

Le cybermarché et l'essor du « drive » en France : des synergies à développer et des avantages compétitifs à créer.

Enrico Colla, professeur à ADVANCIA-NEGOCIA

Centre de Recherche sur le Commerce (CRC)

8, avenue de la Porte de Champerret 75017 Paris

Tél. 0144093100 (standard) / 0144093579 (ligne directe)

ecolla@advancia-negocia.fr

Paul Lapoule, professeur à ADVANCIA-NEGOCIA

Centre de Recherche sur le Commerce (CRC)

8, avenue de la Porte de Champerret 75017 Paris

Tél. 0144093100 (standard) / 0144093245 (ligne directe)

plapoule@advancia-negocia.fr

Le cybermarché et l'essor du « drive » en France : des synergies à développer et des avantages compétitifs à créer.

Résumé :

Cette recherche qualitative se propose d'identifier les facteurs clés du succès des cybermarchands français à prédominance alimentaire et de comprendre l'origine des avantages compétitifs des enseignes de ce secteur. La confrontation entre les résultats d'une revue de la littérature sur les facteurs critiques de succès et les enseignements tirés de l'analyse des expériences menées en France confirme que la multicanalité offre un riche potentiel de synergies et la capacité de les exploiter permet d'accroître les avantages concurrentiels des cybermarchands à prédominance alimentaire. Dans cet univers très concurrentiel, le modèle logistique du drive contribue particulièrement au développement du canal et du mode de commande Internet.

Mots clés : commerce électronique, cybermarché, Drive, distribution multi canal

"On-line grocery retailing and the growth of the Click and Collect in France: synergies and competitive advantages to be developed"

Abstract:

The objective of this qualitative research is to identify the critical success factors' of the French grocery online retailers operators and the origin of the competitive advantage of the firms in this sector. The comparison between the review's of the literature contributions and the analysis of the different experiences developed in France confirms that multichannel retailing offers plenty of synergies and that being able to exploit the "Click and Collect" potential allows traditional grocery that are also on line retailers to increase their competitive advantage. In this competitive arena, "drive" logistical model is particularly contributing to increase online orders and sales.

Key-words: e-commerce, click and collect, multichannel retailing, Internet shopping

Introduction

Au milieu des années 90, Internet a remarquablement contribué au développement du commerce à domicile en Europe et en Amérique du nord. Mais après une rapide croissance à la fin de cette décennie, plusieurs distributeurs alimentaires en ligne ont déposé le bilan. La presque totalité de ces échecs était le fait des pure players, alors que des grands distributeurs, surtout européens comme Tesco et Ahold, ont développé avec succès leur propre stratégie de commerce électronique. L'expérience et le savoir-faire acquis dans le canal magasin par les grands distributeurs à prédominance alimentaire se sont révélés utiles à la mise en place du nouveau canal.

Les cybermarchands « brick & mortar » n'ont toutefois pas tous connu le même succès, notamment les opérateurs français. Ces derniers semblent encore parfois tâtonner dans la mise en place d'une stratégie multi-canal et dans les éventuelles synergies à mettre en œuvre. La multicanalité n'apparaissant pas comme une condition suffisante de succès, nous avons souhaité identifier l'ensemble des facteurs clés de succès d'une stratégie multi-canal (clic et magasin) développée par les distributeurs à dominante alimentaire. Notre recherche devrait permettre d'aider les entreprises à mieux comprendre leurs options et leurs possibles résultats, à mieux poursuivre leurs objectifs de croissance et de positionnement stratégique.

Pour atteindre ces objectifs nous avons conduit une investigation théorique, dont nous avons comparé les résultats avec ceux des opérateurs français qui comptent de plus en plus sur le modèle logistique du drive pour se différencier. Cette comparaison devrait nous conduire à valider les facteurs clés de succès des « clic et magasin » identifiés dans la littérature et nous permettre de dégager des implications managériales et quelques éléments de prospective pour les cybermarchands français.

Les facteurs clés de succès des cybermarchands : revue de la littérature

L'analyse des motivations de l'achat en ligne des consommateurs a d'abord permis aux chercheurs d'identifier les principales attentes des cyberacheteurs. D'autres travaux, que nous présentons ensuite, ont mis l'accent sur les éléments majeurs de l'offre de services qui répondent aux attentes des clients. Ce sont notamment la forte orientation clients, la qualité du marketing direct et de l'interactivité du site, la richesse de l'assortiment, la modération des prix, la puissance de la marque ainsi que le coût et l'efficacité du système logistique.

Identifier et comprendre les motivations des cyberacheteurs

En général, les consommateurs choisissent d'acheter en ligne plutôt qu'en magasin pour la praticité (gain de temps, accès continu), les meilleurs prix, la grande variété, la possibilité de comparer les produits et les prix, voire pour trouver des produits non présents en magasin (Ramus, et Nielsen, 2005, Roberts, Xu et Mettos, 2003, Robinson *et alii*, 2007). La praticité et le gain de temps sont les principales raisons qui déterminent le choix d'acheter en ligne. Le client peut faire ses achats à n'importe quel moment, sans effort physique, notamment pour des produits lourds ou volumineux, et sans se poser d'éventuels problèmes de garde des enfants. La vente en ligne est donc particulièrement appréciée des personnes qui manquent de temps, comme les couples d'actifs avec enfants, ainsi que des consommateurs à mobilité réduite. D'autres motivations moins fréquentes dans ce contexte sont la recherche de prix plus bas et de variété (Robinson *et alii*, 2007). Cette dernière peut être parfois mieux satisfaite en ligne que dans un magasin physique de petite taille qui ne dispose pas d'un assortiment suffisamment large et profond.

Parmi les principaux freins à l'achat en ligne, il convient de citer la cherté (les prix sont souvent plus élevés qu'en magasin), la perception de complexité dans l'usage de l'internet, la difficulté de juger la qualité des produits, les coûts de livraison et l'absence de lien social (Roberts, Xu et Mettos, 2003). Citons également le risque de diffusion d'informations personnelles liées aux paiements et la crainte d'éventuels refus de la commande ou du paiement. Les études de satisfaction soulignent aussi l'importance d'autres facteurs, notamment les livraisons effectuées en retard, incomplètes ou comprenant des produits de remplacement inadéquats. Un autre élément négatif souvent mis en avant est la perception d'une expérience d'achat monotone, ennuyeuse et peu plaisante (Robinson *et alii*, 2007). L'acheteur online étant par définition moins captif que celui en magasin, ces éléments d'insatisfaction peuvent déterminer l'abandon de l'expérience faite et le retour aux achats en magasin, ou encore le choix d'un autre cybermarchand. On a ainsi observé qu'un certain nombre de cyberacheteurs continuent à fréquenter les magasins physiques pour acheter les produits frais ou plus impliquants (par exemple les articles nécessaires à un dîner entre amis) (Robinson *et alii*, 2007). Enfin, pour le consommateur, la valorisation de l'achat en ligne de produits alimentaires peut varier selon ses différents besoins, situations, circonstances et attentes, qui vont des plus utilitaires aux plus hédonistes et qui sont très liés aux caractéristiques des foyers et à leur lieu de résidence (De

Kervenoael *et alii*, 2006).

Les différentes motivations et les freins à l'achat des cyberacheteurs contribuent à déterminer les éléments de l'offre aptes à satisfaire les cyberacheteurs ainsi que les facteurs clés de succès des cybermarchands (tableau 1).

Tableau 1
Motivations et freins d'achat des cyberacheteurs et principaux éléments de l'offre.

Motivations	Principaux éléments de l'offre
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le gain de temps 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La qualité du système de commande et de son suivi, la possibilité de recherche par mots clés, le modèle logistique de distribution.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La réduction de l'effort physique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La livraison à domicile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La possibilité d'acheter à tout moment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La continuité du service en ligne
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La variété 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La largeur et la profondeur de l'assortiment
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La modération du prix 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le prix de vente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le lien social, « l'amitié commerciale » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'interactivité et la personnalisation du site, le comportement du livreur.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le plaisir d'achat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La qualité de l'interface visuelle
Freins à l'achat ou à un nouvel achat	Principaux éléments de l'offre
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La cherté, les frais de livraison 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le prix de vente des produits et le coût de la livraison
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La perception de complexité dans l'usage de l'internet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La simplicité de l'interface et la facilité de navigation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La difficulté de juger de la qualité des produits, notamment des produits frais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La qualité visuelle de l'interface et la richesse des informations sur les produits.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'absence de lien social 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'interactivité et la personnalisation de l'interface, le comportement du livreur
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le risque de diffusion d'informations personnelles liées aux paiements et la crainte d'éventuels refus de la commande ou du paiement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La sécurisation du site, l'image de l'enseigne
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les livraisons effectuées en retard, incomplètes ou comprenant des produits de remplacement inadéquats 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le modèle, la ponctualité et la qualité des livraisons, la réduction des ruptures de stocks, la qualité des substitutions proposées
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La perception d'une expérience d'achat monotone, ennuyeuse et peu plaisante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La qualité de l'interface visuelle et le niveau d'interactivité

Source : auteurs

Une bonne compréhension des motivations des cyberacheteurs permet d'identifier les principaux facteurs clés de succès des entreprises. Nous allons maintenant les préciser en poursuivant notre revue de la littérature.

Disposer d'une offre diversifiée de services créateurs de valeur pour les clients comme pour l'entreprise.

Plusieurs travaux en marketing et en distribution (De Kervenoael 2007, Hackney, Grant et Birtwistle, 2006), ont souligné l'importance d'un ensemble de biens et services complémentaires

qui a pour objectif d'augmenter la valeur de l'offre pour le client et de la différencier par rapport aux concurrents. Dans le contexte de la vente en ligne en général les composantes de l'offre qui ont été considérées comme les plus importantes sont, notamment, en dehors de la logistique, l'assortiment, le conseil, le paiement, l'interactivité et la publicité (Kotzab et Madlberger, 2001). D'autres auteurs (Tanskanen, Yrjola et Holmstrom, 2002), ayant étudié différents modèles de cybermarchands, ont identifié six facteurs clés de leur succès. Ces auteurs ont démontré que le succès peut provenir de la puissance d'achat auprès des fournisseurs, mais aussi d'une forte orientation clients, d'une politique de fidélisation, d'une bonne qualité de l'interface pour l'achat des internautes, de la disponibilité d'information et de conseils sur les produits, ainsi que de la commercialisation de produits complémentaires à forte marge. La puissance d'achat conditionne l'obtention de prix plus bas ou au moins égaux à ceux des concurrents. L'interactivité du site contribue à satisfaire le client à travers plusieurs éléments fondamentaux : un bon feed-back aux clients, un système de commande précis et en phase avec le niveau des stocks, la possibilité de suivre les commandes et d'effectuer des recherches sur le site avec un mot clé, la personnalisation du site, la richesse et la qualité des images, la facilité et la rapidité de navigation (Dholakia et Zhao 2009). Par exemple, dans un site très interactif, on assure une réponse aux clients à travers l'e-mail, le téléphone et le fax sur chaque page et pas seulement sur la page d'accueil. Le système de commande intègre la confirmation de l'ordre et un message de rupture de stock en temps réel, sans attendre la fin de la commande. La recherche peut se faire par plusieurs moteurs de recherche et ses résultats sont limités aux seuls articles concernés. Les pages de bienvenue et de remerciements sont personnalisées. En plus des descriptions verbales, le site inclut des descriptions graphiques des produits, et chaque page comprend la barre du menu, évitant à l'utilisateur de revenir chaque fois à la page principale pour changer de page.

Les distributeurs devraient développer leur offre du point de vue des consommateurs qui s'adaptent progressivement à un nouveau canal de distribution (De Kervenoael, 2007). A l'occasion de son premier achat, le client s'intéresse généralement aux produits moins périssables et plus lourds et aux marques les plus connues : il limite les risques et profite surtout de la commodité de cette modalité d'achat. S'il ne perçoit pas l'achat en ligne comme plus compliqué et plus difficile que l'achat en magasin, et s'il est satisfait de son premier « test », il continuera à commander son panier habituel de produits alimentaires, avec généralement plus de produits à marque de distribution, de plat préparés, de surgelés, voire de produits frais. A ce stade, le

consommateur aura acquis les compétences informatiques nécessaires et, en même temps, plus de confiance dans ce canal. Il passera alors probablement à des produits plus personnels (hygiène et beauté, habillement..), à des solutions pour préparer des événements (repas entre amis), des conseils personnalisés (recommandations diététiques) et à des services (téléphonie mobile, banques, voyages, tourisme) (De Kervenoael 2007). Les cybermarchands devraient alors être à même de mettre en place des systèmes de gestion des relations avec les clients (CRM) et de les encourager à développer des contacts entre eux pour partager leur expérience et construire des communautés.

Toutes ces approches (Kotzab et Madlberger, 2001 ; Tanskanen, Yrjola et Holmstrom, 2002 ; Dholakia et Zhao, 2009 ; Pentina et Hasty, 2009) confirment que la performance des cybermarchands provient d'une offre globale de biens et de services, ainsi que de la capacité à créer des cohérences et des synergies entre ces facteurs et entre les différentes fonctions de l'entreprise (notamment entre le marketing, les systèmes d'information et la logistique).

Diversifier les modèles d'e-logistique

Pour mieux comprendre les conditions du succès des cybermarchands, de nombreux auteurs ont concentré leur analyse sur les modèles logistiques (Durand et Senkel, 2007 ; Marouseau 2003 et 2005) et examiné deux problèmes consécutivement : le modèle de stockage et de préparation de commande, puis celui de la distribution.

Le premier modèle de stockage et de préparation de commande, appelé *store picking* (ou picking magasin), consiste à préparer la commande directement dans les rayons du supermarché et à livrer les produits chez l'internaute. Avec le second système, la préparation de la commande a lieu dans un entrepôt dédié. Quand la demande devient importante (entre 1000 et 2000 commandes par jour) et que le nombre d'internautes au km² est élevé (De Koster, 2002 ; Yrjölä, 2003 ; Marouseau, 2005), ce modèle est plus efficace que celui du *store picking*. En effet, les choix d'implantation en magasin découlent de logiques merchandising orientées clients (les doubles implantations par exemple) qui rendent peu productive la préparation des commandes en magasin.

Indépendante des stocks des magasins physiques, la gestion centralisée d'un entrepôt dédié génère un bon suivi des ordres et des itinéraires ; mais elle requiert de gros investissements de départ et s'avère moins réactive, du fait de la distance parfois élevée entre les internautes et les entrepôts (Hafsa et alii, 2002). A l'inverse, les cybermarchands qui choisissent le picking

magasin ne sont pas obligés de consacrer l'essentiel de leurs investissements aux entrepôts dédiés. Ils offrent plus de proximité au consommateur (ce qui peut être utile pour garantir la qualité des produits frais), assurent plus de flexibilité à l'enseigne mais sont confrontés à davantage de ruptures de stock qui nécessitent la mise en place de nombreux produits de substitution.

Les systèmes mixtes ou hybrides constitueraient, par contre, la solution logistique amont optimale pour le développement de l'e-commerce dans des zones hétérogènes, tant au niveau des densités de population que de la demande émanant des internautes (De Kervenoael, 2007). Le choix du modèle logistique conditionne la politique de prix de l'enseigne et le niveau des services à l'internaute. Le modèle picking magasin permet d'afficher des prix de vente consommateur compétitifs. En matière de services, le système logistique impacte directement le délai de livraison, l'amplitude horaire, le taux de service et la variété de l'assortiment. De nombreux auteurs ont remarqué que tous les opérateurs ayant choisi le système de l'entrepôt dédié ont connu des échecs, alors que le seul opérateur - Tesco.com - qui, le premier, a connu un succès certain (Colla et Lapoule, 2009), avait adopté le système du picking magasin. La maîtrise de la logistique est indispensable tant au niveau de la qualité de service à offrir aux consommateurs (respect des commandes et des délais) que de la maîtrise des coûts qu'elle implique. Mais le consommateur s'intéresse davantage au modèle logistique de distribution, dont il attend une plus grande praticité ou une amélioration de son expérience d'achats. Il recourt à la livraison à domicile ou à la livraison hors domicile.

Si la livraison à domicile symbolise le facteur principal à l'origine de la praticité et du gain de temps recherchés par les consommateurs, elle est tenue à des contraintes de logistique – tel le respect de la chaîne du froid –, et est très coûteuse pour le fournisseur et pour le client. Durand (2010) estime que son coût peut représenter jusqu'à 15 % de la valeur du panier. Et 30% des livraisons à domicile échouent parce qu'il n'y a personne au moment du passage du livreur (Botella, 2008). L'acheminement des commandes de produits alimentaires chez le consommateur nécessite de vingt quatre à quarante huit heures de délai et une plage de deux heures où le client doit rester chez lui pour réceptionner les paquets aux dépens de ses activités familiales. Retirer soi-même les produits permet d'organiser son emploi du temps et de cumuler des points sur sa carte de fidélité insérable dans la borne ou présentable à la caisse réservée pour l'enlèvement des produits achetés en ligne. Les drives tiennent compte des parcours de mobilité des

consommateurs qui préfèrent parfois se déplacer plutôt que de rester chez eux à attendre une livraison. Ce service apporte à l'internaute, adepte du cross canal (parce qu'il ne voit aucune valeur ajoutée à acheter lui-même ses produits pondéreux qui ne répondent qu'à un besoin alimentaire) mais qui déplore les prix élevés pratiqués sur Internet, flexibilité et praticité. Par conséquent, inciter l'internaute à enlever sa commande sur un point de proximité présente de réels avantages, en particulier financiers (Durand, 2003). La livraison hors domicile entraîne en effet une réduction du coût logistique de près de 70% (Yrjölä, 2003). Pour le modèle drive, deux alternatives s'offrent aux cybermarchands : soit ils possèdent un réseau de magasins et ils s'y adossent ; soit ils possèdent des magasins mais ils préfèrent créer des infrastructures dédiées au retrait (Durand, 2010).

Cette dimension logistique a entraîné plus d'études sur l'efficience des différents modèles logistiques que sur les autres éléments de l'offre qui peuvent influencer le choix du consommateur, et qui peuvent constituer des facteurs clés de succès. A ces facteurs clés de succès de la vente en ligne considérés en soi, il faut ajouter la multicanalité et son impact à la fois sur l'ensemble du package de service des cybermarchands et sur la logistique. La question est de savoir si la multicanalité permet d'améliorer les services, voire d'en étendre la gamme et de renforcer ainsi les avantages compétitifs d'une enseigne multicanale.

Exploiter les avantages de la multicanalité

Les consommateurs apprécient la possibilité d'utiliser plusieurs canaux dans les différentes étapes de leur processus d'achat, notamment pour la recherche d'informations et la préparation de l'achat en magasin, ainsi que pour comparer les prix. Selon le baromètre de la Fevad de 2008, 56% des internautes français auraient consulté internet avant de faire leur achat en magasin. Ainsi, face à une offre multicanale, les consommateurs ont tendance à considérer le commerce en ligne alimentaire comme complémentaire plutôt qu'alternatif, et beaucoup d'entre eux continuent à s'approvisionner dans des points de vente (Robinson *et alii*, 2007).

Du côté des entreprises, un certain nombre d'études ont analysé les effets, qui sont en général positifs, de l'ajout d'un canal sur la demande et sur l'offre d'une entreprise dans différents contextes (Hackney, Grant et Birtwistle 2006 ; Tanskanen, Yrjölä et Holmstrom, 2002 ; Vanheems 2009 ; Wallace, Giese et Johnson 2004).

Les entreprises peuvent réaliser des gains de vente et de rentabilité avec une offre multicanale mais, face à des concurrents eux aussi multicanaux, les avantages compétitifs dépendent surtout

de la façon dont la multicanalité est gérée par l'entreprise, aux niveaux stratégiques et opérationnels.

Ces avantages proviennent d'une véritable exploitation des synergies possibles entre les canaux, les liens entre ces derniers pouvant être totalement inexistantes ou parfaitement coordonnés (Neslin *et alii*, 2006). Celle-ci devrait permettre non seulement d'étendre les services fournis mais de créer des services nouveaux, voire de fournir les mêmes services à des coûts plus bas. Plusieurs travaux ont examiné les avantages qu'il est possible de réaliser par les entreprises à plusieurs canaux. Nous avons synthétisé dans le tableau 2 les plus importants d'entre eux.

Tableau 2
Les synergies entre les canaux on line et off-line.

Les objectifs et avantages possibles	Les principales fonctions concernées	Les actions réalisées
Exploiter le capital-enseigne	Stratégie, Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'utilisation de la même marque enseigne pour les magasins et pour les ventes en ligne.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recruter de nouveaux consommateurs ▪ Développer la fréquence d'achats des clients, en particulier des clients mixtes ▪ Fidéliser les clients 	Marketing direct et relation client	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mise en place d'un système d'informations couvrant l'ensemble des canaux ▪ Une prospection et une communication en ligne qui utilisent les informations issues d'une même carte de fidélité
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroître la puissance d'achat 	Achat et politique d'assortiment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le groupement des achats ou un partenariat avec la centrale d'achat des magasins ▪ L'exploitation des bases de données consommateurs et des relations avec les fournisseurs référencés
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer la rentabilité 	Marketing (assortiment et politique de prix)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La commercialisation de produits complémentaires non alimentaires à forte marge ▪ La définition d'un niveau de prix en fonction des coûts, de la sensibilité au prix des internautes et de la concurrence.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimiser les coûts et diversifier les modèles logistiques 	Logistique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'utilisation du magasin comme lieu de réception et de retrait des commandes passées en ligne, comme plate forme logistique pour la gestion des stocks et la livraison à domicile ▪ L'implantation d'infrastructures dédiées au retrait

Source : auteurs

Sur la base de cette analyse, nous avons retenu deux points essentiels mis en évidence par la littérature pour structurer l'étude des cybermarchands français.

Le premier est que la performance des cybermarchands provient d'une offre globale de biens et de services. Pour comprendre comment les cybermarchands français ont réussi à développer des avantages compétitifs, nous avons utilisé la même classification de ces services (De Kervenoael *et alii*, 2006 ; Hackney, Grant et Birtwistle 2006 ; Kotzab H. et Madlberger 2001) complémentaires (l'assortiment, le conseil, le paiement, l'interactivité, la publicité/promotion et la logistique). Nous avons étudié les liens entre ces éléments de l'offre et les principales motivations (praticité, gain de temps, prix, variété) et freins d'achat des cyberacheteurs. Nous avons aussi pris en compte, dans cette étude, les facteurs clés de succès suivants : la puissance d'achat auprès des fournisseurs, l'orientation clients, la politique de fidélisation, la qualité de l'interface pour l'achat des internautes, la disponibilité d'information et de conseils sur les produits et la commercialisation de produits complémentaires à forte marge (Tanskanen, Yrjol et Holmstrom, 2002).

Le deuxième apport est la contribution de la multicanalité au succès des cybermarchands. La coordination des canaux permet de développer des synergies et des avantages concurrentiels.

Mais avant de passer à l'analyse des cybermarchands français, nous présentons la méthodologie retenue dans notre travail.

Encadré 1 : la méthodologie qualitative mise en œuvre

Nous avons commencé notre recherche par une analyse de la littérature concernant à la fois les motivations des cyberacheteurs, les freins à l'achat, les éléments de l'offre qui peuvent les satisfaire et les facteurs clés de succès des grandes enseignes à prédominance alimentaire ayant opté pour la multicanalité. Nous avons utilisé les résultats de la revue de la littérature pour structurer l'analyse du cybermarché français à prédominance alimentaire.

Le choix du cybermarché à prédominance alimentaire

Nous avons étudié le cybermarché à prédominance alimentaire parce que la part de marché de ce canal est assez réduite par rapport à d'autres secteurs et que le nombre d'échecs était assez élevé. Néanmoins, une entreprise, Tesco.com, a réalisé de bonnes performances de chiffre d'affaires et de rentabilité.

La collecte des données

Phase 1 : nous avons étudié les cybermarchands français à prédominance alimentaire à partir d'une analyse de la presse professionnelle, de documents internes des filiales e-commerce des grands distributeurs (lettres d'informations, catalogues, notes interservices...), et d'entretiens de managers que nous avons voulu approfondis et complémentaires pour représenter la multiplication et la diversité des modèles e-commerce : le chef de projet e-commerce du Groupement des Mousquetaires (Intermarché.com), le directeur marketing et communication d'Houra.fr (Groupe Cora), le directeur

du premier LeclercExpress.com (accolé à un hypermarché), le directeur du centre Leclerc d'Ifs dans la banlieue de Caen qui a ouvert un Express Drive non accolé à son point de vente, le directeur du Super U de Saint Pol de Léon (29) qui a ouvert un service drive en octobre 2009 et le créateur d'un site pure player alimentaire Natoora (qui, par ailleurs, a été plusieurs fois sollicité pour s'associer à un réseau de points de vente physiques). Tous les entretiens ont été enregistrés et entièrement retranscrits avant de faire l'objet d'une analyse de contenu thématique.

Phase 2 : afin de développer une approche dyadique (ou bilatérale) et de tester la pertinence de nos conjectures, nous avons demandé à deux groupes de vingt cyberacheteurs chacun, de confronter leurs expériences de consommation avec les résultats de nos études.

L'analyse des données

Nous avons confronté les apports de la revue de la littérature aux résultats de notre étude terrain. Les résultats de notre recherche ont été discutés avec un panel construit par convenance d'un groupe de 15 experts également compétents en informatique et en marketing. Afin de dégager un consensus sur les apports et les implications managériales, nous avons triangulé les propositions issues de la revue de la littérature, de l'étude terrain et des appréciations des experts. Cette triangulation des données accroît la validité des informations et permet d'atteindre une saturation empirique. Nous avons ainsi pu confirmer et enrichir les conclusions des phases précédentes.

Les principaux acteurs de la grande distribution française multicanale : des synergies à développer et des avantages compétitifs à créer

La concurrence directe des cybermarchands s'intensifie en France. Presque toutes les grandes enseignes sont désormais présentes sur ce marché même si les perspectives de croissance et de rentabilité semblent encore relativement faibles. Mais l'intensification de la concurrence incite les enseignes à essayer toute stratégie susceptible d'apporter un surplus de croissance, même limitée. Pour s'adapter aux volontés et comportements de leurs clients, développer leur chiffre d'affaires par client, défendre leur zone de chalandise, échapper à de nombreuses réglementations comme celle de demander l'autorisation d'ouvrir ou d'agrandir un magasin physique, les grandes enseignes (cf. tableaux 3 et 4) multiplient et diversifient les modèles logistiques de stockage et de préparation des commandes (entrepôt dédié et picking magasin) et les modèles logistiques de distribution (livraison à domicile, retrait en magasin et drive).

Tableau 3**Les principaux acteurs 'entrepôt dédié' du marché français**

	Telemarket.fr	Houra.fr	Ooshop.com	Auchandirect.fr
Actionnaire	Deux fonds d'investissement	CORA	Groupe Carrefour	Groupe Auchan
Date de création	2000	2000	1999	2001
CA 2008	70 M. €	80 M. €	80 à 85 M. €	80 M. €
Panier moyen	170 €	220 €	160 €	160 €
N. références	10000	50000	8000	5500
Couverture géographique	Ile de France, le reste de la France par Chronopost	27 départements	19 départements	Ile de France, Lyon, Toulouse, Lille et Marseille

Sources principales : LSA n° 2061 – 2062, p. 24 ; e-commerce magazine n° 17, page 38 ; Capital janvier 2010 p. 126 et interne Cora.

Tableau 4**Les principaux acteurs « picking magasin » du marché français**

	Courseu.com	Monoprix.com	Expressmarche.com
Date de lancement	Automne 2007	Septembre 2008	2004
Actionnaire	Système U	Monoprix	Intermarché
Nombre de références	De 12 à 15000	12000	12000
Nombre de magasins	200	300	260
Zones couvertes	Plusieurs zones géographiques	Ile de France, Lyon, Marseille, Bordeaux et Nice	Plusieurs zones géographiques

Sources principales : LSA n° 2061 – 2062 - 2118 et interne Intermarché

Par comparaison et selon l'état des lieux réalisé en 2009 par le Crédoc sur la vente de produits alimentaires sur internet, le Royaume Uni est le pays où l'e-commerce est le plus développé au monde. Les achats de produits alimentaires en ligne y représentent 2 % du total du marché alimentaire national. En France, la vente de produits alimentaires en ligne était estimée à près de 1 milliard d'euros en 2009, soit moins de 1 % des dépenses de consommation des ménages en produits alimentaires et boissons. Certes, il existe des différences importantes entre le marché britannique et le marché français dans l'environnement géographique (densité de la population) et

la structure du secteur de la distribution (concentration et marges élevées en Grande-Bretagne). La nature et l'intensité de la concurrence, ainsi que les attentes et le comportement d'achat des consommateurs diffèrent également. Les Français aiment palper la salade et toucher le camembert. Mais ces facteurs ne semblent pas justifier, à eux seuls, un écart si important. Une partie du retard français peut, à notre avis, aussi s'expliquer par les choix stratégiques effectués par les enseignes françaises. C'est ce que nous allons essayer de vérifier en les examinant.

Des choix marketing qui peuvent manquer de cohérence

De nombreux cyberacheteurs français témoignent de leur insatisfaction sur le niveau du service client des opérateurs et les experts font de même, notamment en ce qui concerne le manque de coordination et de cohérence dans le positionnement de certaines enseignes sur un cybermarché où se confrontent les systèmes de picking magasin et d'entrepôt dédié.

- **Des gammes limitées**

A l'exception d'Houra.fr qui annonce 50000 références dont des produits bios, de commerce équitable, cashers, lait de chèvre..., tous les sites offrent un nombre de références nettement inférieur à celui d'un hypermarché (cf. tableaux 4). Une plus grande largeur et profondeur de gamme permettrait de satisfaire et de fidéliser des consommateurs qui ne peuvent pas facilement accéder à certains produits, d'accroître le panier moyen et la fréquence d'achats. Nous avons également vérifié que les besoins des cyberacheteurs diffèrent sensiblement de ceux des clients en magasins. Ils sont notamment plus demandeurs de produits du terroir. En matière d'assortiment, ce sont les indépendants qui proposent la plus forte proportion de marques propres, ce qui contribue à leur compétitivité prix.

- **D'importants différentiels prix**

De significatives différences et incohérences existent au sein même de certains groupes de distributeurs qui ont opté pour la multicanalité et entre les différents distributeurs. Si les adhérents des Groupements Intermarché, Leclerc et U, ainsi que les managers de l'enseigne Monoprix optent pour une même politique de prix entre canaux, il n'en est pas de même pour les groupes Auchan, Carrefour et Cora qui affichent parfois des différentiels de plus de 15% entre les prix affichés en magasins et ceux que l'on peut trouver respectivement sur les sites Auchandirect.fr, Ooshop.com et Houra.fr (tableau 5) qui ont opté pour le système de l'entrepôt dédié. Pour être rentable, les responsables d'Houra.fr (Groupe Cora) refusent d'entrer dans une guerre des prix, ciblent les CSP+ et se positionnent comme le cybermarchand français le plus

cher.

Tableau 5

L'indice prix (hors frais de livraison) des paniers Linéaires (base 100, moyenne des magasins GMS dans la ville de Toulouse)

Intermarché.com	96,7	Carrefour Ooshop.com	112,5
Express Drive E. Leclerc	97	Telemarket.fr	115,4
Auchandirect.fr	106,4	Houra.fr	127,7
Monoprix.com	111,7		

Source : Linéaires n° 251, octobre 2009, pages 26 et 27

Les acteurs historiques français qui ont opté pour l'entrepôt dédié pratiquent en ligne des prix plus élevés qu'en magasin.

- **Une ergonomie des sites insatisfaisante**

Aucun site ne disposant de toutes les fonctionnalités et n'ayant réussi à les optimiser, le confort d'utilisation n'est pas toujours au rendez-vous. Par exemple, Intermarché.com est simple, d'usage facile mais il peut présenter des problèmes de navigation. Son interface est plus sobre que celle d'autres enseignes mais le site reste encore peu attractif. Les sites de Telemarket, Auchandirect, Ooshop et Monoprix ont une navigation plus fonctionnelle mais leurs performances globales restent faibles. La navigation et la passation de commande restent en général relativement compliquées. Ces évaluations sont confirmées par une étude (Observatoire e-performance des cybermarchands) réalisée en 2009 par une agence d'ergonomie (agence Yuseo en partenariat avec Research Now). Cette étude révèle même que les performances ergonomiques des sites historiques – en dehors de Telemarket - se dégradent, alors que les nouveaux entrants, comme Intermarché, Système U et Monoprix, sont en phase d'apprentissage.

- **Une gestion de la relation client qui n'exploite pas les synergies entre canaux**

Elle diffère d'une enseigne à l'autre mais elle est en voie d'élaboration pour toutes. Les enseignes privilégient le ciblage de leur clientèle. Houra.fr, par exemple, cible les clients de catégorie socioprofessionnelle CSP ++, ainsi que les clients qui ne fréquentent pas l'hypermarché, comme les personnes déficientes visuelles, les personnes à mobilité réduite ou les femmes enceintes. En plus de ces deux dernières catégories, les enseignes d'indépendants ciblent les seniors, les célibataires, les vacanciers, ainsi que (grâce à leur proximité et à leur rayon « gros conditionnements ») les comités d'entreprises, les entreprises, associations et collectivités (crèches, campings,...). Mais en matière de fidélisation, les bases de données cartes de fidélité des enseignes n'ont pas été fusionnées et les synergies entre les canaux ne sont pas exploitées.

Une juxtaposition de modèles logistiques

Les grandes surfaces françaises à prépondérance alimentaire (G.S.A.) du commerce succursaliste (Carrefour, Auchan, Casino, Cora) se sont diversifiées dans les ventes en ligne en choisissant le modèle de l'entrepôt dédié pour stocker et préparer les commandes. A l'inverse, les commerçants indépendants associés Intermarché et Système U, entrés plus récemment sur le marché, ont opté pour le *picking* magasin. Le Groupement d'indépendants Leclerc fait figure d'exception dans ce panorama : ses Expressdrive, même lorsqu'ils sont adossés aux hypermarchés du Groupement, sont alimentés par des entrepôts livrés indépendamment des magasins physiques. Mais alors que l'entrepôt dédié nécessite de lourds investissements dans un stock central et des plates formes logistiques, que le picking magasin augmente statistiquement le risque de rupture, les grandes enseignes françaises semblent encore tâtonner dans le choix du modèle logistique optimal de stockage et de préparation des commandes. Pour distribuer les produits, les cybermarchands français à prédominance alimentaire comptent, pour combler leur retard, sur un modèle qui fait de plus en plus d'adeptes et qui contribue particulièrement au développement du canal et du mode de commande Internet, le drive.

Toutes les enseignes parient sur le dynamisme du drive

Le drive connaît une activité très dynamique en France qui doit néanmoins être différenciée d'un point de vue géographique. Les cyberconsommateurs de Province, où l'utilisation de la voiture est plus systématique, préfèrent le drive, alors que les usagers situés à Paris ou en banlieue se font livrer à domicile. Selon nos recherches, ce modèle logistique est un important facteur de différenciation dans un univers très concurrentiel. Si une partie des clients fréquente déjà les magasins physiques des grandes enseignes, le drive permet de recruter une nouvelle clientèle urbaine plutôt aisée (cf. tableau 6) de 30-45 ans, dans un rayon de 15 à 20 kilomètres.

Tableau 6

La segmentation de la clientèle du drive en fonction des revenus en 2009

(Indice d'achat dans le drive versus un indice en magasin)

Revenu annuel	Indice	Revenu annuel	Indice	Revenu annuel	Indice
< 7500 €	39	< 19000	119	< 40000	216
< 12000	71	< 31000	183	> 40000	271

Source interne Leclerc

Parmi les enseignes ayant développé ce service, ChronoDrive (un « pure player » du drive),

AuchanDrive et ExpressDrive Leclerc peuvent être considérés comme des innovateurs précoces (cf. tableau 7).

Tableau 7
Les cybermarchands drive

	AuchanDrive	ChronoDrive.com	ExpressDrive Leclerc
Date de création	2000	2004	2007
Point d'enlèvement	22 hypermarchés	27 entrepôts dédiés au retrait client	40 drives adossés à un hypermarché ou en solo pour prendre des parts de marché à des concurrents
Passage des commandes	Bornes dans les magasins ou sur le site Internet	Site Internet	Bornes sur le parking des magasins ou sur le site Internet
Références	6000	7000	5500
Retrait des commandes	2 heures après	2 heures après	2 heures après
Paiement	Bornes de paiement au drive	Paiement en ligne ou à la borne de paiement au drive	Paiement par carte bancaire uniquement

Source : auteurs

Système U et Intermarché ont adopté une offre mixte 'livraison à domicile et drive', mais pas Leclerc. Pour ce dernier, les tarifs de livraison seraient incompatibles avec sa stratégie centrée sur la compétitivité. Michel Edouard Leclerc préfère préconiser une double implantation de drives à ses adhérents, un accolé à l'hypermarché et, si possible, un deuxième de l'autre côté de la ville dît « solo » ou « déporté » et destiné à être un « drive de combat » ou « drive offensif », posé en zone de flux et/ou à proximité des concurrents. Accoler un drive à un magasin facilite l'organisation logistique mais accroît la cannibalisation aux dépens du magasin dans une proportion de 30 à 60%. A l'inverse, la stratégie d'implantation de drive déporté réduit la cannibalisation aux dépens de la concurrence. Pour ces points d'enlèvement détachés du magasin qui enregistrent environ 250 commandes par jour, les développeurs font appel au géomarketing et définissent l'endroit le plus adapté en prenant en compte les flux routiers, la typologie de la population, son pouvoir d'achat et son taux d'équipement informatique, le développement économique de la zone ou la couverture en internet haut débit pour affiner les prévisions de chiffre d'affaires potentiel. En proposant en général un nombre de références de produits alimentaires compris

entre 6000 et 10000 (les 20/80 du magasin), le panier moyen des drives est de 2 à 4 fois plus élevé que celui du magasin physique.

- **Le Drive génère moins de frais de gestion (consommation d'énergie, merchandising) que l'hypermarché.**

En payant « le dernier kilomètre », le consommateur contribue à la rentabilité du service. Un Express Drive Leclerc, livré indépendamment de l'hypermarché auquel il est adossé, dont l'activité occupe 24 salariés et 1300 m² de réserve (frais et surgelés compris) et représente 6 % du chiffre d'affaires du magasin, a équilibré son résultat la première année et a dégagé une rentabilité de 3 % la deuxième année. A titre de comparaison, quand elle dépasse les 2% dans l'hypermarché, c'est que l'année a été bonne.

Conclusion et discussion

Les cybermarchands français historiques ont fait le mauvais choix au départ de leur activité en ligne en adoptant un modèle logistique de stockage et de préparation de commande par entrepôt, ce qui a limité leurs possibilités de croissance. Ce choix a été à l'origine non seulement d'une concentration excessive de ressources financières sur les technologies logistiques mais a détourné leurs investissements des autres éléments de l'offre qui répondent à la demande des cyberacheteurs (notamment la qualité de l'offre et la fonctionnalité et l'interactivité du site). C'est plus récemment que d'autres acteurs – notamment les groupes d'indépendants – ont choisi le modèle logistique alternatif du picking magasin. Mais les cybermarchands de ce deuxième type sont dans la phase initiale de construction de leurs compétences stratégiques et ne proposent pas encore un ensemble de services permettant aux consommateurs de disposer d'une offre riche et variée de produits et de services. Du point de vue ergonomique, leurs sites paraissent même moins performants que ceux des enseignes du premier type. La stratégie de marque et les compétences en marketing direct des acteurs français sont encore en phase d'élaboration. Leur carte de fidélité n'est pas multicanale et ne profite pas des synergies potentielles entre les deux canaux pour fidéliser les clients. A la lumière de notre analyse croisée des apports de la littérature et de l'analyse des cybermarchands français, nous proposons dans le tableau 8 un classement des facteurs clés de succès des cybermarchands.

Tableau 8

Les facteurs clés de succès des cybermarchands à prédominance alimentaire.

Les principales	Les facteurs clés de succès
-----------------	-----------------------------

fonctions concernées	
Stratégie, Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un capital-enseigne puissant et commun pour les magasins et pour les ventes en ligne ▪ Une forte orientation clients ▪ Une politique de développement durable multicanale (Optimisation des plans de tournées, utilisation de véhicules peu polluants, commercialisation de produits biologiques...)
Marketing relationnel	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place d'un programme relationnel multicanal (un système d'information et de communication transversal, la fusion des bases de données de la carte de fidélité)
Achat	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en commun des achats avec une puissante centrale d'achats
E-marketing (Ergonomie, assortiment et politique de prix)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un site fonctionnel avec une navigation simple et rapide, qui propose une recherche automatique à partir d'une liste d'achats, une information immédiate sur les produits en rupture de stock et les promotions, des paniers à thèmes, des recettes de cuisine, une liste d'achats favoris... ▪ La commercialisation de produits complémentaires non alimentaires à forte marge ▪ Un niveau de prix compétitif défini en fonction des coûts, de la sensibilité au prix des internautes et de la concurrence.
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'utilisation du magasin comme lieu de réception et de retrait des commandes passées en ligne, comme plate forme logistique pour la gestion des stocks et pour la livraison à domicile ▪ L'implantation d'infrastructures dédiées au retrait (drives accolés et déportés) ▪ L'internalisation du service de livraison et de la formation commerciale des préparateurs livreurs

Source : auteurs

Pour développer de réelles synergies entre les canaux magasins et Internet, les cybermarchands devraient poursuivre leurs efforts de valorisation de leur marque enseigne, améliorer la cohérence de leur positionnement et déployer une stratégie de marketing relationnel transversal. Une politique de relation avec la clientèle qui s'appuie sur l'intégration inter canal des bases de données, une carte de fidélité apparentée à un véritable outil de segmentation permettraient de mieux connaître les clients, et d'adapter l'assortiment et la communication à chaque canal. La fusion des bases de données passe nécessairement par la volonté de la direction générale de demander aux équipes marketing magasin et internet de travailler ensemble.

Les cybermarchands devraient également opter pour le modèle logistique « picking magasin », sinon hybride pour les plus grandes agglomérations, comme la région parisienne et développer le drive, un service différenciant et rentable qui répond de plus en plus à la demande de praticité et de flexibilité des consommateurs. Par ailleurs, dans une zone de chalandise, le premier distributeur à proposer le système du picking magasin et le service du drive, génère plus de

chiffre d'affaires et fidélise mieux le cyberconsommateur que ses successeurs.

Les cyberacheteurs sont également demandeurs d'un site ergonomique qui intègre de nombreuses fonctionnalités, comme la recherche automatique (le client pressé écrit une liste et le site recherche automatiquement les produits qui correspondent), une information immédiate des produits en rupture de stock, des paniers spécifiques pour des événements (tels que Noël, les barbecues ou les fêtes) et pour les produits biologiques, une liste d'achats favoris que l'internaute a déjà effectués, des recettes de cuisine. Ces améliorations devront être concertées et progressives, les consommateurs s'attachant très vite à l'ergonomie d'un site et à son contenu.

Avec cette étude et ces recommandations, nous espérons aider les responsables des cybermarchands à atteindre leurs objectifs de développement. Notre travail présente certes des limites. Entre autres, la comparaison de la rentabilité réelle (les données réelles sont difficiles à obtenir) des ventes en ligne des opérateurs et une évaluation plus précise, voire chiffrée, des avantages d'une gestion multi canal intégrée nous permettraient de préciser nos résultats. En outre, nous nous sommes limités à l'analyse du cybermarché français. A l'avenir, nous pourrions comparer ses performances à celles d'autres sites européens, américains ou/et asiatiques, pour analyser des cas issus de contextes différents et comprendre si les facteurs clés de succès y diffèrent. Enfin, pour atteindre une meilleure validité externe, il serait également pertinent d'investiguer des cas de cybermarchands qui ont échoué et en examiner les raisons.

Références

Botella J. (2008), Kiala, le petit livreur qui défie La Poste, *Capital*, 197, février, 50-51.

Colla E. et Lapoule P. (2009), Les facteurs clés du succès des supermarchés en ligne : analyse comparée des cas Intermarché.com et Tesco.com, publication dans les actes du 25^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing, Londres, mai 2009.

De Kervenoael R., Elms J., Soopramanien D. et Hallsworth A. (2006), Exploring value through integrated service solutions, *Managing Service Quality*, 16, 2, 185-202.

Durand B. et Senkel M.P. (2007), La logistique de l'épicerie en ligne : vers une différenciation des solutions, *Décisions Marketing*, 45, 75-89.

De Koster M.B.M. (2002), Distribution structures for food home shopping, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32, 5, 362-380.

Dholakia R.R. et Zhao M. (2009), Retail web site interactivity, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37, 10, 821-838.

Durand B. (2003), La logistique de l'épicerie électronique : analyse prospective des scénarios envisageables dans la distribution alimentaire française, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), Aix-en-Provence, Décembre.

Durand (2010), L'épicerie électronique française sous l'angle de la logistique, communication lors du Logistiqua 2010, Agadir (Maroc), 20-21 mai.

Hackney R., Grant K. et Birtwistle G. (2006), The U.K. grocery business: toward a sustainable model for virtual markets, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34, 4/5, 354-368.

Hafsa S., Hovelaque V. et Soler L.G. (2002), Comparaison de différentes stratégies d'approvisionnement pour le e-commerce, *Actes des 4^{èmes} Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, 331-341.

Kotzab H. et Madlberger M. (2001), European retailing in e-transition? An empirical examination of web-based retailing indications from Austria, *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 31, 6, 440-462.

Licoppe, C. (2001/2), Faire ses courses par téléphone ou par Internet. Médiations technologiques, formes des échanges, de la relation commerciale et de la consommation, *Réseaux*, 106, 73-101.

Marouseau G. (2003), A la recherche d'un modèle logistique pour les cybermarchés, Actes du Colloque Etienne Thil

Marouseau G. (2005), Le système logistique, facteur clé du succès des cybermarchés, *Logistique et Management*, 13, 2, 9-19.

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*, 9, 2, 95-112.

Pentina I. et Hasty R. (2009), Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 16, N° 4, pp. 359-374

Ramus, K et Nielsen, N.A. (2005), Online grocery retailing: what do consumers think? *Internet Research*, 15, 3, 335-352.

Roberts M.Xu, X.M. et Mettos N. (2003), Internet shopping: the Supermarket Model and Customer Perceptions, *Journal of Electronic Commerce in Organisations*, 1, 2, 32-43.

Robinson H., Dall'olmo Riley F., Rettie, R. et Rolls-Willson, G. (2007), « The role of situational

variables in online grocery shopping in the UK, *The Marketing Review*, 7,1 89-106.

Tanskanen K., Yrjola H. et Holmstrom J. (2002), The Way to profitable Internet grocery retailing – 6 Lessons Learned, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30, 4, 169-178.

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

Wallace David W., Giese Joan L. et Johnson Jean L. (2004), Customer retailer loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies, *Journal of Retailing*, 80, 249-63.

Yrjölä H. (2003), *Supply chain considerations for electronic grocery shopping*, Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology, University of Technology, Helsinki, January.