhender la perception de canaux et/ou de contenus traditionnels. D'autres variables classiques dans le champ disciplinaire des SI telles que la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue ont également été envisagées (Venkatesh *et al.*, 2003 ; Hong *et al.*, 2001-2002). Cependant, ces concepts ne mesurent que des aspects cognitifs et conduisent à éluder la dimension affective, reconnue pourtant comme centrale pour comprendre l'usage des technologies de l'information (Sun et Zhang 2006 ; Al-Natour et Benbasat, 2009). Les limites de ces modèles nous ont conduits à retenir la notion de valeur perçue. Définie comme « une préférence relative, caractérisant l'expérience d'interaction entre un sujet et un objet » (Holbrook, 1999), la valeur perçue est un jugement post-consommatoire issu d'une expérience de possession d'un produit ou service. De nombreux travaux appréhendent la valeur perçue d'une offre au travers d'un ratio bénéfiques/sacrifices (Leroi-Werelds *et*





*al.*, 2014). Selon Aurier, Evrard et N'Goala (2004), les différents bénéfices contribuent à déterminer une utilité globale vue comme une somme de bénéfices reçus (fonctionnels, expérientiels, sociaux) qui, mise en balance avec la somme des sacrifices (monétaires et non monétaires) consentis, aboutit à un jugement de valeur global.

Plusieurs arguments plaident en faveur de la mobilisation d'un tel modèle. Premièrement, le cadre d'analyse de la valeur perçue paraît pertinent pour apprécier les éventuels effets positifs et/ou négatifs liés à l'utilisation de multiples contenus et canaux. Par comparaison avec des concepts d'intention d'utilisation ou d'utilisation, le modèle de valeur perçue offre l'avantage de proposer des découpages plus fins de l'expérience retirée par l'utilisateur. Deuxièmement, la valeur perçue est un jugement comparatif intra- et inter-produit (Oliver, 1999). Ce processus comparatif offre un cadre analytique adapté pour éclairer les problématiques d'évaluation d'une offre multiforme dans un contexte multicanal. Troisièmement, par comparaison avec des concepts tels que celui de la satisfaction (Montoya-Weiss *et al.*, 2003 ; Seck et Philippe, 2013), la valeur perçue a une portée plus générale dans la mesure où elle est le résultat d'interactions avec une classe d'objets (Holbrook, 1999). Quatrièmement, à l'instar de Baird et Raghu (2015) qui soulignent les multiples intérêts managériaux de ce concept, comprendre la valeur d'une offre du point de vue des utilisateurs, dans un contexte multicanal et multiforme, peut permettre aux praticiens de déterminer des stratégies de déploiement des canaux et des offres à un niveau individuel et d'optimiser les moyens alloués aux différents produits et canaux à un niveau organisationnel (Noble, Griffith et Weinberger, 2005).

### 1.3. Modèle de recherche et hypothèses

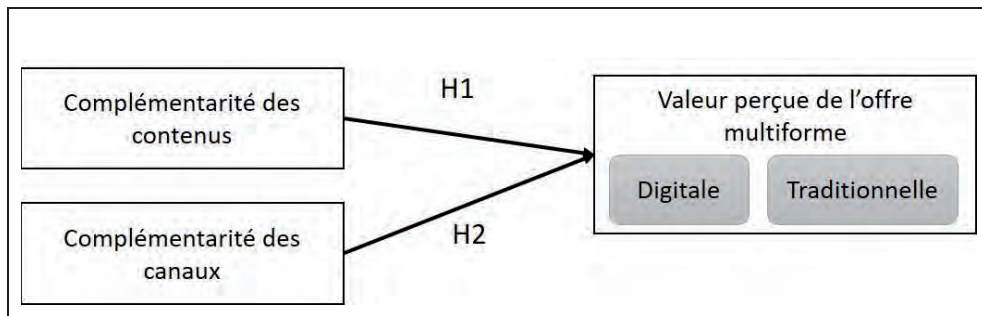
Afin de détailler nos hypothèses, une distinction est opérée entre la complémentarité des contenus (H1) et la complémentarité des canaux (H2) (Bakos, 2001).

Concernant les contenus, si des premiers travaux ont souligné la similarité forte entre les contenus traditionnels et digitaux et donc leur caractère étroitement substituable (Venkatesh et Chatterjee, 2006), d'autres travaux en majorité ultérieurs se sont éloignés de cette hypothèse pour envisager des effets de complémentarité (Bendana et Rowe, 2003 ; Koukova, Kannan et Ratchford, 2008 ; Bleyen et Van Hove, 2010). En effet, en raison des possibilités de différenciation offertes (contenus différenciés, fonctionnalités différentes), les contenus traditionnels et digitaux apparaissent comme moins substituables et l'élasticité croisée des deux contenus décroît. Le consommateur est alors susceptible de choisir les deux contenus au regard de leur complémentarité et des bénéfices spécifiques associés à chacun des contenus (Choudhury et Karahanna, 2008 ; Koukova, Kannan et Ratchford, 2008). En étendant cet effet de complémentarité en situation d'usage, nous proposons que :

H1 : Les utilisateurs accédant à des contenus traditionnels et digitaux perçoivent une valeur perçue de l'offre plus élevée que les utilisateurs n'accédant qu'à un seul des deux contenus.

Outre un effet de complémentarité entre les offres, il est possible de supposer un effet de complémentarité entre les canaux. Plusieurs recherches ont montré que l'utilisation croissante de canaux – notamment digitaux – peut renforcer la performance de l'entreprise. Ainsi, Avery *et al.* (2012) ont mis en évidence



**Figure 1. Modèle de recherche**

l'existence d'effets positifs d'un accroissement du nombre de canaux sur les ventes réalisées par une enseigne. Kushwaha et Shankar (2013) soulignent également que l'utilisation des canaux (mono- *versus* multicanal) affecte la valeur (monétaire) de l'offre. D'autres recherches démontrent la contribution potentielle d'un canal supplémentaire dans l'accroissement de la satisfaction client (Montoya-Weiss *et al.*, 2003 ; Seck et Philippe, 2013). La fréquentation de plusieurs canaux fait alors apparaître des synergies puisque leur mobilisation conjointe accroît les effets sur les comportements et la relation engagée avec la marque. Cette synergie entre canaux est toutefois conditionnée par une bonne intégration des services digitaux et physiques (actions de promotion, service client, exécution des commandes, etc.) offerts en phase de pré-achat, d'achat et de post-achat. En effet, selon Oh et Teo (2010), près de 45% des consommateurs perçoivent une valeur accrue de l'offre quand les services proposés et l'information diffusée sont cohérents et homogènes entre canaux. Dans le secteur des médias, les synergies cross-media apparaissent quand la fréquentation d'un canal participe aux effets d'un autre (Naik et Peters, 2009). Plus précisément, les effets de la communication à travers un canal sont plus importants lorsque ce dernier est articulé avec d'autres canaux.

Xu *et al.* (2014) ont également prouvé que l'adoption, par les consommateurs, de la nouvelle application mobile d'un groupe média avait un impact positif sur les visites du site web mobile correspondant. Ils expliquent l'existence d'un effet de synergie par les avantages respectifs de chaque canal mobilisé (facilité d'utilisation de l'application et contenu enrichi du site web mobile). En cohérence avec ces réflexions, Seck et Philippe (2013) estiment que l'accroissement du nombre de canaux est susceptible de créer une valeur additionnelle pour le client. Par conséquent, il est possible de supposer l'existence d'un effet positif de l'usage de multiples canaux sur la valeur perçue de l'offre multiforme. Ainsi, nous postulons que :

H2 : Plus l'utilisateur accumule de canaux pour accéder au contenu (traditionnel et digital) de l'offre, plus la valeur perçue de celle-ci s'accroît.

La Figure 1 propose une synthèse des effets supposés de la complémentarité des contenus et des canaux sur la valeur perçue d'une offre.

En vue de tester ces deux hypothèses de recherche, une étude empirique est menée dans le secteur des médias, et plus particulièrement dans celui de la presse écrite.





## 2. MÉTHODOLOGIE

Afin de tester les hypothèses proposées, une enquête en ligne a été réalisée auprès d'un échantillon de lecteurs du journal *Le Monde* *via* leur panel propriétaire de 4 500 lecteurs. Compte tenu du taux d'équipement des ménages en France concernant Internet (83% en 2015<sup>2</sup>) et du profil type du lectorat du Monde, le recours à un panel *on-line* se révèle approprié afin d'assurer une couverture représentative des lecteurs du Monde. Ce titre de presse se décline en format traditionnel (offre matérialisée « *Le Monde* ») et en format digital (offre dématérialisée « *Le Monde.fr* »). Cette offre multiforme est, par ailleurs, accessible *via* de multiples canaux – physique et numériques (ordinateur, smartphone et tablette).

### 2.1. Variables et traitements statistiques mobilisés

Compte tenu des objectifs de cette recherche, deux catégories de variables ont été retenues. Un premier ensemble de variables permet de décrire et de qualifier les comportements de lecture du titre de presse en format traditionnel (*Le Monde*) et digital (*Le Monde.fr*) à l'image de la fréquence de lecture du titre de presse<sup>3</sup>, du mode d'accès à l'offre ou encore de l'existence (ou non) d'un abonnement.

La seconde catégorie de variables se rapporte aux différents concepts du modèle de valeur perçue de l'offre. Plusieurs bénéfices perçus ont été appréciés : fonctionnels, sociaux et expérientiels. Les deux premiers ont été mesurés par l'intermédiaire de l'échelle PERVAL (Sweeney et Soutar, 2001 ; Walsh, Shiu et Hassan, 2013) et le troisième bénéfice a été évalué *via* l'échelle d'Aurier, Evrard et N'Goala (2004). La dimension monétaire a également été mesurée lors de l'enquête mais n'a pas été considérée dans la suite des analyses en raison du faible nombre de lecteurs payant un abonnement spécifique à l'offre digitale<sup>4</sup>. Enfin, les sacrifices non-monétaires ont été pris en compte, ainsi qu'une mesure globale de la valeur perçue, à partir des échelles proposées par Mukherjee et Hoyer (2001), et Aurier, Evrard et N'Goala (2004). La valeur perçue a été mesurée à la fois pour l'offre traditionnelle « *Le Monde* » et l'offre digitale « *Le Monde.fr* »<sup>5</sup>.

L'analyse statistique s'est déclinée en trois étapes (Tableau 1). Tout d'abord, les qualités psychométriques des construits associés au modèle de valeur perçue sont évaluées. Ces tests permettent également d'apprécier la stabilité des modèles de mesure en fonction du type d'offre (traditionnelle et digitale). Suite aux tests des modèles de mesure, la deuxième étape des analyses consiste à tester l'ensemble

<sup>2</sup> Edition 2015 du Baromètre du numérique, publié par le CREDOC.

<sup>3</sup> A l'instar d'études précédentes (Donnat, 2009), plusieurs niveaux de fréquence de lecture ont été retenus : jamais / moins d'une fois par mois / une à plusieurs fois par mois / une à plusieurs fois par semaine / une à plusieurs fois par jour.

<sup>4</sup> La plupart des lecteurs ont accès à l'offre digitale *via* leur abonnement papier. Ainsi, le bénéfice monétaire de l'offre digitale n'a été apprécié qu'auprès d'une minorité de lecteurs, non consommateurs de l'offre traditionnelle, et disposant d'un abonnement spécifique à la version digitale du Monde. Ce bénéfice ne pouvant pas être apprécié spécifiquement auprès de tous les lecteurs de l'offre dématérialisée, l'approche comparative avec l'offre traditionnelle n'a pu être envisagée. Cette dimension des bénéfices perçus a donc été exclue de la suite des analyses pour les deux offres (traditionnelle et digitale).

<sup>5</sup> A l'instar de la plupart des modèles de mesure associés à la valeur perçue, ces échelles mobilisent des indicateurs réflexifs (Sweeney et Soutar, 2001). Si des modèles de mesure formatifs de la valeur perçue ont pu être développés compte tenu des problèmes associés aux modèles réflexifs (Ruiz *et al.*, 2008), les modèles formatifs de la valeur perçue restent peu répandus (Jarvis, Mackenzie et Podsakoff, 2004).





	Objectifs	Traitements statistiques
<b>1<sup>re</sup> étape</b>  <b>Test de mesure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluer les qualités psychométriques des mesures de la valeur perçue</li> <li>- Apprécier la stabilité de ces mesures entre l'offre traditionnelle (Le Monde) et l'offre digitale (Le Monde.fr)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyses factorielles exploratoires et confirmatoires</li> <li>- Test de fidélité et de validités (convergente et discriminante)</li> <li>- Analyse de l'invariance des mesures à trois niveaux (configurationnelle, métrique et scalaire)</li> </ul>
<b>2<sup>e</sup> étape</b>  <b>Test de structure du modèle de valeur perçue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifier la pertinence des variables mobilisées</li> <li>- Apprécier la stabilité du modèle de valeur perçue entre les groupes de lecteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Test du modèle structurel sur l'échantillon global (validité nomologique) par groupe</li> </ul>
<b>3<sup>e</sup> étape</b>  <b>Tests de comparaisons de la valeur perçue selon les comportements d'utilisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les effets du comportement d'utilisation des canaux sur la valeur perçue d'une offre multiforme (H1, H2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tests de différences de moyennes entre groupes de lecteurs (modèles à effets de traitement)</li> </ul>

**Tableau 1. Etapes et objectifs des analyses statistiques mobilisées**

des liens de causalité du modèle de valeur perçue pour chaque offre et pour chaque groupe de lecteurs identifié. L'objectif est de s'assurer de la validité nomologique, c'est-à-dire de la capacité prédictive des dimensions de la valeur. Cette stabilité du modèle de la valeur est vérifiée sur l'ensemble de l'échantillon et pour les différents groupes de lecteurs considérés. La troisième et dernière étape de l'analyse a pour but de vérifier et de comparer les niveaux de valeur perçue d'une offre multiforme selon les comportements d'utilisation des canaux (H1 et H2).

## 2.2. Profil des répondants

Le panel de lecteurs du Monde a été interrogé entre le 19 février et le 13 mars

2014. L'échantillon final, retenu dans cette étude, est composé de 1 028 répondants. La représentativité de l'échantillon a été vérifiée en comparant les caractéristiques sociodémographiques des répondants avec celles de l'ensemble des lecteurs du panel du titre de presse. Les lecteurs interrogés sont essentiellement des lecteurs masculins (65%), âgés de 65 ans et plus (38%) avec une formation supérieure de niveau Bac+5 et plus (53%). Par ailleurs, deux catégories socioprofessionnelles sont sur-représentées : les « CSP+ » (44%) et les « inactifs – retraités » (41%).

La mobilisation des indicateurs d'utilisation et de fréquence d'utilisation des offres et des canaux a permis d'identifier les lecteurs exclusifs (consommant uniquement Le Monde ou Le Monde.fr) et les



Offres consommées	Canaux utilisés				Effectif	%	Qualification du profil des lecteurs
	Canal n°1	Canal n°2	Canal n°3	Canal n°4			
Le Monde	physique				144	14%	Lecteurs exclusifs « contenu traditionnel »
Le Monde.fr	ordinateur				157	15,3%	Lecteurs exclusifs « contenu digital »
Le Monde et Le Monde.fr	physique	ordinateur			404	39,3%	Lecteurs mixtes – 2 canaux
	physique	ordinateur	tablette		96	9,3%	Lecteurs mixtes – 3 canaux
	physique	ordinateur	smart-phone		120	11,7%	
	physique	ordinateur	smart-phone	tablette	107	10,4%	Lecteurs mixtes – 4 canaux
<b>Total</b>					1028	100 %	

**Tableau 2. Combinaisons des canaux mobilisés pour lire Le Monde et/ou Le Monde.fr**

lecteurs mixtes (consommant les contenus traditionnel et digital du Monde), ainsi que le nombre de canaux mobilisés par les lecteurs pour accéder aux offres. Dans le cas des canaux, en se référant aux seuils de fréquentation mobilisés par les professionnels du secteur de la presse écrite (Audipresse), un lecteur peut être considéré comme utilisateur du canal dès lors qu'il le mobilise une fois par mois. Considérant les deux offres (Le Monde et Le Monde.fr) et les quatre canaux potentiels pour accéder à l'offre du titre de presse (physique et numériques : ordinateur, smartphone et tablette), seize combinaisons de comportements ont été identifiées, parmi lesquelles six agrègent 83,1% des lecteurs ayant répondu à l'enquête. Ces principales combinaisons d'utilisation des offres et des canaux, détaillées dans le Tableau 2, permettent de distinguer :

- les lecteurs exclusifs (consommant uniquement Le Monde ou Le Monde.

fr) et les lecteurs mixtes (consommant à la fois les contenus traditionnel et digital du titre de presse) ;

- parmi les lecteurs mixtes, ceux qui ont mobilisé deux, trois ou quatre canaux afin d'accéder au Monde (offre traditionnelle) et au Monde.fr (offre dématérialisée).

L'annexe A présente les caractéristiques socio-démographiques de chacun des groupes de lecteurs.

### 3. RÉSULTATS

#### 3.1. Tests de mesure et de structure associés au modèle de valeur perçue

La première étape des traitements statistiques a consisté à apprécier les qualités psychométriques des construits et à s'assurer de la stabilité des modèles de



mesure. Les caractéristiques statistiques des variables associées au modèle de valeur perçue (corrélations, moyennes et écarts-types) sont jugées satisfaisantes et permettent de poursuivre l'analyse des données (Annexe B). Les construits mesurés affichent des structures factorielles cohérentes (analyses exploratoires et confirmatoires) ainsi que des niveaux de fidélité et de validités (convergente et discriminante) acceptables (Annexe C). Les comparaisons entre l'offre traditionnelle et l'offre digitale sont autorisées en raison des propriétés équivalentes présentées par les mesures déployées (au niveau configurationnel, métrique et scalaire – Steenkamp et Baumgartner, 1998) (Annexe D).

La seconde étape des traitements statistiques a permis d'apprécier la validité nomologique et la stabilité du modèle structurel de la valeur perçue parmi les différents groupes de lecteurs. Le modèle de la valeur perçue a été testé sur l'ensemble de l'échantillon pour chacune des deux offres (traditionnelle/digitale) puis parmi les différents groupes de lecteurs (Annexe E). Ces analyses permettent de conclure, au global, à la relative stabilité du modèle de valeur perçue entre les différentes catégories de lecteurs.

### 3.2. Les effets des comportements d'utilisation des canaux sur la valeur perçue des offres multiformes

La troisième étape de l'analyse consiste à comparer les scores obtenus au niveau des construits associés au modèle de valeur perçue entre les différents profils de lecteurs (lecteurs exclusifs, lecteurs mixtes, puis selon le nombre de canaux

utilisés). L'analyse de variance est classiquement utilisée pour tester la présence de différences sur une variable donnée entre plusieurs groupes. Cependant, celle-ci nécessite que les groupes soient comparables, c'est-à-dire qu'ils aient la même composition. Quand les observations ne sont pas réparties de manière aléatoire entre les groupes, des biais de sélection peuvent apparaître. Par exemple, si les CSP+ valorisent davantage un comportement que d'autres classes, un groupe composé d'une forte proportion de cette catégorie d'individus aura une valeur mécaniquement plus importante qu'un groupe où cette catégorie est sous-représentée. Il est alors important de prendre en compte, dans le cadre de cette recherche, des co-variables (socio-démographiques, attitudinales ou comportementales) (Venkatesh *et al.*, 2003 ; Choi et Park, 2006 ; McGoldrick et Collins, 2007), susceptibles de biaiser le résultat final.

Les données originales de cette recherche étant issues d'études d'observations et non pas d'expérimentations contrôlées, il n'a pas été possible de contrôler ces facteurs individuels *a priori*<sup>6</sup> (Cochran, 1965). Ainsi, afin de neutraliser ces effets de sélection, nous rééquilibrions *a posteriori* l'effet de ces variables de structure à travers les groupes par l'intermédiaire des modèles à effets de traitement (Austin, 2011). Après avoir vérifié le déséquilibre dans les co-variables entre les groupes, deux méthodes ont été utilisées selon le nombre de groupes à comparer. Pour comparer deux groupes, les modèles d'appariement (*matching*) ont permis de trouver les individus équivalents entre les deux groupes en termes de co-variables. Le test de comparaison porte alors sur la différence moyenne de tous

<sup>6</sup> Par exemple, selon un plan expérimental randomisé susceptible de garantir le caractère aléatoire de tout élément d'erreur dans les observations.



ces individus appariés (ATE – *Average Treatment Effect*). Dans le cas de plus de deux groupes à comparer, la méthode IPTW (*Inverse Probability of Treatment Weighting*) a été utilisée (Morgan et Todd, 2008). Elle consiste à pondérer la composition des groupes afin que la distribution des co-variants soit indépendante de l'assignation des observations aux groupes. La probabilité d'appartenance d'un individu à un groupe est alors estimée par un modèle logit ou multinomial selon le nombre de groupes à comparer. Dans le contexte étudié, cette probabilité est expliquée par des caractéristiques individuelles sociodémographiques (genre, âge), attitudinales (attitude à l'égard de la technologie, attachement au titre de presse) et comportementales (fidélité au journal, fréquence d'utilisation de l'ordinateur, du smartphone et de la tablette). Ces variables ont été retenues au regard de leur pertinence pour expliquer les comportements individuels de fréquentation des canaux et de consommation de l'offre du titre de presse. En mobilisant ces méthodes, les effets moyens de traitements (ou scores moyens) sont calculés

pour chaque groupe de lecteurs sur les différentes variables du modèle de valeur perçue (Tableaux 3 et 4).

Selon ces tests, aucune différence significative n'apparaît entre les lecteurs exclusifs du contenu traditionnel et les lecteurs mixtes sur les différentes variables du modèle de valeur perçue de l'offre, à l'exception de la valeur expérientielle (Tableau 3). Par comparaison avec les lecteurs exclusifs, les lecteurs mixtes ressentent un sentiment d'évasion plus fort à la lecture des deux types de contenus. Toutefois, cette variation n'est pas suffisamment importante pour affecter la valeur globale perçue de l'offre traditionnelle. Par ailleurs, la comparaison des lecteurs mixtes et des lecteurs exclusifs du contenu digital conduit à souligner l'existence de différences d'intensité significatives pour la valeur globale perçue et pour les bénéfices sociaux. Cependant, ce sont les lecteurs exclusifs qui affichent des niveaux de valorisation plus élevés. Ainsi, par comparaison avec les utilisateurs exclusifs, les utilisateurs mixtes ne perçoivent pas une valeur plus élevée de

Valeur perçue de l'offre		Lecteurs exclusifs		Lecteurs mixtes	z-stat
		Physique	Numérique		
Le Monde	Bénéfice fonctionnel	0,106		-0,031	0,96
	Bénéfice expérientiel	-0,303		0,017	2,02**
	Bénéfice social	0,055		0,237	1,36
	Sacrifices perçus	0,250		0,082	1,22
	Valeur globale perçue	0,135		-0,054	1,10
Le Monde.fr	Bénéfice fonctionnel		0,177	0,017	1,17
	Bénéfice expérientiel		0,580	0,412	0,93
	Bénéfice social		0,263	0,021	1,81*
	Sacrifices perçus		-0,035	-0,043	0,06
	Valeur globale perçue		0,508	0,053	2,42**

\*/\*\* coefficient significatif au seuil d'erreur de 10 % / 5 %.

**Tableau 3. Tests de différences de moyenne en fonction du contenu utilisé par les lecteurs**

Valeur perçue de l'offre		Nombre de canaux utilisés			z-stat		
		2 canaux	3 canaux	4 canaux	2 vs 3	2 vs 4	3 vs 4
Le Monde	Bénéfice fonctionnel	0,166	0,006	-0,226	1,96**	2,66**	1,55
	Bénéfice expérientiel	0,033	0,071	-0,095	0,36	0,74	0,92
	Bénéfice social	-0,012	0,044	0,050	0,56	0,46	0,05
	Sacrifices perçus	-0,165	0,089	0,056	1,94*	0,70	0,11
	Valeur globale perçue	0,170	0,064	-0,154	1,18	2,40**	1,35
Le Monde.fr	Bénéfice fonctionnel	-0,017	0,171	-0,011	1,96**	0,04	1,23
	Bénéfice expérientiel	0,358	0,450	0,699	0,68	1,91*	1,30
	Bénéfice social	0,033	0,056	-0,020	0,28	0,46	0,66
	Sacrifices perçus	0,092	-0,019	0,206	0,98	0,48	1,00
	Valeur globale perçue	-0,055	0,283	0,064	2,26**	1,08	0,53

\*/\*\* coefficient significatif au seuil d'erreur de 10 % / 5 %.

**Tableau 4. Tests de différences de moyenne en fonction du nombre de canaux utilisés par les lecteurs mixtes**

l'offre consommée. Ces analyses conduisent à rejeter H1. L'effet de complémentarité des offres en situation d'usage n'est pas validé. Ainsi, la consommation d'un contenu additionnel ne semble présenter qu'une utilité incrémentale marginale aux yeux des lecteurs mixtes, ne permettant pas d'accroître la valeur perçue globale (Koukova, Kannan et Ratchford, 2008). Ces résultats rejoignent les réflexions de Venkatesh et Chatterjee (2006) qui ont démontré l'absence d'utilité additionnelle d'un contenu généré deux fois pour l'utilisateur. Parallèlement, ces résultats témoignent de l'intérêt des lecteurs exclusifs pour un contenu unique. Si plusieurs travaux expliquent ces comportements d'exclusivité par un phénomène d'aversion pour un contenu alternatif (Frambach, Roest et Krishnan, 2007), cette recherche souligne qu'un contenu unique peut être source de bénéfices importants pour ces lecteurs exclusifs. Ce résultat peut également traduire le désir de ces utilisateurs de vivre des expériences de lecture homogènes et cohérentes avec une offre de même nature (Verhoef *et al.*, 2009).

Après avoir évalué la complémentarité des contenus, la complémentarité des canaux est appréciée parmi les lecteurs mixtes qui se caractérisent par un comportement multicanal (utilisation de 2, 3 ou 4 canaux). Les effets d'accumulation des canaux sur la valeur perçue de l'offre sont contrastés selon la nature de l'offre. Ainsi, dans le cas de l'offre traditionnelle, les tests z mettent principalement à jour une différence significative entre les lecteurs multicanaux cumulant 2 et 4 canaux (Tableau 4). Cependant, un examen des scores moyens montre que la valeur globale perçue du journal Le Monde tend à décroître au fur et à mesure de l'accumulation de canaux. Ainsi, les consommateurs qui mobilisent le plus grand nombre de canaux valorisent moins l'offre traditionnelle. La nature des canaux utilisés par les lecteurs peut expliquer ce résultat (Tableau 2). En effet, les canaux accumulés étant exclusivement numériques (ordinateur, smartphone, tablette), ils favorisent l'accès et la consommation de l'offre digitale. Ce comportement d'accumulation de canaux numériques peut



donc détourner les lecteurs de l'offre traditionnelle. Dans cet « écosystème numérique », la consommation de l'offre traditionnelle apparaît moins attractive et plus périphérique pour le lecteur mixte.

L'analyse de la valeur perçue associée au Monde.fr tend à confirmer ce premier résultat puisque la valorisation de l'offre digitale augmente avec l'ajout d'un canal numérique. Plus précisément, les tests statistiques conduisent à souligner une différence significative de valorisation de l'offre entre les lecteurs mobilisant 2 et 3 canaux (Tableau 4). Ainsi, l'utilisation d'un troisième canal numérique contribue à accroître la valeur retirée de l'offre digitale. Plus spécifiquement, l'amélioration des scores moyens s'observe pour les bénéfices fonctionnels et la valeur globale perçue de l'offre dématérialisée. Toutefois, cette valorisation accrue n'est plus significative dès lors que les lecteurs ajoutent un quatrième canal. La nature des canaux mobilisés peut expliquer ce résultat. En effet, les troisième et quatrième canaux ajoutés sont des canaux mobiles : tablette et smartphone (Tableau 2). Les usages de ces deux canaux mobiles étant susceptibles d'être relativement convergents (Varadarajan *et al.*, 2010), l'ajout d'un quatrième canal numérique mobile n'accroît pas la valeur perçue associée à la consommation de l'offre digitale (Lam et Shankar, 2014). Ainsi, s'il existe bien un effet de complémentarité des canaux parmi les consommateurs multicanaux, cet effet concerne uniquement certains bénéfices perçus et la valeur globale perçue. Par ailleurs, cet effet dépend de la nature de l'offre (uniquement dématérialisée) et du nombre de canaux cumulés (jusqu'à trois canaux). Ces résultats amènent donc à valider partiellement l'hypothèse H2.

## 4. DISCUSSION

### 4.1. Contributions théoriques et managériales

Alors que les précédentes recherches se sont principalement intéressées aux problématiques de concurrence ou de complémentarité des canaux et des offres en phase d'adoption, nos travaux vont plus loin en défendant l'idée d'une complémentarité à deux dimensions, combinant conjointement canaux et offres, et en analysant cette complémentarité en phase de post-adoption. Tout d'abord, cette recherche ne limite pas l'effet de la digitalisation aux canaux mais invite à l'étendre au produit et propose en conséquence un éclairage relativement fin des interactions susceptibles d'exister entre une multiplicité d'offres et de canaux (Koukova, Kannan et Ratchford, 2008). Elle conduit, plus spécifiquement, à distinguer – dans une perspective analytique – le nombre et la nature des canaux ainsi que la nature de l'offre. Elle répond ainsi au souci de formalisation souhaitée par les praticiens et les chercheurs afin de comprendre les comportements fragmentés des utilisateurs dans ces univers multicanaux et multiformes (Badot et Lemoine, 2013 ; Oestreicher-Singer et Zalmanson, 2013). Par ailleurs, en mobilisant la valeur perçue, le cadre théorique proposé permet de se décentrer de la prise de décision de l'individu dans un contexte multicanal et multiforme pour comprendre les effets de complémentarité des canaux et des offres en phase de consommation (Oppewal, Tojib et Louvieris, 2013). La mobilisation de la valeur perçue permet également d'adopter une approche centrée sur l'utilisateur (Banker et Kauffman, 2004 ; Alter, 2007 ; Al-Natour et Benbasat, 2009), d'intégrer une dimension affective (Sun et Zhang 2006 ; Al-Natour et Benbasat, 2009) et de privilégier une approche holistique





pour appréhender l'expérience utilisateur (Hassenzahl et Tractinsky, 2006 ; Deng *et al.*, 2010).

Si les éléments exposés conduisent à proposer un cadre théorique potentiellement séduisant afin d'expliquer ces effets de complémentarité des contenus et des canaux en situation d'usage, les résultats empiriques de cette recherche l'amendent partiellement. Plus précisément, l'examen des effets de complémentarité des contenus et des canaux autorise la mise en avant de deux résultats centraux. En premier lieu, l'approche comparative entre utilisateurs exclusifs et utilisateurs mixtes amène à rejeter l'idée d'une valorisation de l'offre plus importante de la part des lecteurs mixtes. Notre travail ne permet donc pas de vérifier l'existence d'un effet de complémentarité entre contenus traditionnel et digital (H1), contrairement aux recherches précédentes (Bendana et Rowe, 2003 ; Koukova, Kannan et Ratchford, 2008 ; Bleyen et Van Hove, 2010). Si ces conclusions conduisent à modérer l'intérêt porté aux consommateurs mixtes, ces résultats permettent de rappeler que les consommateurs exclusifs n'adoptent pas nécessairement ce type de comportement par simple aversion pour les nouveaux contenus développés en ligne (Frambach, Roest et Krischnan, 2007). Au-delà d'un rejet des alternatives potentielles dû aux coûts perçus liés à leur usage, l'utilisation d'un seul contenu peut également s'expliquer par la valorisation des bénéfices qu'il induit intrinsèquement pour un utilisateur. Dans le cas de la presse, le format traditionnel peut être associé au plaisir de la prise en main, à la qualité formelle du support (mise en page, caractéristiques du papier) ou encore à l'excellence des articles – autant de bénéfices perçus pour les lecteurs exclusifs.

En second lieu, parmi les utilisateurs mixtes, l'effet de synergie des canaux

mobilisés en phase d'usage est limité (H2). Loin d'être homogène, l'impact des comportements multicanaux sur la valorisation de l'offre va varier selon le nombre et la nature des canaux mobilisés ainsi que la nature de l'offre. Plus précisément, l'effet positif de l'accumulation est optimal lorsque trois canaux, et non l'ensemble des canaux proposés (quatre dans le contexte étudié), sont mobilisés par l'utilisateur. Cependant, plutôt que le nombre, la nature des canaux cumulés est susceptible d'expliquer ce résultat. Ainsi, si l'ajout d'un premier canal mobile impacte positivement la valeur perçue de l'offre, la mobilisation d'un second canal mobile ne crée pas de valeur additionnelle. L'effet d'un canal additionnel sur la valeur perçue de l'offre va donc dépendre de son degré de similarité avec les canaux déjà mobilisés par le consommateur. A l'instar de résultats obtenus en phase de recherche d'information et de prise de décision (Deleersnyder *et al.*, 2002), une similarité trop forte des canaux développés ne permet pas de générer une valeur perçue additionnelle et peut conduire à créer un effet millefeuille (Boukef Charki et Kalika 2006). Ainsi, les lecteurs de quotidiens, tels que *Le Monde*, peuvent percevoir les multiples canaux mis à leur disposition comme redondants surtout si le contenu est diffusé de façon similaire sur le fond et la forme. Par ailleurs, les résultats démontrent l'existence d'un effet positif de l'accumulation de canaux digitalisés uniquement sur la valeur perçue de l'offre dématérialisée. Inversement, la mobilisation de plusieurs canaux digitalisés altère la valeur perçue de l'offre traditionnelle. Ainsi, à l'instar du rôle de la similarité entre canaux (Dholakia, Zhao et Dholakia, 2005) ou de la congruence entre motivations du consommateur et caractéristiques des canaux (Dorsey, 2006 ; Avery *et al.*, 2012), l'effet des caractéristiques de l'offre et de leur congruence avec les





caractéristiques des canaux peut être souligné. Dans un contexte multicanal et multiforme, la valeur perçue de l'offre est fonction du degré de similarité entre canaux mais aussi entre canaux et offres proposés.

Sur le plan managérial, cette recherche invite les praticiens à déployer leur stratégie multicanal et multiforme en adoptant une vision centrée sur l'utilisateur (Neslin *et al.*, 2006). Cette recherche incite ainsi les entreprises, tout particulièrement celles du secteur de la presse, à se décentrer de logiques purement productivistes qui les conduisent à examiner le déploiement d'un nouveau contenu et/ou d'un nouveau canal dans une logique coût/valeur. Si les praticiens doivent intégrer des logiques de coûts, ils doivent également prendre en compte les effets générés par ces stratégies sur les interactions individu – offre. Il est toutefois nécessaire de compléter cette approche utilisateur par une prise en compte des conséquences internes liées au déploiement de ces stratégies multicanal et multiforme, notamment concernant les personnes travaillant à la production de contenu éditorial (par exemple, journalistes et responsables éditoriaux). En effet, la mise en place de telles stratégies peut amener à une segmentation des différents canaux (web, mobile et *print*) avec des implications fortes sur l'organisation interne du journal et sur la structuration de sa rédaction, comme par exemple l'émergence de différentes communautés de producteurs au sein d'une même entité ou la contrainte de devoir concilier, autour du multimédia, des objectifs et des modes de production parfois complètement opposés (Benghozi et Lyubareva, 2013 ; Utesheva, Simpson

et Cecez-Kecmanovic, 2016). En réalisant une étude ethnographique au sein d'une entreprise australienne spécialisée dans les médias, Utesheva, Simpson et Cecez-Kecmanovic (2016) montrent que l'introduction du digital provoque des ruptures non seulement sur le plan stratégique, mais aussi sur le plan identitaire créant ainsi une reconfiguration des rôles et des relations entre collaborateurs. Les implications organisationnelles du multicanal, loin d'être évidentes, sont souvent peu anticipées et nécessitent donc une réflexion managériale préalable portant simultanément sur l'évolution des métiers et des produits.

Cette recherche invite également les managers à abandonner l'idée d'un déploiement massif, indistinct et non maîtrisé de leur portefeuille de produits et de canaux (Rosenbloom, 2007 ; Avery *et al.*, 2012). Dans cette perspective, plusieurs groupes de presse ont récemment entrepris un virage stratégique afin de proposer un déploiement articulé des canaux et des contenus. C'est le cas du groupe Mondadori France (Closer, Grazia, Téléstar...) dont le responsable digital indique que « les contenus sont désormais adaptés aux caractéristiques propres des différents canaux de diffusion. *Il y a des notions qui existent sur le web qui n'existent pas dans le print, et inversement. Toutefois, tous les contenus sont travaillés de façon à être exploitables sur l'ensemble des canaux* »<sup>7</sup>. C'est également le cas du groupe l'Equipe dont le Directeur Général évoque la ré-orientation stratégique : « *Jusqu'à maintenant, le quotidien, les supports digitaux et la télévision cohabitaient sans beaucoup de coordination [...]* Désormais, ce ne sera plus le cas, et chacun d'entre eux aura

<sup>7</sup> Source : <http://visionarymarketing.fr/blog/2015/01/transformation-digitale-de-la-presse-la-guerre-du-papier-et-du-numerique-naura-pas-lieu/>





un rôle très précis »<sup>8</sup>. Dans le prolongement de ces considérations, les différents résultats obtenus dans cette recherche sont susceptibles d'alimenter la réflexion de ces praticiens. Notre étude montre plus particulièrement que l'apport d'un canal n'est pas similaire selon la nature de l'offre. Ainsi, les effets des canaux digitaux ne doivent pas être analysés à la seule lumière de la création de valeur liée à l'offre dématérialisée mais en tenant compte également de leur impact sur les offres traditionnelles. Dans le contexte de la presse écrite, cela conduit, plus précisément, à souligner la pertinence de la complémentarité papier – numérique et la nécessité de continuer à valoriser les offres traditionnelles y compris auprès des lecteurs mixtes. Cette action de revalorisation doit conduire à mettre en avant le format traditionnel du journal sur « ses zones d'excellence » et plus particulièrement sur sa valeur fonctionnelle (excellence et permanence de l'information, mise en avant de grandes signatures journalistiques reconnues pour leur expertise, haute qualité formelle). De la même manière, le déploiement d'un nouveau canal – notamment numérique – doit être examiné par le praticien à l'aune de la valeur additionnelle qu'il peut apporter au consommateur. Dans ce cadre, l'étude a spécifiquement démontré que l'accumulation de plusieurs canaux mobiles (smartphone et tablette) ne représentait pas une combinaison pertinente en matière de création de valeur. Ces différents éléments méritent d'être soulignés au regard de la multiplication souvent indistincte des supports de diffusion digitaux de contenus éditoriaux (site internet, applications *via* un smartphone ou une tablette, médias sociaux). En définitive,

si pendant longtemps, les acteurs de la presse écrite ont eu tendance à déployer tout ou partie du même contenu sur l'ensemble des supports mis à disposition de leurs lecteurs, il semble désormais plus opportun de chercher à développer une articulation plus fine entre contenu des offres et des canaux. Cette recommandation rejoint les réflexions récentes de Karimi et Walter (2015) suggérant aux acteurs de la presse de reconfigurer leurs capacités stratégiques en modifiant leurs processus et leur culture *print* afin de proposer des offres plus personnalisées et plus innovantes grâce, notamment, aux technologies digitales. Dans cette perspective, des travaux de recherche ont montré qu'une stratégie multicanal pouvait représenter une opportunité pour les entreprises de co-créeer des produits avec leurs clients : en effet, les plateformes digitales, telles que celle de Nike (NikeId) par exemple, impliquent le client dans la réalisation de son produit en lui permettant de personnaliser un certain nombre d'éléments (Angioni *et al.* 2012). Afin de renouveler leurs contenus, les acteurs de la presse peuvent ainsi chercher à exploiter davantage les nouvelles possibilités de contributions ouvertes aux lecteurs. Certains titres de presse ont déjà commencé à compléter en ligne leur offre d'articles par des contenus extérieurs issus de bloggeurs invités (blogs rédactionnels) et de lecteurs (commentaires et blogs). La contribution des lecteurs à la production de contenu ne se réduit pas aux contenus textuels : création et mise en ligne d'images, de sons et de vidéos font, dans certains cas, partie intégrante de l'offre. Cette démarche de contenus générés par les contributeurs-lecteurs (*User Generated Content*) s'inscrit dans la

<sup>8</sup> Source : <http://www.lesclesdelapresse.fr>



tendance du journalisme citoyen, offrant la possibilité à quiconque de devenir producteur de contenu informationnel (Benghozi et Lyubareva, 2013).

#### 4.2. Limites et voies de recherche futures

Pour conclure, les limites de ce travail, constituant autant de pistes d'investigations futures, peuvent être abordées. Tout d'abord, pour des raisons de taille de sous-échantillon et d'homogénéité souhaitée dans l'étude, le sacrifice monétaire a été écarté de cette recherche. Pour autant, l'intégration de cette composante de la valeur dans le périmètre d'analyse permettrait de répondre à une forte préoccupation managériale centrée sur la tarification optimale des offres traditionnelles et digitales (Venkatesh et Chatterjee, 2006). Ainsi, dans le contexte de la presse écrite et compte tenu des récentes évolutions des modèles économiques du secteur, il pourrait être intéressant de considérer différents contenus d'offres numériques (offre gratuite *versus* offre *freemium versus* offre *premium*) et d'y associer la diversité des modes d'accès (accès *via* un abonnement papier, accès *via* un abonnement numérique spécifique, achat à l'unité).

De même, si les répondants ont été amenés à indiquer le nombre de canaux utilisés pour accéder au contenu informationnel, reformuler « l'étude menée n'a pas permis de cerner l'usage associé à ces différents canaux » (physiques et digitaux). Ainsi, une approche qualitative (sous forme d'entretiens individuels ou d'observations) pourrait être préconisée afin de mieux cerner les usages, les moments de transition entre canaux et les raisons de ces alternances dans un contexte multicanal. Il semblerait aussi intéressant d'approfondir cette question,

notamment à la lumière des travaux de Burton-Jones et Straub (2006) qui recommandent des mesures plus riches de l'usage en s'intéressant par exemple aux activités ou actions réalisées avec un système d'information. Afin d'explorer toutes les possibilités d'action avec le canal, la littérature consacrée à l'analyse des interactions techniques (Sundar *et al.*, 2014) ou aux affordances (Gibson, 1977 ; Leonardi, 2013) pourrait être utilement mobilisée. Etudier les affordances encouragerait également une perspective plus large, en prenant notamment en compte l'ensemble des acteurs interagissant avec les offres multicanal. Au-delà du point de vue des consommateurs, perspective retenue dans cet article, il pourrait être pertinent d'inclure les perceptions des personnes impliquées dans la production de contenu. Des travaux récents montrent que ces acteurs connaissent une mutation de leur identité : de personnes faisant autorité dans la création de *news*, les producteurs de contenus tendent à devenir des facilitateurs du débat (Utesheva, Simpson et Cecez-Kecmanovic, 2016).

En outre, si le design méthodologique (analyse d'un seul titre de presse) comme les analyses déployées (neutralisation des covariants individuels à travers les modèles d'effets de traitement), ont conduit à contrôler l'effet de certaines variables, il paraît difficile d'ignorer les possibles effets de contingence susceptibles d'affecter le modèle testé. De ce point de vue, les interactions canaux – offres sont susceptibles d'être affectées par les caractéristiques liées à la personne, à l'objet et à la situation. Plus précisément, des analyses futures pourraient prendre en compte ces effets de contingence et intégrer des variables telles que les fonctionnalités associées à chaque support technologique et leur utilité, qualité ou attrait perçu (van der Heijden, 2004), les caractéristiques



associées au contexte d'usage (Venkatesh *et al.*, 2003 ; Badot et Lemoine, 2013) et certaines caractéristiques individuelles à l'image de l'attitude à l'égard de la technologie (Bhattacharjee et Premkumar, 2004) ou encore de la culture numérique (Walsh, Kefi et Baskerville, 2010).

Sur le plan méthodologique, le déploiement d'un design expérimental permettant de contrôler et/ou de faire varier les caractéristiques de l'offre selon les canaux (tel un plan factoriel de type 2x2 articulé autour de la manipulation de la nature du contenu – textuel ou audiovisuel – et du canal – smartphone ou ordinateur) pourrait permettre d'apprécier plus finement les interactions existantes ainsi que les effets sur la valeur perçue de l'offre.

Par ailleurs, la validation empirique de cette recherche a été réalisée dans le secteur de la presse écrite. Si ce secteur offre un cadre intéressant pour appréhender les enjeux liés à la digitalisation des accès et des contenus (Jones *et al.*, 2008, Utesheva, Simpson et Cecez-Kecmanovic, 2016), il paraît pour autant difficile d'extrapoler les résultats obtenus à toutes les offres multiformes. Or les caractéristiques des produits sont susceptibles d'altérer fortement la valeur associée à une offre en contexte multicanal (Kushwaha et Shankar, 2013). Ainsi, dans le secteur de l'industrie musicale, le caractère fortement expérientiel du produit, mais également les comportements associés à la consommation de ce type d'offre (téléchargement illégal, écoute en *streaming*) et la stratégie des acteurs de cette industrie (Chaney, 2010), pourraient amener à des résultats sensiblement différents.

Enfin, dans le prolongement de cette étude, il serait intéressant de considérer l'évolution des phénomènes d'interaction entre canaux et/ou contenus, ainsi que de leurs conséquences sur la valeur

perçue de l'offre, au travers d'une étude longitudinale. Cette piste d'investigation, ainsi que toutes celles suggérées précédemment, illustrent la fertilité du champ de recherche considéré dans cet article.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Angioni, E., Cabiddu, F. et Di Guardo, M.C. (2012), "Value-Co-creation through Multi-channels Distributions: the Nike ID Case" in *Information Systems: Crossroads for Organization, Management, Accounting and Engineering*, M. De Marco, D. Te'eni, V. Albano and S. Za (Eds), Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, p. 259-266.
- Al-Natour, S. et Benbasat, I. (2009), "The Adoption and Use of IT Artifacts: A New Interaction-Centric Model for the Study of User-Artifact Relationships", *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 10, n°9, p. 661-685.
- Alter, S. (2007), "Customer-Centric Systems: A Multi-Dimensional View", *Proceedings of the Pre-ICIS Workshop on E-Business*, Montréal, Canada, December, p. 130-141.
- Ansari, A., Mela, C.F. et Neslin, S.A. (2008), "Customer Channel Migration", *Journal of Marketing Research*, vol. 45, n°1, p. 60-76.
- Aurier, P., Evrard, Y. et N'Goala, G. (2004), «Comprendre et Mesurer la Valeur du Point de Vue du Consommateur», *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n°3, p. 1-20.
- Austin, P.C. (2011), "An Introduction to Propensity Score Methods for Reducing the Effects of Confounding in Observational Studies", *Multivariate Behavioral Research*, vol. 46, n°3, p. 399-424.
- Avery, J., Steenburgh, T.J., Deighton, J. et Caravella, M. (2012), "Adding Bricks to



- Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time”, *Journal of Marketing*, vol. 76, n°3, p. 96-111.
- Badot, O. et Lemoine, J.F. (2013), «Du paradigme Dichotomique de l'Expérience d'Achat au Paradigme Ubiquitaire», *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n°3, p. 3-13.
- Baird, A. et Raghu, T.S. (2015), “Associating Consumer Perceived Value With Business Models for Digital Services”, *European Journal of Information Systems*, vol. 24, n°1, p 4–22.
- Bakos, Y. (2001), “The Emerging Landscape for Retail E-Commerce”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, n°1, p. 69-80.
- Balasubramanian, S., Raghunathan, R. et Mahajan, V. (2005), “Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n°2, p. 12-30.
- Banker, R.D. et Kauffman, R.J. (2004), “The Evolution of Research on Information Systems: a Fiftieth-Year Survey of the Literature in Management Science”, *Management Science*, Vol. 50, n°3, p. 281-298.
- Bhattacharjee, A. et Premkumar, G. (2004), “Understanding Changes in Belief and Attitude Toward Information Technology Usage: A Theoretical Model and Longitudinal Test”, *MIS Quarterly*, vol. 28, n°2, p. 229–254.
- Bendana, M. et Rowe, F. (2003), “Du Minitel à Internet : Perception et Transition chez les Internaute Utilisateurs des Services Bancaires”, *Annales des télécommunications*, vol. 58, n°1, p.197-211
- Benghozi, P.J. et Lyubareva, I. (2013), «La Presse Française en Ligne en 2012 : Modèles d’Affaires et Pratiques de Financement», *Culture études*, vol. 3, n°3, p. 1-12.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. et Venkatraman, N. (2013), “Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights”, *MIS Quarterly*, vol. 37, n°2, p. 471-482.
- Bleyen, V.-A. et van Hove, L. (2010), “To Bundle or Not to Bundle? How Western European Newspapers Package their Online Content”, *Journal of Media Economics*, vol. 23, n°3, p. 117-142.
- Boukef Charki, N. et Kalika, M. (2006), “La Théorie du Millefeuille. Le Rôle du Contexte», *Systèmes d'Information et Management*, vol. 11, n°4, p. 29-54.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y.J. et Rahman, M.S. (2013), “Competing in The Age Of Omnichannel Retailing”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 54, n°4, p. 23–29.
- Burton-Jones, A. et Straub D.W. (2006), “Reconceptualizing System Usage: An Approach and Empirical Test,” *Information Systems Research*, vol. 17, n°3, p 228–246.
- Chaney, D. (2010), «L’industrie du disque à l’heure du numérique», *Volume !*, vol. 7, n°2, p 149-160
- Choi, J. et Park, J. (2006), “Multichannel Retailing in Korea: Effects of Shopping Orientations and Information Seeking Patterns on Channel Choice Behavior”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 34, n°8, p. 577-596.
- Choudhury, V. et Karahanna, E. (2008), “The Relative Advantage of Electronic Channels: A Multidimensional View”, *MIS Quarterly*, vol. 32, n°1, p. 179–200.
- Cochran, W. G. (1965), “The Planning of Observational Studies of Human Populations (with discussion)”, *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, n°128, p. 134–155.
- Collin-Lachaud, I. et Vanheems, R. (2016), «Naviguer entre Espaces Virtuel et Réel pour Faire ses Achats : Exploration de l’Expérience de Shopping Hybride», *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 31, n°2, p. 43-61.



- Davis, F.D. (1989), "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology", *MIS Quarterly*, vol. 13, n°3, p. 319-339.
- Deleersnyder, B., Geyskens, I., Gielens, K. et Dekimpe, M.G. (2002), "How Cannibalistic is the Internet Channel? A Study of the Newspaper Industry in the United Kingdom and The Netherlands", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 19, n°4, p. 337-348.
- DeLone, W.H. et McLean, E.R. (2003), "The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update", *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, n°4, p. 9-30.
- Deng, L., Turner, D. E., Gehling, R. et Prince, B. (2010), "User Experience, Satisfaction, and Continual Usage Intention of It", *European Journal of Information Systems*, vol. 19, n°1, p. 60-75.
- Dholakia, R.R., Zhao, M. et Dholakia, N. (2005), "Multichannel Retailing: A Case Study of Early Experiences", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n°2, p. 63-74.
- Donnat, O. (2009), *«Les Pratiques Culturelles des Français à l'Ere Numérique – Enquête 2008*, La Découverte, Paris.
- Dorsey, M. (2006), "Match Channel Capabilities to Customer Goals Grading Six Essential Capabilities of Commonly Used Channels", *Forrester Research*, octobre 12.
- Emrich, O., Paul, M. et Rudolph, T. (2015), "Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type", *Journal of Retailing*, vol. 91, n°2, p. 326-342.
- Fichman, R.G. (2004), "Going Beyond the Dominant Paradigm for Information Technology Innovation Research: Emerging Concepts and Methods", *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 5, n°8, p. 314-355.
- Forman, C., Ghose, A. et Goldfarb, A. (2009), "Competition Between Local and Electronic Markets: How the Benefit of Buying Online Depends on Where You Live", *Management Science*, vol. 55, n°1, p. 47-57.
- Frambach, R.T., Roest, H.C. et Krishnan, T.V. (2007), "The Impact of Consumer Internet Experience on Channel Preference and Usage Intentions Across the Different Stages of the Buying Process", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, n°2, p. 26-41.
- Gentzkow, M. (2007), "Valuing New Goods in a Model with Complementarity: Online Newspapers", *American Economic Review*, vol. 97, n°3, p. 713-744.
- Gibson, J. J. (1977), "The theory of affordances" in *Perceiving, acting, and knowing: toward an ecological psychology*, R. Shaw et J. Bransford (Eds.), Erlbaum, Hillsdale, p. 67-82.
- Hassenzahl, M. et Tractinsky, N. (2006), "User Experience- A Research Agenda", *Behaviour and Information Technology*, vol. 25, n°2, p. 91-97.
- Holbrook, M.B. (1999), "Introduction to consumer value" in *Consumer value: a framework for analysis and research*, M.B. Holbrook (Eds.), Routledge, London et New York, p. 1-28.
- Hong, W., Thong, J. Y. L., Wong, W-M. et Tam, K-Y. (2001-2002), "Determinants of User Acceptance of Digital Libraries: An Empirical Examination of Individual Differences and System Characteristics", *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, n°3, p. 97-124.
- Isaac, H., Kalika, M. et Charki N. B. (2008), "An Empirical Investigation of E-mail Use versus Face-to-Face Meetings: Integrating the Napoleon Effect Perspective", *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 22, n°2, p. 501-514.



- Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., et Podsakoff, P. M. (2004), "A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n°1, p. 73-98.
- Jones, M. Munir, K., Orlikowski, W. and Runde, J. (2008), "About Time Too: Online News and Changing Temporal Structures in the Newspaper Industry" *International Conference on Information Systems 2008*, Paris, Proceedings. Paper 156.
- Karimi, J. et Walter, Z. (2015), "The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry", *Journal of Management Information Systems*, vol. 32, n°1, p. 39-81.
- Kauffman, R. J., Lee, D., Lee, J. et Yoo, B. (2009), "A Hybrid Firm's Pricing Strategy in Electronic Commerce Under Channel Migration", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 14, n°1, p. 11-54.
- Keen, C., Wetzels, M., De Ruyter, K. et Feinberg, R. (2004), "E-Tailers Versus Retailers: Which Factors Determine Consumer Preferences", *Journal of Business Research*, vol. 57, n°7, p. 685-695.
- Konus, U., Verhoef, P.C. et Neslin, S.A. (2008), "Multichannel Shopper Segments and their Covariates", *Journal of Retailing*, vol. 84, n°4, p. 398-413.
- Koukova, N.T., Kannan, P.K. et Ratchford, B.T. (2008), "Product Form Bundling: Implications for Marketing Digital Products", *Journal of Retailing*, vol. 84, n°2, p. 181-194.
- Kushwaha, T. et Shankar, V. (2013), "Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics", *Journal of Marketing*, vol. 77, n°4, p. 67-85.
- Lam, S.Y. et Shankar, V. (2014), "Asymmetries in the Effects of Drivers of Brand Loyalty Between Early and Late Adopters and Across Technology Generations", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 28, n°1, p. 26-42.
- Laukkanen, T. (2007), "Internet Vs Mobile Banking: Comparing Customer Value Perceptions", *Business Process Management Journal*, vol. 13, n°6, p. 788-797.
- Leonardi, P. M. (2013), "When Does Technology Use Enable Network Change in Organizations? A Comparative Study of Feature Use and Shared Affordances", *MIS Quarterly*, vol. 37, n°3, p. 749-776.
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M.K. et Swinnen, G. (2014), "Assessing the Value of Commonly Used Methods for Measuring Customer Value: A Multi-Setting Empirical Study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42, n°4, p. 430-451.
- McGoldrick, P.J. et Collins, N. (2007), "Multichannel Retailing: Profiling the Multichannel Shopper", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 17, n°2, p. 139-158.
- Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B. et Grewal, D. (2003), "Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction With a Relational, Multichannel Service Provider", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, n°4, p. 448-458.
- Morgan, S.L. et Todd, J.L. (2008), "A Diagnostic Routine for the Detection of Consequential Heterogeneity of Causal Effects", *Sociological Methodology*, vol. 38, n°1, p. 231-281.
- Mukherjee, A. et Hoyer, W.D. (2001), "The Effect of Novel Attributes on Product Evaluation", *Journal of Consumer Research*, vol. 28, n°3, p. 462-472.
- Naik, P.A. et Peters, K. (2009), "A Hierarchical Marketing Communications Model of Online and Offline Media Synergies", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23, n°4, p. 288-299.



- Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M.L., Thomas, J.S. et Verhoef, P.C. (2006), "Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management", *Journal of Service Research*, vol. 9, n°2, p. 95-112.
- Noble, S.M., Griffith, D.A. et Weinberger, M.G. (2005), "Consumer Derived Utilitarian Value and Channel Utilization in a Multi-Channel Retail Context" *Journal of Business Research*, vol. 58, p. 1643-1651.
- Oh, L.-B. et Teo, H.-H. (2010), "Consumer Value Co-Creation in a Hybrid Commerce Service-Delivery System", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 14, n°3, p. 35-62.
- Oliver, R.L. (1999), "Value as excellence in consumption experience" in *Consumer value: a framework for analysis and research*, M.B. Holbrook (Eds.), Routledge, London et New York, p. 43-62.
- Oppewal, H., Tojib, D.R. et Louvieris, P. (2013), "Experimental Analysis of Consumer Channel-Mix Use", *Journal of Business Research*, vol. 66, p. 2226-2233.
- Oestreicher-Singer, G. et Zalmanson L. (2013), «Content or Community? A Digital Business Strategy for Content Providers in the Social Age», *MIS Quarterly*, vol. 37, n°2, p. 591-616.
- Piotrowicz, W. et Cuthbertson, R. (2014), "Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 18, n°4, p. 5-16.
- Rogers, E. M. (1962), "*Diffusion of innovations*", The Free Press, New-York.
- Rosenbloom, B. (2007), "Multi-Channel Strategy in Business-To-Business Markets: Prospects and Problems", *Industrial marketing management*, vol. 36, n°1, p. 4-9.
- Rosnay (de), J. (2013), «Internet est derrière nous», *Grandes Ecoles et Universités Magazine* mai-juin, p. 95.
- Ruiz, D. M., Gremler, D. D., Washburn, J. H., et Carrión, G. C. (2008), "Service Value Revisited: Specifying a Higher-Order, Formative Measure", *Journal of Business Research*, vol. 61, n°12, p. 1278-1291.
- Seck, A.M. et Philippe, J. (2013), "Service Encounter in Multi-Channel Distribution Context: Virtual and Face-to-Face Interactions and Consumer Satisfaction", *The Service Industries Journal*, vol. 33, n°6, p. 565-579.
- Simon, D.H. et Kadiyali, V. (2007), "The Effect of a Magazine's Free Digital Content on Its Print Circulation: Cannibalization or Complementarity?", *Information Economics and Policy*, vol. 19, n°3-4, p. 344-361.
- Steenkamp J.B.E.M. et Baumgartner, H. (1998), "Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, vol. 25, n°1, p. 78-90
- Sun, H. et Zhang P. (2006), "The role of affect in IS research: a critical survey and a research model", in *Human-Computer Interaction and Management Information Systems: Foundations*, P. Zhang et D. Galletta (Eds.), Sharpe, Armonk.
- Sundar, S. S., Bellur, S., Oh, J., Xu, Q. et Jia, H. (2014), "User Experience of On-Screen Interaction Techniques: An Experimental Investigation of Clicking, Sliding, Zooming, Hovering, Dragging, And Flipping", *Human-Computer Interaction*, vol. 29, n°2, p. 109-152.
- Sweeney, J.C. et Soutar, G.N. (2001), "Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale", *Journal of Retailing*, vol. 77, n°2, p. 203-220.
- Teltzrow, M., Meyer, B. et Lenz, H. J. (2007), "Multi-Channel Consumer Perceptions", *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 8, n°1, p. 18-31.
- Utesheva, A., Simpson, J.R. et Cecez-Kecmanovic, D. (2016), "Identity metamor-



- phoses in digital disruption: a relational theory of identity”, *European Journal of Information Systems*, vol. 25, n° 4, p. 344-363.
- Van der Heijden, H. (2004), “User acceptance of hedonic information systems”, *MIS quarterly*, vol. 28, n°4, p. 695-704.
- Varadarajan, R., Srinivasan, R., Vadakkepatt, G.G., Yadav, M.S., Pavlou, P.A., Krishnamurthy, S. et Krause, T. (2010), “Interactive Technologies and Retailing Strategy: A Review, Conceptual Framework and Future Research Directions”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24, n°2, p. 96-110.
- Venkatesh, R. et Chatterjee, R. (2006), “Bundling, Unbundling, and Pricing of Multiform Products: The Case of Magazine Content”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 20, n°2, p. 21-40.
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G. B. et Davis, F.D. (2003), “User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View”, *MIS Quarterly*, vol. 27, n°3, p. 425-478.
- Venkatesh, V. et Bala, H. (2008), “Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions”, *Decision Science*, vol. 39, n°2, p. 273-312.
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. et Schlesinger, L.A. (2009), “Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies”, *Journal of Retailing*, vol. 85, n°1, p. 31-41.
- Verhoef, P., Kannan, P. K. et Inman, J. (2015), “From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing”, *Journal of Retailing*, vol. 91, n°2, p. 174-181.
- Walsh, G., Shiu, E. et Hassan, L.M. (2014), “Replicating, Validating, and Reducing the Length of the Consumer Perceived Value Scale”, *Journal of Business Research*, vol. 67, n°3, p. 260-267.
- Walsh, I., Kefi, H. et Baskerville, R. (2010), “Managing Culture Creep: Toward a Strategic Model of User IT Culture”, *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 19, n°14, p. 257-280.
- Weigel, F. K., Hazen, B. T., Cegielski, C. G. et Hall, D. J. (2014), “Diffusion of Innovations and the Theory of Planned Behavior in Information Systems Research : A Metaanalysis”, *Communications of AIS*, vol. 34, n°31, p. 619-636.
- Wu, J. et Wang, Y. (2006), “Measuring Kms Success: A Respecification of the Delone and Mclean“S Model”, *Information & Management*, vol. 43, n°6, p. 728-739.
- Xu, J., Forman, C., Kim, J.B. et Van Ittersum, K. (2014), “News Media Channels: Complements or Substitutes? Evidence From Mobile Phone usage”, *Journal of Marketing*, vol. 78, n°4, p. 97-112.

## ANNEXE A : CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES DES GROUPES DE LECTEURS

		Lecteurs exclusifs « contenu traditionnel »	Lecteurs exclusifs « contenu digital »	Lecteurs mixtes – 2 canaux	Lecteurs mixtes – 3 canaux	Lecteurs mixtes – 4 canaux
Age moyen		60,8 ans	50,8 ans	58,3 ans	55,6 ans	55,4 ans
Sexe	Hommes	52,5%	47,3%	66,3%	67,9%	78,6%
	Femmes	47,5%	52,7%	33,7%	32,1%	21,4%
CSP	CSP-	6,9%	9,5%	4,1%	11%	5,6%
	CSP+	47,5%	36,5%	40,6%	39,4%	54,6%
	Inactifs, retraités	43,6%	37,8%	46,2%	43,6%	32,1%
	Autres inactifs	2%	16,2%	9,1%	6%	7,7%
Niveau d'études	Bac ou moins	14,9%	17,6%	11,4%	10%	8,2%
	Bac à Bac+4	36,6%	43,2%	36,3%	33,5%	31,1%
	Bac+5 et plus	48,5%	39,2%	52,3%	56,5%	60,7%

## ANNEXE B : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES CONSTRUITS ASSOCIÉS AU MODÈLE DE VALEUR PERÇUE : CORRÉLATIONS, MOYENNES ET ÉCARTS-TYPES

		Le Monde					Le Monde.fr				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Le Monde	1. Bénéfice fonctionnel	1,00									
	2. Bénéfice expérientiel	0,22	1,00								
	3. Bénéfice social	0,33	0,34	1,00							
	4. Sacrifices perçus	0,12	0,15	0,32	1,00						
	5. Valeur globale perçue	0,76	0,21	0,21	0,00	1,00					
Le Monde.fr	6. Bénéfice fonctionnel	0,69	0,18	0,23	0,09	0,49	1,00				
	7. Bénéfice expérientiel	0,10	0,75	0,28	0,14	0,08	0,18	1,00			
	8. Bénéfice social	0,24	0,28	0,75	0,21	0,17	0,42	0,27	1,00		
	9. Sacrifices perçus	0,13	0,10	0,15	0,48	0,07	0,13	0,07	0,26	1,00	
	10. Valeur globale perçue	0,40	0,17	0,17	0,02	0,41	0,71	0,25	0,35	0,04	1,00
Moyenne		5,34	3,14	3,40	3,93	5,45	4,97	2,53	3,40	3,76	4,86
Ecart-type		1,05	1,41	1,16	1,31	1,19	1,13	1,40	1,16	1,20	1,47

**ANNEXE C : RÉSULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE DES MODÈLES DE MESURE DE LA VALEUR PERÇUE DES OFFRES TRADITIONNELLE (LE MONDE) ET DIGITALE (LE MONDE.FR)**

Dimensions	Items	Le Monde			Le Monde.fr		
		Loadings	Rh� de Jöreskog	Average Variance Extracted	Loadings	Rh� de Jöreskog	Average Variance Extracted
Bénéfice fonctionnel	Le Monde (.fr) présente une qualité constante.	0,738	0,801	0,574	0,765	0,847	0,649
	Le Monde (.fr) est bien conçu.	0,774			0,807		
	Le Monde (.fr) présente un niveau de qualité acceptable.	0,760			0,843		
Bénéfice expérientiel	Pendant que je lis mon journal sur papier (sur internet), je perds par moments conscience de ce qui m'entoure.	0,818	0,855	0,597	0,875	0,924	0,753
	Pendant que je lis mon journal sur papier (sur internet), j'oublie les réalités du monde extérieur.	0,757			0,875		
	Pendant que je lis mon journal sur papier (sur internet), j'oublie mon environnement immédiat.	0,807			0,896		
	Pendant que je lis mon journal sur papier (sur internet), ce qui s'est passé avant ou ce qui se passera après ne compte plus.	0,704			0,823		
Bénéfice social	La lecture du Monde (.fr) m'aide à me sentir accepté par les autres.	0,730	0,833	0,627	0,825	0,876	0,702
	La lecture du Monde (.fr) améliore la façon dont je suis perçu par les autres.	0,909			0,890		
	La lecture du Monde (.fr) fait bonne impression sur les autres.	0,722			0,795		
Sacrifices non monétaires	La lecture du Monde (.fr) nécessite beaucoup de temps.	0,522	0,791	0,568	0,584	0,814	0,600
	La lecture du Monde (.fr) nécessite un gros effort.	0,827			0,835		
	La lecture du Monde (.fr) nécessite beaucoup d'énergie.	0,864			0,873		
Valeur globale perçue	Globalement, je considère que lire ce journal vaut bien toute l'attention et le temps qu'on peut y consacrer.	0,891	0,906	0,764	0,941	0,944	0,850
	En définitive, lire ce journal apporte plus que cela ne coûte (en temps, en argent...).	0,805			0,877		
	La lecture de ce journal vaut bien le temps et l'argent qu'on peut y consacrer.	0,922			0,946		
Indices d'ajustement	Chi <sup>2</sup> / ddl RMSEA / SRMR CFI / TLI	447,269 / 94 0,057 / 0,045 0,961 / 0,951			308,350 / 94 0,043 / 0,037 0,982 / 0,977		

Papier : max cor.<sup>2</sup> = 0,113 < min AVE = 0,568 / Internet : max cor.<sup>2</sup> = 0,175 < min AVE = 0,600,

**ANNEXE D : INVARIANCE DES MESURES**

	Niveau d'invariance	Chi <sup>2</sup>	ddl	CFI	RMSEA	Diff. Chi <sup>2</sup>	Sign.
<b>Le Monde</b>	<b>Configurale</b>	190,361	76	0,964	0,059	NA	NA
	<b>Métrique</b>	174,729	83	0,971	0,050	-15,631	1,000
	<b>Scalaire</b>	178,442	89	0,972	0,048	3,712	0,716
	<b>Variance d'erreur</b>	195,491	100	0,970	0,047	17,050	0,106
<b>Le Monde.fr</b>	<b>Configurale</b>	131,413	76	0,977	0,052	NA	NA
	<b>Métrique</b>	132,878	83	0,979	0,048	1,466	0,983
	<b>Scalaire</b>	142,475	89	0,977	0,048	9,596	0,143
	<b>Variance d'erreur</b>	159,953	100	0,975	0,048	17,478	0,095

