



Déterminants logistiques et marketing des plateformes de livraison de solutions de repas à domicile : une approche servicielle

Olivier Mevel^{a,*}, Thierry Morvan^{b,*}, Nélida Morvan^{c,*}

^a Université de Brest - IUT de Brest, LEGO, France; ^b Univ Rennes, CNRS, CREM – UMR 6211, Rennes, France; ^c Institut Universitaire de Technologie, Saint Malo, France.

Olivier.mevel@univ-brest.fr

Thierry.morvan@univ-rennes.fr

Nélida.morvan@univ-rennes.fr

Déterminants logistiques et marketing des plateformes de livraison de solutions de repas à domicile : une approche servicielle

Résumé : Dans ce travail de recherche exploratoire, nous avons souhaité étudier les plateformes de livraison de repas en mobilisant certains concepts issus de la théorie des services. Plus précisément, l'objectif de ce travail est d'étudier le parcours numérique et physique réalisé par le consommateur. Il s'agit de déterminer les sources de différenciation à envisager par ces plateformes. Pour répondre à cette problématique nous avons mené une enquête auprès de 523 consommateurs. Il ressort des premiers résultats de ce travail que l'expérience client serait a priori relativement faible en termes de valeur perçue pour le consommateur. Le consommateur identifierait cette formule commerciale comme une formule faiblement personnalisée, un parcours client standardisé à dominante profondément logistique.

Mots clés : théorie des services, mix marketing/mix logistique, digitalisation, parcours client

Abstract: In this exploratory research, we wanted to study delivery platforms by drawing on certain concepts from service theory. More specifically, the aim of this work is to study the digital and physical path taken by the consumer. The aim is to identify the sources of differentiation that these platforms should consider. To answer this question, we conducted a survey of 523 consumers. The first results of this work shows that the customer experience is relatively weak in terms of perceived value for the consumer. The consumer would identify this commercial formula as one with little personalisation, a standardised customer journey with a predominantly logistical focus.

Key words: service theory, marketing mix/logistics mix, digitalization, customer journey

Déterminants logistiques et marketing des plateformes de livraison de solutions de repas à domicile : une approche servicielle

Introduction

Le consommateur est devenu multiforme, constamment connecté et nomade sous l'impact des technologies numériques. Ainsi, l'utilisation de telles technologies numériques implique la mise en œuvre d'une logique expérientielle différente pour le consommateur car celui-ci a la possibilité de se connecter à tout moment, en tout lieu et en utilisant n'importe quel support numérique (Deparis et Gahinet, 2023 ; Badot et al., 2019 ; Belghiti et Badot, 2018 ; Veroef et al., 2015). Par ailleurs, l'évolution des modes de vie urbains caractérisés par une fragmentation des temps, une dispersion des lieux d'activités, une recherche de temps libre pour soi, *etc.*, implique que le consommateur souhaite maîtriser son temps en massifiant ses achats alimentaires afin de réduire les temps « morts » représentés par la fréquentation des grandes surfaces pour des achats routiniers (Bidaud et Bourdy, 2023 ; Hérault et al., 2019). Le *drive* alimentaire est apparu alors comme une formule commerciale « facilitatrice de la vie quotidienne » pour répondre à un besoin d'approvisionnement régulier de produits du quotidien (Deparis et Gahinet, 2023 ; de Magalhães, 2021 ; Jara et al., 2018, Vyt et al., 2017 ; Marei et al. 2016). Pour des consommateurs sensibles à la variable temps, d'autres formules complémentaires se développent privilégiant une promesse de livraison de produits de grande consommation dans un délai très court : le quick commerce (Gatel et Sabatini 2023 ; Bidault et Bourdy, 2023 ; Rouquet et Paché, 2023 ; Paché, 2022).

A cette digitalisation de l'offre servicielle proposée par les Grandes Surfaces Alimentaires (GSA) s'ajoute une offre digitale spécifique en développement : la livraison de solutions de repas à domicile. Cette offre spécifique souligne l'émergence d'un nouveau mode de compétition majeur dans une économie désormais digitalisée : la plateformesation (Bigot et al., 2021). Une des conséquences liées à l'émergence de la plateformesation dans le secteur de l'alimentaire est de mettre en valeur un couple produit/services dont l'essentiel de la valeur perçue par le consommateur résiderait a priori dans le service logistique et de moins en moins dans le produit alimentaire. En effet, le temps d'attente du consommateur serait une variable déterminante de la satisfaction du repas livré à domicile (Baujard, 2022 ; Guechtouli et al., 2021). Plus précisément, le déploiement de telles plateformes (Deliveroo, UberEats, *etc.*) a pour objectif de proposer une sélection de plats susceptibles d'être livrés dans un délai très court entre la commande et la livraison et d'assurer le service de livraison entre les professionnels de

la restauration alimentaire et une clientèle ayant recours à un tel service pour la rapidité/simplicité de la commande, la possibilité de commander au dernier moment et la rapidité de la livraison (Guechtouli, et al., 2021, Mevel et Morvan, 2021).

Aussi, se pose la question de l'éventail des services à proposer par la plateforme tout au long du parcours d'achat que réalise ce consommateur. En effet, celui-ci s'attend désormais à se voir proposer un ensemble de services tout au long du parcours numérique et physique : depuis le point de contact online, en front office, jusqu'à la maîtrise de la livraison par la plateforme en back office. Ce parcours est donc composé à la fois de variables marketing et de variables logistiques à maîtriser par les plateformes. Aussi, la gestion de l'interface marketing/logistique s'avère une source potentielle de différenciation entre les plateformes d'intermédiation existantes.

Nous avons souhaité nous appuyer sur le regard du client en déterminant son degré de satisfaction et ses attentes tant au niveau du canal numérique qu'au niveau du canal physique afin de déterminer les éléments de différenciation susceptibles de faire notamment émerger de nouveaux axes à privilégier pour des plateformes souhaitant faire évoluer leur formule digitale.

Pour répondre à notre questionnement, dans un premier développement (1), nous nous attachons à réaliser un état des lieux des évolutions récentes de la distribution alimentaire afin de mieux comprendre le positionnement des plateformes de livraison de plats préparés pour ensuite déterminer les spécificités servicielles de ce type de plateforme en mobilisant certains concepts issus de la théorie des services (la relation de service, la boucle des services, la distinction entre services matériels et immatériels et l'intensité des formules de services). Dans un second développement (2) nous présentons et nous analysons les tous premiers résultats d'une enquête exploratoire menée auprès d'un échantillon de consommateurs et nous présentons les implications.

Solutions *Drive* et livraisons à domicile de la grande distribution face aux plateformes de livraison de plats préparées à domicile : la part de la logistique dans la valeur ajoutée perçue devient aujourd'hui prépondérante

La distribution alimentaire évolue vers une confrontation GMS vs Plateformes digitales

Si, pendant la période de pandémie, en 2020, le consommateur français a conjoncturellement consacré la formule commerciale du *drive* comme le principal actif spécifique dédié à ses achats de produits alimentaires de grande consommation, il en va tout autrement en 2024. En effet, alors même que le *drive* s'inscrivait en croissance de 47% en valeur à près de dix milliards d'euros de chiffre d'affaires entre 2019 et 2020, relativement aux différents effets liés aux

confinements sur la population, depuis 2020, la formule commerciale du *drive* ne croit pratiquement plus en volume.

Plus précisément, si, en France, entre 2021 et 2023, les enseignes de grande distribution ont encore ouvert 1.843 *drive*, soit 34% d'unités en plus sur la période considérée, le chiffre d'affaires du *drive* n'a lui progressé que de 20% sur la période alors même que l'inflation alimentaire, selon l'Insee, s'inscrivait aux alentours de 21,4% sur ces deux années. D'ailleurs, selon les données de Circana¹, on peut considérer que le *drive* est en panne en France puisque si le chiffre d'affaires du *drive* a progressé de 12% en volume en 2023, ce dernier n'a pas progressé en valeur (0%). Aussi, dans un contexte économique tourmenté et devant la profondeur de la crise, les différentes formules commerciales proposées par les GSA (hypermarché, supermarché, proximité, *drive*, livraison à domicile...) évoluent sous pression d'un consommateur qui descend rapidement en gamme ses achats de produits de grande consommation alimentaire mais aussi ses achats de produits frais (Mevel et al. 2023). Très clairement, quatre phénomènes animent cette descente en gamme : la fuite devant les prix des marques nationales vers les marques de distributeurs et surtout vers les premiers prix, les achats uniquement en promotion, un effet anti-gaspillage à la maison, à la fois dans le placard ou dans le frigo, et des consommateurs qui, dorénavant, préparent très en amont leurs courses alimentaires².

Pour autant, depuis 2020, la croissance des ventes en volume de la grande distribution alimentaire régresse et, dès lors, ce sont toutes les enseignes qui semblent connaître des difficultés, notamment, face au développement continu de la restauration hors foyer et, en particulier, face à celui des plateformes de livraison de solutions de repas à domicile. En effet, depuis 2020, la croissance des chiffres d'affaires des enseignes de la grande distribution française s'explique uniquement par l'inflation. Cette seule croissance par la valeur en 2022 (+4,3%) pose problème à des distributeurs dont le modèle s'appuie sur la recherche continue de volumes. Or, les ventes en volume décroissent régulièrement depuis 2021 (-2%) et 2022 (-1,2%), et 2023 ne fera pas non plus exception à la règle. Un tel contexte renforce inexorablement la contrainte logistique sur les centrales d'achat qui voient leurs coûts logistiques brusquement augmenter. Or, la logistique est une variable centrale dans le modèle de la grande distribution alimentaire (Bidault et Bourdy, 2023, Filser et al., 2020, Carbone et al., 2018). Aussi, les centrales d'achats sont préoccupées par le pilotage de leur logistique :

¹ IRI et NPD sont devenus l'institut Circana en 2022

² Obsoco, 2023.

déterminer la juste capacité à ajuster le taux de remplissage des camions, assurer la synchronisation de leur durée d'utilisation en vingt-quatre heures et minimiser le nombre de kilomètres parcourus à vide. Ce pilotage s'avère essentiel puisque l'évolution des prix des produits alimentaires en rayon dépend aujourd'hui plus de l'envolée des coûts logistiques, au sein des chaînes de valeur des différentes filières, que du seul résultat des négociations commerciales. A l'aune de ce contexte de baisse des volumes de vente, les distributeurs s'interrogent sur les raisons endogènes et exogènes qui participent de ce phénomène nouveau pour eux.

Incontestablement, à partir de 2018, on assiste à une succession de chocs fortement impactant sur la consommation alimentaire ; une consommation alimentaire qui finit par se réduire en volume déjà, une première fois, en 2019 (-0,8%). Ensuite entre 2021 et 2022, la consommation alimentaire va continuer de se contracter de 8,4% selon l'Insee. Cette contraction de la consommation s'est poursuivie tout au long de l'année 2023. En fait, le secteur connaît une stagnation du volume apprécié en tonnage, qui résume l'évolution démographique de la France, ainsi qu'une baisse de la valeur du marché (quand on corrige la valeur des achats de l'inflation). Ceci est d'ailleurs vrai aussi bien dans grande distribution alimentaire que dans la restauration puisque les deux canaux connaissent chacun une descente en gamme : la hausse des ventes des marques de distributeurs, d'un côté, l'explosion du snacking, de la vente à emporter mais aussi de la livraison à domicile de plats préparés de faible qualité, de l'autre. 80% des Français continuent de manger autant qu'avant mais ils le font de façon très différente ce qui légitime l'idée d'une évolution structurelle des modes de consommation vers des formules commerciales dans lesquelles la part de la logistique tend à augmenter dans la valeur ajoutée finale d'un bien alimentaire livré à domicile (Mével et al., 2023). Dès lors, à partir du moment où la consommation alimentaire s'individualise et où la société se fragmente entre groupes ayant des aspirations de plus en plus diverses et éloignées du « mass market », il s'agit de comprendre que ce n'est plus le produit lui-même qui est important, ni ses ingrédients en tant que tels, mais bien sa valeur d'usage qui fait de sa consommation un moment réussi (Deperis et Gahinet, 2023 ; Rouquet et Paché, 2023 ; Bidault et Bourdy, 2023).

Dès lors, la montée en puissance des plateformes de livraison (Uber Eat, Deliveroo, Just It...) accélère incontestablement l'évolution structurelle des modes de consommation car les plateformes posent un nouveau dilemme au consommateur en termes de rapport commodité/prix versus le traditionnel rapport qualité/prix. En effet, les commodités servicielles offertes par les plateformes de livraison de solutions de repas ou de courses à domicile sont plus

coûteuses actuellement, à l'heure de la baisse du pouvoir d'achat des ménages. Cependant, l'intérêt des consommateurs pour ce nouveau modèle ne faiblit pas alors même que les prix des burgers dans les fast-foods, des pizzas ou des sushis ont considérablement augmenté entre 2021 et 2023. Par conséquent, en alimentaire, le facteur commodité semble dominer aujourd'hui le facteur qualité en devenant un élément prépondérant de la valeur ajoutée, voire essentiel pour la tranche d'âge des 18/35 ans. Ce constat explique pourquoi la montée en puissance du triopole de la livraison à domicile (Uber Eat, Deliveroo, Just It) va bouleverser à moyen terme les stratégies de tous les distributeurs, eux qui ont maintenant le e-commerce et Amazon qui pèsent déjà sur 20% de leurs chiffres d'affaires au travers de leur assortiment non-alimentaire, tandis que la plateformisation de la livraison de solutions de repas à domicile s'attaque frontalement à 80% de leur chiffre d'affaires. La menace est d'autant plus sérieuse que la croissance des plateformes est phénoménale avec quatre commandes passées chaque seconde par les consommateurs et près de quatre commandes par mois en moyenne pour les personnes ayant recours au dispositif ; la livraison à domicile représentant désormais plus de 20% du chiffre d'affaires de la restauration commerciale en France³. La confrontation est donc lancée entre des GSA inquiètes de ne bientôt plus fournir quatre repas sur cinq à domicile, et des plateformes dont le potentiel de croissance semble infini au regard de leur faible pénétration actuelle.

Les spécificités des plateformes de livraisons de plats à domicile à l'aune de la théorie des services

Le principe même de la prestation de services implique la coproduction d'un service c'est-à-dire une étroite imbrication temporelle entre la consommation et la production du service délivré (Baranger et al., 2016).

Plus précisément, l'examen de la littérature relative à la théorie des services nous révèle que l'essence même de l'activité de service est d'être un processus global, limité dans le temps, qui n'a pas d'existence autonome en dehors de la relation entre le prestataire et le client (Baranger et al., 2016). Un tel processus se séquence en trois phases : une phase de sollicitation de la part du client, une phase de mobilisation des ressources et une phase d'exécution de la prestation (Lovelock et al., 2014).

Dans le cas de la prestation de services consistant à livrer des plats préparés à domicile, la phase de sollicitation, point de naissance du parcours client et point d'entrée de la relation de service, dépend intrinsèquement de la qualité du process *online* mis à disposition par la plateforme dès que le consommateur se connecte, car celui-ci exige notamment une information

³ Kantar World panel, 2023

précise et mise à jour (Guechtouli et al., 2021). La réussite de cette phase de commande auprès du consommateur, implique également que la plateforme propose une offre commerciale pertinente, source de différenciation et susceptible d'influencer positivement la satisfaction et la perception du consommateur (Mevel et Morvan, 2021).

Aussi, la relation de service initiée par la plateforme se matérialise concrètement au travers d'un processus caractéristique, piloté en face à face, durant ces trois phases séquentielles qui vont émerger chacune comme des moments propices à la démonstration au consommateur des avantages concurrentiels dont la plateforme dispose. Ces avantages concurrentiels peuvent être les compétences à organiser les livraisons pour délivrer la prestation dans un temps très court après la commande, mais aussi les ressources informationnelles avec l'importance des algorithmes pour hiérarchiser les contenus proposés, *etc.* Par conséquent, dans la prestation de service de livraison de plats préparés ce qui crée la valeur, c'est bien le processus de prestation vu dans sa globalité puisque le processus de prestation de service est exécuté par le fournisseur du service avec l'aide de son client conjointement. La bonne exécution du service dépendra de l'interaction entre les deux protagonistes à partir du moment où le client est partie prenante à la prestation (Baranger et al., 2016).

Par ailleurs, cette spécificité de la relation de service induit des effets très caractéristiques sur les pratiques des plateformes, à savoir que la servuction est consommée par le client de façon synchrone à sa production ; une consommation synchrone permise par le capital numérique maîtrisé par la plateforme d'intermédiation mettant en relation un consommateur et un restaurant à un moment donné. La dimension informationnelle du service souligne donc son caractère intangible, la donnée est au centre de la relation. En effet, la plateforme génère une transaction d'échange entre la donnée proposée (offre) et la donnée recherchée (demande) (Folco et Martineau, 2021 ; Isaac, 2019).

Au travers de cette relation de service se pose aussi la question de l'identification du support à la relation plateforme/consommateur, élément essentiel à la relation de service initiée entre les acteurs. En effet, le « support » du service peut revêtir une forme variée : il peut s'agir d'un support matériel, personnel, informationnel ou cognitif, (Djella et Gallouj, 2007). Cependant, quelle que soit l'entreprise de service étudiée, deux éléments majeurs ressortent : tout d'abord le niveau d'interaction avec le personnel de contact, qui met en évidence l'aspect plus ou moins intensif de la relation de service initiée avec le client ; ensuite, le contenu matériel ou à l'inverse informationnel (donc immatériel) de la prestation de service (Baranger et al., 2016). Il est à préciser que le niveau de présence du personnel de contact avec le client va définir

très précisément le degré de « sur mesure » que le service est censé garantir (Abramovici et Suquet, 2015 ; Lovelock et al., 2014).

On aboutit ainsi à une classification des formes de service en quatre catégories distinctes. Cette classification donne une vision assez complète de ce que peuvent être les composantes des différentes formules de services développées par les entreprises du secteur des services. Elle nous permet de positionner clairement l'activité des plateformes de livraison de repas dans l'univers des services en comparaison des autres formules commerciales proposées par les GSA (cf. figure n°1).

		Niveau de présence du personnel de contact	
		Fort	Faible
Nature du service	Matériel	Nettoyage, gardiennage, services médicaux, hôtel ou restaurant de prestige...	Hypermarchés, Restauration rapide, transport en commun, ... Drive alimentaire, LAD, Quick commerce
	Immatriel (informationnel)	Conseil, Audit, Services légaux, Enseignement...	Plateformes de livraison de plats préparés Chaînes TV, Cinéma, Fournisseurs d'accès internet, Repérage par GPS

Figure n°1 : Typologie des entreprises de service et positionnement des plateformes de livraison de plats préparés (Adapté de Dang N'Guyen, Leray et Mevel, 2016)

La prestation de services de livraison de plats préparés apparait ainsi plus nettement comme un service hybride, de nature à la fois matérielle et immatérielle, à comparer aux autres formules digitales proposées tout particulièrement par les GSA pour les achats alimentaires du quotidien ; ces formules s'appuyant en particulier sur leurs structures logistiques existantes et sur leurs assortiments mis à disposition au sein des différents magasins, au contraire des plateformes étudiées (Vyt et al., 2017). Dans le cas de la prestation de services de/livraison de plats préparés, les plateformes s'adossent sur un ensemble de restaurants auxquels elles proposent un service de livraison et/ou leur louent des espaces pour réaliser une activité de production de plats préparés destinés à la livraison à domicile⁴ (Gatel et Sabatini, 2023 ;

⁴ Par exemple Cooklane propose des espaces de production pour notamment des chaînes de restauration souhaitant s'implanter sur de nouvelles zones (Gatel et Sabatini, 2023)

Guechtouli et al., 2021). Cette prestation se caractérise aussi par un faible niveau de présence du personnel de contact.

Ensuite, tout service est rendu à partir d'un ensemble d'éléments qui vont s'avérer comme plus ou moins utiles au client : les services proposés et l'intensité de la relation. Ces deux éléments composent la formule de services (Eiglier et Langeard, 1987 ; Gadrey, 1992 ; Volle, 2000 ; Lovelock et al., 2014 ; Baranger et al., 2016). Dans la formule de services, le client évalue et distingue entre le service principal⁵ et les services secondaires qui lui sont proposés. Par conséquent, une variété de composantes produit le service de livraison de plats préparés recherché par le consommateur. L'ensemble de ces composantes est centré autour d'un cœur qui recouvre les besoins principaux liés à l'usage et à l'utilité que le consommateur retire de la plateforme sollicitée (offre proposée, respect des délais et respect de la commande). Divers « pétales » supplémentaires correspondent à autant de services supplémentaires offerts au consommateur comme la possibilité d'ajouter des produits complémentaires à la commande passée, les systèmes d'abonnement, *etc.* Au sens de la fleur des services de Lovelock (2014), ces services apparaissent comme des services additionnels ou complémentaires au cœur du service proposé par la plateforme. Ils sont susceptibles de différencier les plateformes entre elles vis-à-vis d'une formule de services. L'intensité de la relation est aussi un autre élément constitutif et différenciant de cette formule de services. Elle se matérialise au moment où le consommateur interagit avec la plateforme, un moment durant lequel le contact est susceptible de s'intensifier. Se pose alors la question de la personnalisation ou non de la réponse apportée au client selon le niveau de complexité du service. Cependant, dans le cas des plateformes de livraison de plats préparés, la formule de services se caractérise par un niveau de contact très faible avec le personnel de la plateforme ; le seul point de contact physique entre la plateforme et le consommateur est le livreur (Gatel et Sabatini, 2023 ; Reme-Harnay, 2022)

En définitive, la valeur perçue de la relation de service va dépendre de l'ensemble des interactions que le consommateur rencontre, depuis sa recherche d'une plateforme et sa connexion jusqu'à la livraison à son domicile. Ainsi, le consommateur s'attend à se voir offrir un ensemble de services tout au long de son processus d'achat en ligne (de la facilité d'utilisation du site internet ou de l'application, à la maîtrise du processus de livraison) ; un processus d'achat où le temps d'attente du consommateur est une variable déterminante de la satisfaction du plat livré. Aussi, en nous appuyant sur les travaux menés plus généralement dans

⁵L'offre de base ou principale est celle que s'attend trouver le client de sorte que si elle fait défaut, il sera totalement insatisfait. Les services additionnels ou services périphériques ont pour fonction de fidéliser le client.

le domaine du e-commerce (cf. tableau n°1 ci-dessous) (de Magalhães, 2021 ; Nguyen et Chanut, 2018 ; Médioni et Benmoyal-Bouzaglo, 2018), nous pouvons résumer ce parcours d'achat en ligne en trois étapes principales au cours desquelles les interactions seront fortes avec le consommateur : une étape de pré-transaction (la pré-expérience d'achat en ligne), une étape de transaction et une étape de post-transaction (la post-expérience d'achat en ligne)

Tableau n°1 : Le processus d'achat et ses principales composantes servicielles

Étapes	Pré-transaction	Transaction	Post-transaction
Composantes servicielles	Le repérage de la plateforme (<i>M</i>) L'accessibilité au site web ou à l'application (<i>M</i>) La facilité d'utilisation (<i>M</i>) Les fonctionnalités (<i>M</i>) L'offre de restaurants proposée (<i>M</i>) Les prix des produits (<i>M</i>) L'information sur les produits (<i>M</i>) Les promotions (<i>M</i>) La facilité à trouver les produits souhaités (<i>M</i>) La qualité des visuels (<i>M</i>) La rapidité d'évolution sur le site/l'application (<i>M</i>) Le mode de paiement (<i>M</i>) Les avis des clients (<i>M et L</i>)	La disponibilité des produits (<i>L</i>) Le paiement (<i>M</i>) Les créneaux de livraison proposés (<i>L</i>) Le temps de mise à disposition (<i>L</i>)	L'information sur le statut de la commande (<i>L</i>) La commande complète ou non (<i>L/M</i>) L'état des produits commandés et réceptionnés (<i>L</i>) Le respect du délai de livraison annoncé (<i>L</i>)

Légende : *M* correspond à une variable marketing ; *L* correspond à une variable logistique

Source : Auteurs

Les composantes de la phase de pré-transaction du parcours client se doivent d'être très représentatives de l'offre proposée par la plateforme : une offre différenciée susceptible d'inciter les consommateurs à réaliser régulièrement leurs commandes auprès de leur plateforme habituelle plutôt qu'à rechercher une autre plateforme. Si l'ensemble des composantes de la phase de pré-transaction satisfait le consommateur, il poursuivra son processus en vérifiant si les composantes de la phase de transaction (disponibilité immédiate des produits tout particulièrement et horaires de livraison proposés) répondent à sa demande spécifique. La dernière étape du parcours client, la phase de post-transaction se caractérise notamment par un parcours physique organisé par la plateforme et qui se conclut par la livraison de la commande au domicile du consommateur ; parcours physique au cours duquel le consommateur sera en relation avec un personnel de contact, le livreur.

Les aspects empiriques

Methodologie

Afin de déterminer les variables marketing et logistique à maîtriser tout au long du parcours numérique nous avons mené une enquête empirique, au cours de la période février-mai 2023, en soumettant un questionnaire auprès d'un échantillon de convenance de 523 utilisateurs et non utilisateurs de cette formule commerciale, âgés de 18 à 29 ans ; nous avons soumis à ces personnes un questionnaire par le biais des réseaux sociaux.

Sur notre échantillon de départ nous avons 48,8% d'utilisateurs de cette formule commerciale ; le profil de ces répondants est présenté dans le tableau n°2.

Tableau n°2 : Profil des répondants utilisateurs de la formule commerciale

Genre	
Une femme	68,90%
Un homme	31,10%
Nombre de personnes dans le foyer	
1	42,60%
De 2 à 3	41%
4 et plus	16,30%
Situation familiale	
Seul(e) sans enfant à charge	63,70%
Seul(e) avec enfant(s) à charge	2%
En couple sans enfant à charge	32,30%
En couple avec enfant(s) à charge	2%

Catégorie sociale et professionnelle	
Etudiant/apprenti	72%
Employé	14,20%
Cadre / Profession intellectuelle supérieure	3,90%
Profession intermédiaire	2,80%
Commerçant / Artisan	2,40%
En recherche d'emploi	2%
Ouvrier	1,60%
Inactif	0,80%
Lieu de résidence	
Centre-ville	57,10%
Zone périurbaine	24,40%
Zone Rurale	18,50%

Le questionnaire construit comprenait deux parties pour répondre à notre problématique. La première partie s'est intéressée à l'étude du comportement de consommation de la livraison des plats cuisinés ainsi qu'à l'étude des motivations dans l'utilisation de cette formule commerciale. Nous avons également étudié la façon dont les clients percevaient le parcours numérique et physique de la plateforme principale utilisée. Ainsi, l'analyse du degré de perception du consommateur en ce qui concerne son parcours, depuis l'univers numérique de la plateforme jusqu'au service à domicile, nous offrait la possibilité de faire émerger les points de satisfaction et les points d'échecs de ce parcours. En effet, quelle que soit la plateforme utilisée, la valeur de la relation de service va dépendre positivement de l'ensemble des interactions que le consommateur rencontre, dès sa connexion à la plateforme, pendant les

phases de commande et de production du service jusqu'à la phase de consommation par le client.

Afin d'évaluer la perception de la plateforme de livraison de plats préparés utilisée par le consommateur, nous avons eu recours à un outil spécifique de mesure de la satisfaction des industriels : le Net Promoter Score (Reichheld, 2003 ; 2006). Cet outil s'appuie sur une construction de perception non observable, l'intention de comportement futur vis-à-vis d'une entreprise, d'une marque, d'un service, *etc.* (Schmitt et al, 2012 ; Keningham et al., 2007 ; Morgan et Rego, 2006). Il permet de savoir si les consommateurs sont prêts à recommander la plateforme comme une réponse à leur demande de livraison de plats préparés dans des délais courts. Afin de donner toute sa pertinence à cet outil de mesure de la performance, il est recommandé d'ajouter un certain nombre de questions complémentaires qui consistaient, dans notre cas à déterminer les attentes à l'égard de cette formule commerciale ; des attentes, sources potentielles de différenciation entre les plateformes.

Pour nos traitements, nous avons utilisé le logiciel SPSS.

Résultats et discussion

Trois résultats principaux ressortent de notre travail empirique.

Le premier résultat concerne la motivation à utiliser une plateforme de livraison de plats cuisinés à domicile (cf. tableau n°3).

Il ressort que la motivation principale dans l'utilisation de ce type de formule commerciale est le gain de temps. En effet, nous pouvons remarquer que les motivations « *gagner du temps* » (moyenne 3,32) et la possibilité de « *réaliser des achats de dernière minute très rapidement* » (moyenne 3,25) sont les deux principaux items qui ressortent parmi l'ensemble des items proposés. Un gain de temps recherché renforcé par l'item « *éviter les files d'attente* » en 4^{ème} position) (moyenne 3,07). L'importance de ces trois items confirme que le temps est bien une variable déterminante de la satisfaction du plat préparé livré. Tout comme d'autres formules digitales dans le domaine alimentaire, la formule de la plateforme s'avère bien exigeante vis-à-vis de la mise à disposition du produit au bon moment au bon endroit avec la bonne information. Elle répond aux exigences d'un consommateur souhaitant commander à toute heure à son domicile et ce en quelques clics.

A ce gain de temps recherché s'ajoute malgré tout le souhait de changer sa routine alimentaire et de découvrir de nouveaux plats/recettes. Par ailleurs, il est à noter que les

répondants qui recourent peu fréquemment (moins de 2 fois par mois) à cette formule de services, la motivent principalement par le manque d'envie de cuisiner ou de se déplacer, ou bien l'envie ou le plaisir de consommer des produits qu'ils n'ont pas l'habitude de cuisiner.

Tableau n°3 : les motivations à faire appel aux services de livraison de plats cuisinés

<i>Utiliser l'application d'une plateforme de livraison de plats cuisinés ...</i>	Moyenne	Ecart-type
Me fait gagner du temps	3,32	0,86
Me donne la possibilité de réaliser des achats de dernière minute très rapidement	3,25	0,9
Me change de ma routine culinaire	3,09	0,92
M'évite les files d'attente dans les magasins	3,07	0,9
Me libère l'esprit pour des activités que j'estime plus importantes	2,85	1,02
Me permet de découvrir de nouveaux plats/nouvelles recettes	2,84	0,98
Réduit mon stress lié à la préparation des repas	2,53	1,17
Me permet de dépenser moins que si je fréquentais un restaurant	2,23	1,11
Me permet de dépenser moins car je bénéficie souvent de réductions sur mes achats	1,9	0,98

2^{ème} résultat : Perception de la plateforme de livraison utilisée : commandes et livraison

Globalement les plateformes utilisées sont bien perçues par les utilisateurs de notre échantillon (cf. tableau n°4). Les applications de ces plateformes sont jugées agréables, facilitent la navigation et la recherche de produits, permettant ainsi de réaliser rapidement les commandes. Ainsi, l'accessibilité de la plateforme, la facilité et la rapidité de circulation sur le site participent du confort et du gain de temps dans la réalisation de la commande lors de la pré-transaction. Les plateformes sont donc dans l'obligation de proposer une architecture très fonctionnelle et pratique en termes d'usage digital ; leur univers digital doit en effet, être organisé, structuré et cohérent, répondant notamment au besoin d'immédiateté perçue par le client comme un élément essentiel de la valeur ajoutée du service proposé. Si la commodité numérique s'avère être une condition essentielle à l'acceptation de la formule par le consommateur, les plateformes doivent aussi proposer un grand choix de produits et donc de restaurants, différentes modalités de paiement et une grande amplitude horaire de livraison. Ces éléments renforcent ce besoin d'immédiateté recherchée par le consommateur : la livraison à domicile de plats préparés soumet l'offre à une demande en temps réel recherchant une solution digitale facilitatrice.

Les avis sont un peu plus partagés sur certains services de ces plateformes comme l'offre de services facilitants pour aider les personnes lors de la réalisation de leur commande, l'indisponibilité de certains produits lors de la commande, ou encore l'offre de produits de substitution en cas d'indisponibilité du produit souhaité.

Enfin, ces plateformes semblent moins appréciées sur trois aspects : la mise à disposition d'informations sur les produits (origine, qualité, label, ...), les modalités de paiement et la pratique de prix élevés comparativement à un magasin de proximité ou un restaurateur.

Tableau n°4 : Perceptions à l'égard de la principale plateforme de commande de plats cuisinés utilisée

<i>L'application de la plateforme de commande que j'utilise...</i>	Moyenne	Ecart-type
Pratique en général des prix plus élevés que ceux proposés par un magasin de proximité ou un restaurateur	3,63	0,85
Me permets de réaliser très rapidement ma commande	3,43	0,68
Est très agréable	3,36	0,59
Propose une grande amplitude horaire de livraison	3,36	0,79
Facilite ma recherche des produits et ma navigation	3,33	0,64
Me permets de trouver un grand choix de produits	3,3	0,73
M'offre des produits de substitution en cas d'indisponibilité des produits souhaités	3,12	1,34
M'offre différentes modalités de paiement	2,98	1,11
Mets à ma disposition des informations sur les produits (origine, qualité, label...)	2,54	1,2
M'informe de l'indisponibilité des produits lors de la constitution de mon panier	2,18	1,31
Propose des services complémentaires pour m'aider à réaliser ma commande	1,73	1,24

(Notes : Pas du tout d'accord : 1 ; Pas d'accord : 2 ; D'accord : 3 ; Tout à fait d'accord : 4 ; Ne sais pas : 5)

Une fois la commande passée, les services proposés par ces entreprises de livraison à domicile de repas sont globalement bien perçus : les commandes sont complètes et livrées à l'heure prévue, les produits bien emballés ; par ailleurs, il est possible de suivre la commande sur l'application, et le personnel assurant la livraison est aimable. Au regard de ces résultats, si la maîtrise de la logistique est une variable essentielle pour satisfaire un consommateur souhaitant une réponse rapide et garantie des plats commandés, cette maîtrise s'avère une réussite, elle répond aux exigences du consommateur en termes de délai et de taux de service.

Par contre, les avis sont plus partagés sur certains services, d'autant plus que plus d'un tiers des répondants ne savent pas comment évaluer certaines variables : il en est ainsi des conditions sanitaires à respecter et de la possibilité de refuser les produits arrivés abimés. Ces deux critères présentent une moyenne assez élevée en raison de la part des répondants ayant retenu la réponse « ne sais pas ». Nous pouvons avancer deux explications à ces résultats. Les répondants n'ont peut-être jamais été confronté à ce problème, ils n'ont donc pas l'information. Ils ne se sont peut-être pas posé la question ou ils ne s'en sont pas préoccupés.

Tableau n°5 : Perceptions à l'égard du service apporté par la principale plateforme que vous utilisez pour vos commandes de plats cuisinés à livrer

	Moyenne	Ecart-type
Pour tous les produits commandés les règles d'hygiène sont respectées	3,83	1,21
Je peux refuser des produits qui sont arrivés abîmés	3,5	1,39
Les produits sont présentés dans un emballage adapté	3,25	0,74
J'ai la possibilité de suivre ma commande sur l'application du commerçant	3,24	1,06
Le personnel qui assure la livraison est toujours aimable	3,11	0,86
Ma commande est toujours livrée à l'heure prévue	3,03	0,74
J'ai toujours ma commande complète	3,02	0,88
Je constate toujours des produits mal emballés lors de la réception de ma livraison	2,17	0,9

3^{ème} résultat : la recommandation de plateforme par l'utilisateur

Nous constatons que la grande majorité des répondants (77,7%) sont plutôt satisfait de la plateforme qu'ils utilisent (cf. tableau n°6). La formule commerciale proposée par les plateformes de livraison de plats préparés répond aux exigences d'un consommateur recherchant un service facilitateur tant en termes de gain de temps que de choix de produits proposés.

Tableau n°6 : Satisfaction ou non de la plateforme utilisée

	% répondants
Tout à fait satisfait	77,70%
Plutôt satisfait	11,30%
Plutôt pas satisfait	10,90%
Pas du tout satisfait	0%
Total	100 %

Toutefois, leur niveau de satisfaction ne les amènerait pas pour autant à la recommander. En effet, le NPS obtenu est négatif : la part des détracteurs est plus de trois fois supérieure à celle des promoteurs et le nombre de neutres s'avère très important. Un tel résultat s'expliquerait par le fait que le consommateur dans un univers digitalisé, attend à minima que la plateforme utilisée soit capable de lui proposer une offre suffisante tout en garantissant une livraison dans un délai court et respecté.

Tableau n°7 : Le Net Promoter Score (NPS)

Promoteurs	9,30%
Détracteurs	32 %
Neutres	58,30%
NPS	- 23

Ainsi, tout comme le *drive* alimentaire proposée par les GSA, les plateformes de livraison apparaîtraient alors comme des formules commerciales « facilitatrices de la vie quotidienne », des formules standardisées à dominante profondément logistique.

Les implications

La plateforme de livraison de plats préparés apparaît comme une formule commerciale spécifique dont l'objectif est de produire le service au moment et à l'endroit où une demande existe. Nos résultats valident les travaux de Vargo et Lusch (2004, 2006, 2009) qui remettent en cause le produit comme base de l'échange au profit des services qu'il fournit. Dans le cas de la formule commerciale étudiée, le couple produit/service est totalement imbriqué. Le consommateur attend de la plateforme un ensemble de services clés ; des services liés à l'environnement marketing (qualité de l'offre, design du site, *etc.*) et des services liés à l'environnement logistique (informations sur l'avancée de la commande, qualité de la livraison, *etc.*) ; ces services constituant le cœur de la fleur de service (Lovelock, 2014) pour une plateforme, des services facilitants pouvant être envisagés comme éléments différenciant (origine des produits, indisponibilité des produits, *etc.*). Par conséquent, la plateforme est dans l'obligation d'assembler un certain nombre d'éléments (qualité de l'offre, temps de mise à disposition, respect des délais de livraison, *etc.*) construisant une formule de services (services proposés et intensité de la relation recherchée) pertinente répondant aux exigences d'immédiateté recherchée par le consommateur. L'assemblage de ces éléments doit assurer à la plateforme un avantage concurrentiel complexe difficilement répliquable par la concurrence (Baranger et al., 2016, Lovelock et al., 2014). Un tel assemblage doit être construit à partir des principaux éléments suivants : une architecture très fonctionnelle et pratique en termes d'usage digitale répondant au besoin d'immédiateté, une offre différenciée et une maîtrise de la logistique (commandes respectées, livraisons à l'heure annoncée et des emballages adéquats). Ces principaux éléments visent à soutenir l'établissement d'une relation de service pérenne avec le client

Nos résultats confirment l'importance accordée à la dimension logistique, et plus particulièrement à la livraison (créneaux proposés, temps de mise à disposition, respect du délai

annoncé, *etc.*) organisée par la plateforme ; une dimension fondamentale pour retenir le consommateur, pour le rassurer, pour répondre à son besoin d'immédiateté. Ainsi, nos résultats s'insèrent dans le prolongement des travaux qui se sont attachés à déterminer en particulier les dimensions pertinentes de la performance logistique perçue par le consommateur dans le cadre d'un achat auprès d'un e-commerçant (Anshu et al. 2022 ; Brand 2020 ; Linn et al., 2016 ; Philip et Grant, 2015). Dans le cas particulier de notre travail, il ressort que la dimension pertinente soit essentiellement la variable « livraison finale » au contraire du *drive* par exemple dont les dimensions pertinentes de la performance perçue par le consommateur s'avèrent être tout particulièrement la gestion des stocks et la préparation de commandes (Mével et Morvan, 2021).

Enfin, à l'importance de la dimension logistique s'ajoute la nécessité pour la plateforme de bien gérer une interface cruciale, source de différenciation : l'interface marketing/logistique. En effet, le niveau de service est construit à la fois, en *front office* sur la pertinence d'un mix-marketing numérique maîtrisé (image de l'enseigne, richesse de l'assortiment proposé, prix et promotions) et en *back office* sur la gestion logistique (l'organisation des livraisons par la plateforme et le respect des commandes). Nos travaux rejoignent ainsi les travaux récents menés dans le domaine du e-commerce sur l'interdépendance entre marketing et logistique qui ont mis en exergue le fait que cette interdépendance reste source potentielle de frictions et de destruction de valeur lorsqu'elle n'est pas totalement maîtrisée par les plateformes dans le domaine du e-commerce (Bijmolt et al., 2021 ; Huang et al., 2020 ; Vakulenko et al. 2019 ; Wollenburg et al., 2019 ; Sousa et Amorin, 2018 ; Wollenburg et al., 2018). Ainsi, cette question du compromis service/gestion logistique s'inscrit dans la continuité des travaux fondateurs menés tout particulièrement par Heskett (1977), Shapiro et Heskett (1985) et Lambert (1976) relativement à l'interaction clé qui se construit entre mix-marketing et mix-logistique en tant qu'élément clé de la construction du niveau de service envisagé.

Conclusion

De nos travaux, il ressort que les plateformes de livraison de solutions de repas répondent au besoin d'immédiateté recherchée actuellement par le consommateur grâce à la nécessaire maîtrise d'un univers digital facilitateur ; un univers digital qui doit être organisé, cohérent et structuré autour d'une offre large et d'une logistique maîtrisée du dernier kilomètre. Mais, entre la profondeur et la largeur de l'offre et la logistique, c'est cette dernière qui s'avère être aujourd'hui l'élément le plus prépondérant en termes de différenciation de la valeur finale du

service proposé. En effet, la valeur ajoutée finale attendue par le consommateur dépend de la capacité à livrer en juste à temps des plats toujours chauds, à faible qualité nutritionnelle, qui sont quasi-immédiatement consommés dès la livraison effectuée. Les conséquences liées à ce phénomène s'avèrent immenses pour l'ensemble des acteurs puisque la maîtrise de la logistique de la livraison à domicile conditionne la construction et le maintien d'une « quick logistique » qui va seule déterminer à terme la fidélité du consommateur. La qualité des plats proposés s'efface devant la qualité de la logistique. En définitive, ces résultats confirment que la plateforme de livraison de repas préparés est une formule de services dont le management opérationnel du couple produits/services doit s'articuler autour d'une variété de l'offre mais surtout autour d'un service logistique plus que jamais sans faille pour un consommateur exigeant de la rapidité. Une telle confirmation peut expliciter alors pour quelle raison les consommateurs interrogés sont satisfaits du service proposé tout en ne le recommandant pas. L'expérience client serait a priori relativement faible en termes de valeur perçue par un consommateur qui identifie cette formule de services faiblement personnalisée comme un parcours client standardisé à dominante essentiellement logistique. Notre travail n'est pas exempt de limites. En effet, le travail réalisé est un travail exploratoire se focalisant sur une approche descriptive des motivations des consommateurs à l'usage des plateformes et de leurs perceptions des plateformes utilisées. Celui-ci nous a permis de confirmer l'importance de la dimension logistique pour un service qui se révèle très standardisé. Il serait intéressant d'approfondir la mesure de la qualité du service apporté. Il serait aussi particulièrement pertinent de comparer les spécificités du parcours client des plateformes de livraison de repas avec d'autres formules digitales dans l'alimentaire comme le *drive* ou la LAD.

Bibliographie

- Abramovici M., et J.B. Suquet. 2015. « Servuction, qualité de service, et gestion des ressources humaines. » *Le cas des services - recueil de cas en management et marketing des services*, dirigé par M. Besson, L. Guéret-Talon, 74-79. Paris : Éditions Management & Société.
- Alzola, L. M., and V. P. Robaina. 2010. "The impact of pre-sale and post-sale factors on online purchasing satisfaction: a survey. " *International Journal of Quality & Reliability Management* 27: 121-137.
- Anshu, K., L. Gaur, and G. Singh. 2022. "Impact of customer experience on attitude and repurchase intention in online grocery retailing: A moderation mechanism of value Co-creation." *Journal of Retailing and Consumer Services* 64: 1-13.
- Badot, O., J.F. Lemoine et A. Ochs. 2019. « Distribution 4.0 : une nouvelle révolution commerciale ? » *L'économie politique* 81 (1) : 8-22.

- Baujard, C., 2022. « Les dessous de la livraison de repas à domicile : les coursiers des plateformes numériques. » *Sens-Dessous* (1), 45-54.
- Baranger, P., G. Dang N'Guyen, Y. Leray., et O.Mevel. 2016. *Le management opérationnel des services*. Paris : Editions Economica
- Belghti, S. et O. Badot. 2018. « Stratégie de distribution hybridant les canaux physiques et digitaux. » *Distribution 4.0.*, dirigé par O. Badot, J.F. Lemoine et A. Ochs. 147-170. Pearson France.
- Bidaud, F., et F. Bourdy. 2023. « Géographie logistique du système alimentaire français : tendances et perspectives d'évolution. » CEP, document de travail n°17, 49 p.
- Bigot, J. E., E. Bouté, C. Collomb, et C. Mabi. 2021. « Les plateformes à l'épreuve des dynamiques de plateformes. » *Questions de communication* 40 : 9-22
- Bijmolt, T.H.A., M. Broekhuis, S. de Leeuw, C. Hirche, R.P. Rooderkerk, R. Sousa, R. and S.X., Zhu. 2021. "Challenges at the marketing–operations interface in omni-channel retail environments. " *Journal of Business Research* 122: 864-874.
- Brand, C.S., 2020. "Online Omnivores or Willing but struggling? Identifying online grocery shopping behavior segments using attitude theory." *Journal of Retailing Consumer Services* 57: 1-18.
- Carbone, V., A. Rouquet, et Ch. Roussat. 2018. « Comprendre les forces environnementales. » dans *Distribution 4.0* dirigé par O. Badot, J.F. Lemoine et A. Ochs. 99-119. Montreuil : Pearson.
- DeParis, M. et M.C. Gahinet .2022. « Le parcours d'achat connecté: un éclairage par les concepts d'assemblage agenciel et de situation. » *Décision Marketing* (3) : 11-29.
- Djellal F. et C. Gallouj. 2007. *Introduction à l'économie des services*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Eiglier P., E. Langeard.1987. *Servuction : le marketing des services*, McGraw-Hill.
- Folco, J. D. et J. Martineau. 2021. « Cartographier les résistances à l'ère du capital algorithmique. » *Revue Possibles*, 45 (1) : 20-30.
- Filser, M., V. Des Garets et G. Paché. 2020. *La distribution, organisation et stratégie*. Cormelles-Le-Royal : EMS 3^{ème} édition.
- Gadrey J. 1996). *Services : la productivité en question*. Desclée de Brouwer.
- Gatel M. et A. Sabatini. 2023. « Le quick commerce » *Commission des affaires économiques Assemblée nationale rapport d'information n°1182*.
- Guechtouli, M., W. Guechtouli et F. Leon. 2021. « Livreur chic : quand la livraison de repas se met sur son 31. » *Recherche et Cas en Sciences de Gestion* 1(20) : 75-85.
- Jara, M., D.Vyt, O. Mevel, T. Morvan and N. Morvan. 2018. "Measuring customers benefits of click and collect. " *Journal of Services Marketing*." 32 (4) : 430-442.
- Héroult B., J. Gassie et A. Lamy. 2019. *Transformations sociétales et grandes tendances alimentaires*, CEP, Document de travail n° 13, 44 p.
- Huang, M. and D. Jin. 2020. "Impact of buy-online-and-return-in-store service on omnichannel retailing: A supply chain competitive perspective", *Electronic Commerce Research and Applications* 41: 1-20.
- Isaac, H. 2019. « Logistique et plateformes numériques : vers un Internet physique des marchandises ». *Annales des Mines-Enjeux Numériques*, (7) : 38-42.
- Keiningham, T.L., B. Cooil, T. Wallin Andreassen and L. Aksoy. 2007. "A longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth", *Journal of Marketing* 71 : 39-51.
- Lovelock C., J. Wirtz, D. Lapert et A. Munos. 2014. *Le Marketing des Services*. Pearson Éditions, 7^{ème} édition.

- Magalhães, D. J. A. V. 2021. "Analysis of critical factors affecting the final decision-making for online grocery shopping." *Research in Transportation Economics* 87: 1-8.
- Medioni, S. et S. Benmoyal-Bouzaglo. 2018. *Marketing digital*. Paris : Dunod.
- Morgan, N.A., and L.L. Rego. 2006. "The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business", *Marketing Science* 25: 426-439.
- Mevel, O., T. Morvan et N. Morvan. 2021. « *Nouvelles Attentes Sociétales et Relations de Service en Grandes Surfaces Alimentaires : le cas du drive et de la Livraison A Domicile.* » *Logistique & Management* 29 (4) : 252-266.
- Mevel, O., T. Morvan et N. Morvan, C. E. Son, J. Breka. 2022 ; « Les déterminants marketing et logistique du comportement des utilisateurs du service drive alimentaire : une approche par la théorie des services. » 14^{ème} Rencontres Internationales en Logistique et en Supply chain Management, Clermont Ferrand.
- Nguyen, D.H., S. de Leeuw and W.E.H. Dullaert. 2018. "Consumer behavior and order fulfilment in online retailing: a systematic review." *International Journal of Management Reviews* 20: 255-276.
- Nguyen Lingh, H.P., et O. Chanut. 2018. « Qualité de service e-logistique perçue par le consommateur : état de l'art. » 12^{ème} Rencontres Internationales en Logistique, Paris, 22 et 23 septembre.
- Paché, G. 2022. « Logistique & Quick Commerce : Accompagner la digitalisation de la distribution. » *Management & Data Science*.
- Reichheld, F.F. 2006. *The ultimate question. Driving goog profits and true growth*, Boston.
- Rouquet, A. et G. Paché. 2023. « Deux formes de réappropriation de la ville par les distributeurs : identification des enjeux logistiques et marketing. ». *Droit et Ville* (1) : 13-28.
- Reme-Harnay, P. 2022. « Des groupes de transport classiques aux plateformes numériques : une révolution de la gestion des livreurs? » dans *Journée d'Etude Le capitalisme de plateforme à l'heure de la crise sanitaire* (14p).
- Schmitt, Ph., S. Meyer et B. Skiera. 2012. « Etude du lien entre l'intention de recommander une entreprise et la valeur à vie de ses clients. » *Recherche et Applications en Marketing* 27. (4) : 121-143
- Vakulenko, Y., P. Shams, D. Hellström and K. Hjort. 2019. "Service innovation in e-commerce last mile delivery: mapping the e-customer journey." *Journal of Business Research* 101: 461-468.
- Vargo, S.L. and A. Akaka. 2009. "Service-dominant logic as a foundation for service science: Clarifications." *Service Science*. 1(1): 32-41.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch. 2006. "Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements". *Marketing Theory*. 6(3): 281-288.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch. 2004. "Evolving for a new dominant logic for marketing". *Journal of Marketing*. 68: 1-17.
- Verhoef, P. C., P.K. Kannan and J.J. Inman. 2015. "From multi-channel retailing to omni-channel retailing introduction to special issue on multi-channel retailing." *Journal of retailing* 91 (2): 174-181.
- Volle M. 2000. *E-économie*, Economica.
- Vyt, D., M. Jara, O. Mevel, T. Morvan et N. Morvan. 2017. « Des distributeurs toujours plus proches du consommateur ? le cas du Drive alimentaire. » *Management & Avenir* 93 : 141-160.

- Wollenburg, J., A. Holzapfel and A. Hübner. 2019. "Omni-channel customer management processes in retail: An exploratory study on fulfillment-related options." *Logistics Research* 12 (7): 1-15.
- Wollenburg, J., A. Holzapfel, A. Hübner. and H. Kuhn. 2018. "Configuring retail fulfillment processes for omni-channel customer steering." *International Journal of Electronic Commerce* 22 (4): 540-575.