18-20 mai 2022 - Clermont-Ferrand 14èmes Rencontres de l'AIRL-SCM

LA LOGISTIQUE ET LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT A LA CROISEE DES CHEMINS

LES DETERMINANTS MARKETING ET LOGISTIQUE DU COMPORTEMENT DES UTILISATEURS DU SERVICE DRIVE ALIMENTAIRE : UNE APPROCHE PAR LA THEORIE DES SERVICES

Olivier Mevel[1], Thierry Morvan[2*], Nélida Morvan[3], Célestin Elock-Son[4], Jean Breka[4]

[1]Université de Brest – IUT de Morlaix, LEGO, 43 Quai de Léon 29600 Morlaix, France
[2] Université de Rennes, IUT de Saint-Malo, CNRS CREM – UMR 6211, rue de la Croix Désilles CS 51713 Saint-Malo Cedex, France
[3] Université de Rennes, IUT de Saint-Malo, rue de la Croix Désilles CS 51713 Saint-Malo Cedex, France
[4] Université de Lorraine, IUT de Moselle Est, CEREFIGE, 7 Rue Alexandre de Geiger, 57200 Sarreguemines, France

*Correspondant : thierry.morvan@univ-rennes1.fr

LES DETERMINANTS MARKETING ET LOGISTIQUE DU COMPORTEMENT DES UTILISATEURS DU SERVICE DRIVE ALIMENTAIRE : UNE APPROCHE PAR LA THEORIE DES SERVICES

Résumé : Le *drive* est aujourd'hui perçu par le client comme un service complémentaire au magasin physique. Sa vocation est de consolider la relation de service établie par l'enseigne : proposer de bonnes affaires, assurer la disponibilité des produits, etc. Cependant, la multiplication des points de contacts numériques et physiques entre le détaillant et le consommateur pose la question de l'éventail des services à proposer par le *drive*. Aussi, notre question de recherche a pour objet de déterminer les principales variables (marketing et/ou logistique) des achats en *drive* susceptibles d'influencer le comportement du consommateur. Nous avons mené une enquête auprès de 791 utilisateurs. Nous nous sommes appuyé sur un modèle théorique. Deux variables ressortent de ce modèle : la variable « qualité de l'assortiment » et la variable « commodité d'accès ».

Mots Clés : Distribution alimentaire, *drive,* théorie des services

Abstract: The drive-through is now perceived by the customer as a service that complements the physical shop. Its purpose is to consolidate the service relationship established by the retailer: offering good deals, ensuring product availability,…. However, the proliferation of digital and physical contact points between the retailer and the consumer raises the question of the range of services to be offered by drive-through facilities. Therefore, our research question aims to determine the main variables (in marketing and / or logistics) of drive-through purchases that are likely to influence consumer behaviour. We conducted an empirical survey on a section of 791 users.We relied on a theoretical model. This model shows that two variables stand out: the variable "quality of the range" and the variable "convenience of access".

Key words: Food retail, click and collect, services theory

INTRODUCTION

Le consommateur est devenu multiforme, constamment connecté et nomade sous l'impact des technologies numériques (téléphone mobile, tablette tactile, réseaux sociaux, *etc*.) donnant naissance au principe de l'omni-canalité (Badot et *al.*, 2019 ; Belghiti et Badot, 2018 ; Veroef et *al.*, 2015). Tout l'enjeu de l'omni-canalité est de parvenir à éliminer les frontières, du point de vue de la disponibilité de l'assortiment et des services, entre les points de vente physique et internet par l'utilisation de technologies mobiles (smartphones, géolocalisation par les clients des offres en magasins, *etc*.) (Belghiti et Badot, 2018 ; Kotler et *al.*, 2017, Hübner et *al.*, 2016). Par conséquent, une démarche omnicanale correspond à la mise en œuvre d'une logique expérientielle différente pour le consommateur qui a la possibilité de se connecter à tout moment, en tout lieu et en utilisant n'importe quel support numérique (Gasparin et *al.*, 2022 ; Hickman et *al.*, 2020). Le parcours du client s'envisage alors par l'existence et la reconnaissance d'une multitude de points de contact (transactionnels, relationnels, communicationnels et serviciels) qui apparaissent comme un ensemble fluide et cohérent pour le consommateur (Badot et *al*., 2019).

Ainsi, le modèle du *drive* alimentaire s'inscrit dans la logique omnicanale des GSA (Grandes Surfaces Alimentaires) dont l'objectif est de rechercher une relative similarité des assortiments proposés, quel que soit le canal physique ou numérique utilisé tout en permettant aux consommateurs de naviguer aisément entre les différents points de contact existants. Plus précisément, dans le domaine alimentaire, ce modèle s'impose comme une formule commerciale servicielle complémentaire des formules déjà existantes (hyper, super, proxi, *etc*.) proposées par les GSA (Durand, 2017 ; Mareï et *al.*, 2016 ; Vyt et Cliquet, 2016 ; Colla et Lapoule, 2015).

En France, en 2020, le total du e-commerce français[1] atteignait les 112 milliards d'euros de chiffre d'affaires (+8,5% par rapport à 2019). Sur ces 112 milliards, 51,5 milliards (46%) correspondent à de la vente de services (- 10% par rapport à 2019) qui ont subi de plein fouet la crise sanitaire (voyages, locations…) et 60,5 milliards (54%) à de la vente de biens physiques de consommation (+32%). Les ventes en ligne des GSA s'inscrivent dans la branche « produits du e-commerce français » et pèsent dorénavant 18% des ventes des produits en ligne soit un peu moins de 10% du e-commerce français au global. Les *drive* pèsent 92% du C.A numérique des GSA contre seulement 8% à la livraison à domicile (LAD). L'évolution du parc *drive* des

[1] Rapport Fevad, 2021.

GSA a suivi cette courbe ascendante pour atteindre 5.343 unités réalisant 9,9 milliards d'euros de C.A en 2020 (+45% par rapport à 2019). La livraison à domicile représentant elle environ 0,825 milliards d'euros de C.A en 2020 (+45% par rapport à 2019).

Le *drive* est aujourd'hui perçu par le client comme un service complémentaire au magasin physique et dont la vocation est de consolider la relation de service établie par l'enseigne : proposer de bonnes affaires, assurer la disponibilité des produits, garantir le gain de temps en proposant des créneaux de retrait sans temps d'attente, proposer un choix de localisation des points de retraits (à proximité du lieu de travail, sur le trajet domicile-travail). Cette formule commerciale répond aux exigences d'un consommateur souhaitant maitriser son temps en massifiant ses achats afin de réduire les temps « morts » représentés par la fréquentation des grandes surfaces pour des achats routiniers (de Magalhães, 2021 ; Jara et *al.*, 2018, Vyt et *al.*, 2017 ; Mareï et *al.* 2016). Le *drive* alimentaire apparait alors comme une formule commerciale « facilitatrice de la vie quotidienne » pour répondre à un besoin d'approvisionnement régulier de produits du quotidien (Michaud-Trévinal et Hérault-Fournier 2017; Rouquet, 2014).

Cependant, la multiplication des points de contacts numériques et physiques entre la GSA et le consommateur pose la question de l'éventail des services à proposer par le *drive* tout au long du parcours numérique et physique que réalise ce client. En effet, le consommateur s'attend désormais à se voir proposer un ensemble de services fluides et pertinents tout au long de son parcours numérique et physique : depuis la facilitation de la prise en main du site internet, en front office, jusqu'à la maitrise des dimensions logistiques par l'ensemble des distributeurs en back office. Ce parcours numérique est composé à la fois de variables marketing et de variables logistiques à maitriser par les GSA. Aussi, la gestion de l'interface marketing/logistique s'avère une source potentielle de différenciation entre des enseignes proposant des formules commerciales déjà relativement standardisés (hypermarchés, supermarchés, *etc*.) (de Magalhães, 2021 ; Nguyen et Chanut, 2018 ; Médioni et Benmoyal-Bouzaglo, 2018 ; Alzola et Robaina, 2010).

Aussi, notre question de recherche a pour objet de déterminer les principales variables (marketing et/ou logistique) des achats en *drive* susceptibles d'influencer le comportement du consommateur utilisant cette formule.

Pour répondre à notre questionnement, dans un premier développement (1), nous nous attachons à déterminer les spécificités du *drive* alimentaire en mobilisant certains concepts issus

de la théorie des services(services matériels et immatériels, relation de service, intensité des formules de services et parcours client) pour ensuite présenter les principaux déterminants marketing et logistique nous permettant de proposer un modèle théorique visant à expliquer le comportement de l'utilisateur des services *drive*. Dans un second développement (2) nous testons ce modèle en nous appuyant sur une étude empirique quantitative. Nous présentons les implications théoriques et managériales à partir des résultats de la recherche.

I- LE DRIVE ALIMENTAIRE COMME FORMULE DE SERVICE SPÉCIFIQUE AU SEIN DE L'OFFRE DE SERVICES DES GSA

Pour analyser les spécificités du *drive* alimentaire nous mobilisons les concepts de relation de service et de formules de service issus de la théorie (1) pour ensuite, souligner les principaux déterminants logistiques et marketing du parcours client afin de proposer un modèle théorique dont l'objectif est d'expliquer le comportement de l'utilisateur des services d'un *drive* alimentaire (2).

1- Les spécificités du Drive alimentaire à l'aune de la théorie des services : relation de service et formules de service

Les distributeurs doivent répondre aux demandes de consommateurs omnicanaux qui souhaitent réduire le temps qu'ils consacrent à leurs achats réguliers. Ils sont dans l'obligation d'enrichir leur proposition de valeur, ils sont devenus des producteurs de fournisseurs de services. Vargo et Lusch (2004, 2006, 2009) ont été les premiers à démontrer que les détaillants sont passés d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle avec leurs clients. Ils ont établi les fondements de la théorie « Service Dominant Logic » (Vargo et Lusch, 2004 ; 2006, 2009), une théorie qui analyse le service lors de l'échange ente un détaillant et son consommateur ; le service est alors considéré comme la base de l'échange (Wibowo et *al*., 2021).

Aussi, La théorie des services et plus particulièrement l'approche « Service Dominant Logic » (S.D.L) fournit un cadre d'analyse qui reconnait que la valeur est créée avec et par le client (Vargo et Lush, 2010 ; Vargo et Akaka, 2009). Ainsi, entre le consommateur et la GSA un service est une relation qui s'inscrit dans une co-création (Hansens, 2019). Plus précisément, l'approche « S.D.L), suggère de se focaliser sur les services proposés au client en mettant l'accent tout particulièrement sur les processus de co-création de valeur puisque l'échange de services avec les consommateurs est au centre de la création de valeur (Vargo et Lush, 2009, 2006 et 2004). La co-création de valeur n'existe alors que si le consommateur est impliqué tout au long du processus de création de valeur (Grönroos et Voima, 2013). En *drive*, le management

opérationnel des services doit donc tout particulièrement porter son attention sur l'intensité des interactions entre l'offre de l'enseigne et les besoins et attentes client, car, c'est au cours de ces interactions qu'une valeur expérientielle se développe au travers d'une logique expérientielle différente confortée par l'utilisation de technologies digitales (Bijmolta et *al.* 2021 ; Ali et Naushad, 2021 ; Quach et *al.*, 2020).

Ainsi, quel que soit le modèle de *drive* alimentaire privilégié (*cf.* tableau n°1), le *drive* alimentaire implique la coproduction d'un service c'est-à-dire une étroite imbrication entre la consommation et la production simultanée du service délivré (Baranger et *al.*, 2016, Vernette et Tissier-Desbordes, 2012).

Tableau n° 1 : Les différents types de *drive* proposés par les GSA françaises

Caractéristiques/ Type de *drive*	**Déporté**	**Accolé**	**Picking**	**Piéton**
Fonctionnement	Entrepôt faisant office de point de retrait Entrepôt indépendant du magasin physique et éloigné géographiquement Service au coffre	Entrepôt collé au magasin Entrepôt indépendant du magasin physique Service au coffre selon la demande du client	Retrait en magasin du panier constitué Pas d'entrepôt dédié au *drive* Service au coffre selon la demande du client	Un dépôt de retrait urbain avec comptoir d'accueil à l'effigie de l'enseigne[2]
Superficie	Entrepôt de 2.000 à 5.000 m^2	Entrepôt de 1.500 à 2.000 m^2	Un espace d'accueil de 150 à 300 m^2	Un espace de retrait de 50 à 60 m^2
Taille de l'assortiment	8.000 à 10.000 références	8.000 à 10.000 références	Assortiment du magasin	10.000 à 15.000 références

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 distinctes : 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 ; Volle, 2000). La phase de commande, 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 l'enseigne dès que le

[2]Notons qu'il existe d'autres formes de points de retrait : les casiers de retrait en magasin et les points de retrait « tiers » fonctionnant comme des points relais proposés par exemple par l'enseigne Cora.

consommateur se connecte, car celui-ci exige notamment une information précise et mise à jour (Chen et Dibb, 2010 ; Collier et Bienstock, 2006). La réussite de cette phase de commande auprès du consommateur, implique également que l'enseigne propose une offre commerciale pertinente, en termes de structuration de l'assortiment (promotions, largeur et profondeur des gammes), source de différenciation et susceptible d'influencer positivement la satisfaction et la perception du consommateur (Colla et Lapoule, 2015 ; Cho, 2015). Il est important de souligner que la co-construction par le client du service apporté par l'enseigne va se situer lors des étapes de transactions et de post-transactions. En effet, le client va établir la liste des produits commandés pour permettre aux préparateurs commandes de constituer le panier. Le client peut également transmettre des consignes précises pour guider le préparateur dans le choix des produits à retenir mais également en cas d'indisponibilité de la maque initialement retenue. Par ailleurs, en choisissant le jour et l'heure du retrait de sa commande, le personnel de contact sera en mesure de s'assurer de la mise à disposition de la commande client. Enfin, lors du retrait de la commande, les deux acteurs vont pourvoir finaliser cette commande en retenant ou non les propositions de produits manquants.

En définitive, la relation de service initiée par la GSA 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 GSA dispose sur ses zones de chalandise. Ces avantages concurrentiels peuvent être les ressources matérielles mises à disposition (système d'information, entrepôt, nombre de bornes), mais aussi, les compétences individuelles et collectives mobilisées pour exécuter la prestation de service (préparateurs de commandes, personnels en contact, services proposés, *etc.),* l'offre commerciale proposée, *etc*. Par conséquent, dans la prestation fournie par le *drive* alimentaire ce qui crée la valeur, c'est bien le processus de prestation vu dans sa globalité et la perception qu'en a le consommateur. Puisque le processus de prestation est exécuté par le fournisseur du service avec l'aide de son client conjointement, la bonne exécution du service dépendra de la collaboration entre les deux protagonistes à partir du moment où le client est partie prenante à la prestation (Hansens, 2019 ; Vargo et Lush, 2010 ; Vargo et Akaka, 2009).

Par ailleurs, cette spécificité de la relation de service induit des effets très caractéristiques sur les pratiques des GSA, à savoir que la servuction est ici consommée par le client de façon synchrone à sa production. Une telle spécificité souligne l'obligation des enseignes de proposer un site internet très fonctionnel puisqu'il n'existe pas de relation

servicielle intense avec le personnel de contact dans le cadre de la mise en œuvre de cette formule commerciale (Baranger et *al.*, 2016). Le client souhaite donc un échange numérique fluide permanent et de qualité le temps de sa commande, depuis son point d'entrée dans le réseau du distributeur jusqu'au point de récupération de la commande (Jara et *al.*, 2018 ; Vyt et *al.,* 2017 ; Jara et Durand, 2016). Cet échange numérique souligne l'importance d'une information de qualité car elle est susceptible de largement impacter la satisfaction du consommateur (Wang et Strong, 1996 ; Delone et Mc Lean, 1992). Plus précisément, des informations plus complètes et de meilleure qualité, disponibles en ligne conduisent à de meilleures décisions d'achat et à des niveaux plus élevés de satisfaction des consommateurs et donc ainsi à une valeur perçue supérieure du service proposé à ces derniers.

En outre, le *drive,* véritable service de *click and collect* alimentaire, implique la présence de collaborateurs en bout de chaine confirmant l'absence de possibilités de stockage de ce type de service au coffre. Néanmoins, un appui reste toujours possible sur un support matériel et/ou sur une infrastructure, afin de décaler dans le temps le moment de servuction au client final. On touche là à la limite liée à la dimension intangible du service proposé par le *drive* alimentaire.

Par ailleurs, 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 au client final. Ces deux éléments composent la formule de services (Baranger et *al.*, 2016 ; Lovelock et *al.*, 2014 ; Volle, 2000 ; Gadrey, 1992 ; Eiglier et Langeard,1987). Dans la formule de services, le client évalue et distingue entre le service principal[3] et les services secondaires qui lui sont proposés. Par conséquent, une variété de composantes produit le service « *drive* » recherché par le client. 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 du *drive* alimentaire (préparation de la commande, assortiment proposé, respect des délais et respect de la commande). Diverses « pétales » supplémentaires correspondent à autant de services supplémentaires offerts au consommateur (substitution des produits non disponibles, offres promotionnelles, constitution des listes de courses, catalogues de recettes, cahier de recettes personnelles, *etc*.). Au sens de la fleur des services de Lovelock, ces services apparaissent comme des services additionnels ou complémentaires au cœur du service proposé par le *drive* alimentaire. Ils sont susceptibles de différencier les enseignes entre elles vis-à-vis d'une formule de services matériel (Lovelock et *al.*, 2014).

[3]L'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.

L'intensité de la relation est un élément différenciant de la formule de services proposée. En effet, l'intensité de la relation se matérialise au moment où le consommateur interagit avec l'enseigne, un moment durant lequel le contact est susceptible de s'intensifier au travers de l'échange d'informations qui peut s'établir avec le personnel de contact lors de la prise en main physique de la commande par le client. Se pose alors la question de la personnalisation ou non de la réponse apportée au consommateur selon le niveau de complexité du service ; une personnalisation matérialisée par un personnel de contact plus ou moins expert et qualifié. Cependant, dans le cas du *drive* alimentaire, la formule de services se caractérise généralement par un niveau de contact assez faible avec le personnel de l'enseigne (Lovelock et *al.*, 2014). Malgré tout, dans la perspective de co-création de valeur formalisée par le courant S.D.L, une meilleure interaction entre le personnel de contact et le client serait susceptible de favoriser l'apprentissage et de généraliser l'adoption de ce nouveau mode de distribution qu'est devenu le *drive* à condition, toutefois, de savoir établir un lien entre le personnel de contact et le consommateur visant un impact positif sur la satisfaction du client et donc sur la valeur perçue de l'ensemble du service proposé (Henriquez et *al.*, 2018). Nous postulons alors que :

H1. Le personnel de contact influence positivement le comportement de l'utilisateur du *drive*

1 : Il influence positivement la fréquence d'achat au *drive* alimentaire

2 : Il influence positivement le panier d'achat au *drive* alimentaire

2- Les déterminants marketing et logistique du parcours client d'un drive alimentaire

Quel que soit le modèle de *drive* envisagé par l'enseigne, la valeur perçue de la relation de service va dépendre de l'ensemble des interactions que le consommateur rencontre, depuis sa recherche d'un *drive* et sa connexion au site internet de l'enseigne jusqu'au service au coffre. 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 à la maitrise des dimensions logistiques). 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) (*cf.* tableau n°3 ci-dessous) (de Magalhães, 2021 ; Nguyen et Chanut, 2018 ; Médioni et Benmoyal-Bouzaglo, 2018 ; Alzola et Robaina, 2010).

Tableau n° 3 : Le processus d'achat en *drive* alimentaire et ses principales composantes servicielles

Etapes	Pré-transaction	Transaction	Post-transaction
Composantes servicielles	Le repérage du *drive (M)* L'accessibilité au site web ou à l'application *(M)* La facilité d'utilisation *(M)* Les fonctionnalités *(M)* L'assortiment proposé *(M et L)* Les prix des produits *(M)* Les promotions *(M)* La facilité à trouver les produits souhaités *(M)* Le mode de paiement *(M)*	La disponibilité des produits *(L)* (Quel pourcentage des produits commandés par le client peut être satisfait par le stock ?) Le paiement *(M)* Les créneaux de livraison proposés *(L)*	L'informations sur le statut de la commande *(L)* La commande complète ou non *(L)* L'état des produits commandés et réceptionnés *(L)* La pertinence des propositions de substitution de produits manquant *(M)*

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

Les composantes de la phase de pré-transaction du parcours client se doivent d'être très représentatives de l'offre proposée par l'enseigne sur ses *drive* : c'est cette offre différenciée qui peut aussi bien encourager les consommateurs à réaliser leurs achats réguliers auprès de leur enseigne habituelle qu'à rechercher une autre enseigne voire à renoncer à l'achat en ligne. Si l'ensemble des composantes de la phase de pré-transaction satisfont le consommateur, il poursuivra son processus en vérifiant si les composantes de la phase de transaction (disponibilité immédiate des produits tout particulièrement) répondent à sa demande spécifique. La dernière étape du parcours client *drive* se caractérise notamment par un parcours physique au cours duquel il sera en relation direct avec le personnel de contact de l'enseigne (de Magalhães, 2021 ; Nguyen et Chanut, 2018). Par conséquent, la maitrise de l'ensemble du parcours client (digital et physique) s'avère primordiale pour penser fidéliser le client (Colla et Lapoule, 2011, Collier et Bienstock, 2006). Ainsi, l'hypothèse suivante peut être formulée.

H2. L'expérience client influence positivement le comportement de l'utilisateur des services *drive*

1 : elle a une influence positive sur la fréquence d'achat au *drive* alimentaire

2 : elle a une influence positive sur le panier moyen d'achat au *drive* alimentaire

Un certain nombre de recherches ont montré que les aspects de commodité et de gain de temps sont les moteurs les plus pertinents pour l'adoption du canal en ligne (Frank et Peschel, 2020). Ainsi, la commodité d'accès au service *drive*, aussi bien d'un point de vue digital (par la fonctionnalité du site assurant la facilité de navigation, la recherche de produits par mots clés, la rapidité de navigation et la qualité des images), que d'un point de vue physique (par l'accessibilité rapide et facile au point de retrait, la rapidité d'obtention de la commande, la

minimisation du stress lié aux achats du quotidien) est aussi considérée comme un facteur favorisant l'acte d'achat (Boistel et Laroutis, 2020). L'hypothèse H3 est la suivante :

H3. Les commodités d'accès aux *drives* impactent positivement le comportement des utilisateurs

1 : elles influencent positivement la fréquence d'achat au *drive* alimentaire

2 : elles influencent positivement le panier moyen d'achat au *drive* alimentaire

Ensuite, toute enseigne doit savoir proposer une offre commerciale pertinente associée à une zone de chalandise distincte, source de différenciation susceptible d'influencer positivement la satisfaction et la valeur perçue du consommateur (Colla et Lapoule, 2015 ; Cho, 2015). Cependant, l'étendue du choix (qualité, profondeur et largeur des assortiments, promotions, visibilité) dans les magasins est encore nettement plus importante que sur les sites *drive* des enseignes notamment en termes de présence des marques nationales (Jara et *al.*, 2018 ;Vyt et *al.* 2017 ; Durand, 2017). Ainsi, nous postulons que :

H4. La qualité de l'assortiment a une influence positive sur le comportement de l'utilisateur

1 : un assortiment de qualité satisfaisante influence positivement la fréquence d'achat au *drive*

2 : un assortiment de qualité satisfaisante influence positivement le panier moyen d'achat au *drive*

Enfin, en *drive*, le niveau de service est construit à la fois, en *front office* sur la pertinence d'un mix-marketing numérique maitrisé (image de l'enseigne, richesse de l'assortiment proposé, prix et promotions) et en *back office* sur l'optimisation de la gestion du mix-logistique (coût de traitement des commandes, coût de transport, coût intrinsèque des stocks, coût d'entreposage, coût de préparation des commandes clients, coûts réagissant ensemble de façon systémique) (Jara et Durand, 2016 ; Baranger et *al.* 2016). Cette construction souligne l'importance accordée à la dimension logistique tout au long du parcours numérique et physique du consommateur mais aussi la nécessité pour le distributeur de bien gérer une interface cruciale, source de différenciation : l'interface marketing/logistique. Des travaux récents menés dans le domaine du e-commerce sur l'interdépendance entre marketing et logistique ont mis en exergue trois domaines clés impactant le parcours du consommateur (gestion des stocks, distribution et gestion des retours) ; une interdépendance qui reste également source potentielle de frictions et de destruction de valeur pour les enseignes (Bijmolta et *al.*, 2021 ; Huang et *al.*, 2020 ; Vakulenko et *al.* 2019 ; Wollenburg et *al.*, 2019 ; Sousa and Amorin, 2018 ;Wollenburg et *al.*, 2018).

Ainsi, la gestion de cette interdépendance est alimentée par des informations logistiques liés à la disponibilité des produits, les délais, *etc*. Aussi, le consommateur est en attente d'une information disponible, fiable et précise ; une information de qualité. Aussi, nous émettons l'hypothèse suivante :

H5. La qualité de l'information fournie par l'enseigne oriente positivement le comportement de l'utilisateur du *drive*

1 : elle accroit la fréquence d'achat au *drive* alimentaire

2 : elle accroit le panier moyen d'achat au *drive*

Pour finir, nous présentons dans le tableau ci-dessous l'ensemble des hypothèses retenues dans notre modèle.

Tableau 4 : synthèse des hypothèses

N°	Libellés des hypothèses
H1	Le personnel de contact influence positivement le comportement de l'utilisateur du *drive* **1** : Il influence positivement la fréquence d'achat au *drive* alimentaire **2** : Il influence positivement le panier d'achat au *drive* alimentaire
H2	L'expérience client influence positivement le comportement de l'utilisateur des services *drive* **1** : elle a une influence positive sur la fréquence d'achat au *drive* alimentaire **2** : elle a une influence positive sur le panier moyen d'achat au *drive* alimentaire
H3	Les commodités d'accès aux *drives* impactent positivement le comportement des utilisateurs **1** : elles influencent positivement la fréquence d'achat au *drive* alimentaire **2** : elles influencent positivement le panier moyen d'achat au *drive* alimentaire
H4	La qualité de l'assortiment a une influence positive sur le comportement de l'utilisateur **1** : un assortiment de qualité satisfaisante influence positivement la fréquence d'achat au *drive* **2** : un assortiment de qualité satisfaisante influence positivement le panier moyen d'achat au *drive*
H5	La qualité de l'information fourni par l'enseigne oriente positivement le comportement de l'utilisateur du *drive* **1** : elle accroit la fréquence d'achat au *drive* alimentaire **2** : elle accroit le panier moyen d'achat au *drive*

La figure 1 ci-dessous représente le modèle théorique de la recherche.

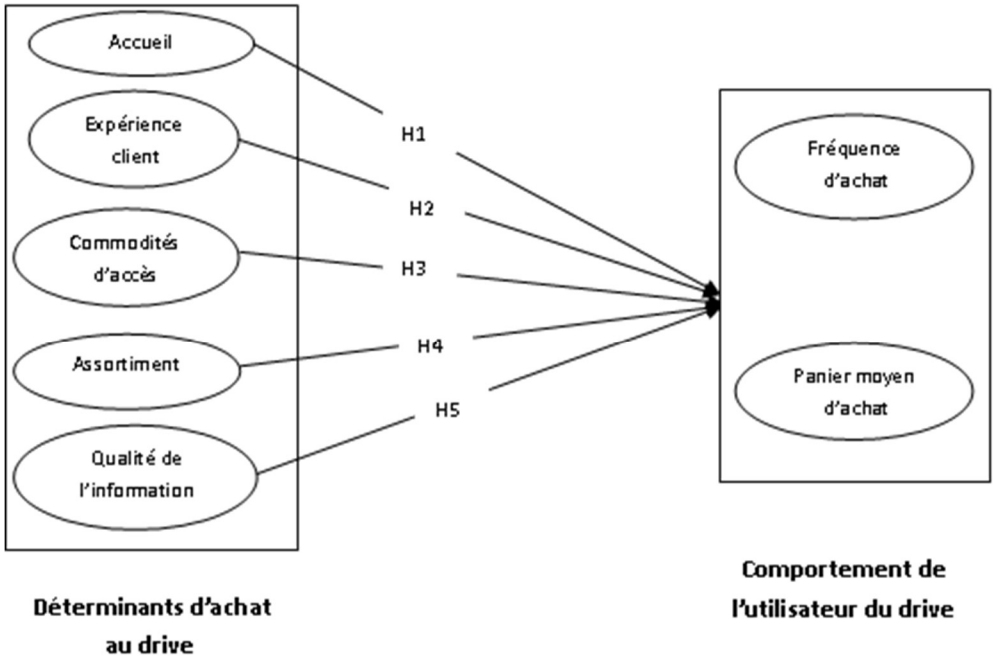

Figure 1 : **Le modèle théorique proposé**

Le modèle théorique vise à expliquer le comportement de l'utilisateur des services *drive* sous l'angle de sa fréquence d'achat auprès de l'enseigne et du panier moyen acheté. Il sous-tend que cinq variables indépendantes (l'expérience client, le personnel de contact, l'assortiment, les commodités d'accès et la qualité de l'information) définissent ce comportement. Le modèle sera testé sur un échantillon d'utilisateurs des services *drive*.

II- ASPECTS EMPIRIQUES

Après avoir rendu compte de la méthodologie (1), nous présentons nos résultats (2) pour enfin discuter des implications théoriques et managériales (3).

1-Méthodologie

La collecte des données : Pour tester les construits envisagés dans le modèle théorique proposé, nous avons mené une enquête empirique en soumettant un questionnaire auprès des utilisateurs du *drive*. Plus précisément, nous avons soumis un questionnaire en face à face à un échantillon de convenance de 791 se déclarant personnes utilisatrices du *drive* alimentaire. Le questionnaire présenté est structuré en 4 parties : (1) le comportement d'utilisation du *drive* fréquenté (fréquence d'achat, panier moyen, enseigne fréquentée), (2) la perception du parcours numérique et physique de l'utilisateur du *drive (commodités d'accès au site et aux bornes de*

retrait), (3) la perception de la performance du service apporté par le *drive* fréquenté (accueil, expérience client, assortiment, la qualité de l'information), et (4) les données sociodémographiques. L'analyse descriptive est faite à l'aide du Logiciel SPSS version 28.

L'enquête s'est déroulée dans 4 départements au cours de la période février-avril 2019 (*cf.* tableau 4).

Tableau n°4 : répartition de l'échantillon par département

Départements	%
Loire-Atlantique	13,7
Morbihan	0,4
Finistère	33,6
Ille-et-Vilaine	32,1
Total	**100**

Le choix de ces régions s'explique par le fait qu'elles sont motrices dans le développement du *drive* en France. Il est à noter que sur notre échantillon, les profils utilisateurs interrogés se rapprochent de celui présenté dans des études réalisées au niveau national (*cf.* tableau 5 et 6).

Tableau 5 : Caractéristiques de l'échantillon selon l'âge/zone de résidence

Age	Zone urbaine (%)	Zone rurale (%)
18-29 ans	25,65	35,28
30-44 ans	48,1	40
45-59 ans	19,82	20,22
60-74 ans	5,83	4,04
75 ans et plus	0,58	0,44
Total	100	100

Tableau 6 : Caractéristiques de l'échantillon par CPS

Profession	Pourcentages	Profession	Pourcentages
Agriculteur	0,4	Ouvrier	7,7
Commerçant / Artisan	5,1	Retraité	5,1
Cadre / Profession intellectuelle supérieure	19,8	En recherche d'emploi	2,9
Profession intermédiaire	16,8	Etudiant/apprenti	9,2
Employé	31,9	Inactif	1,1
		Total	**100**

Le tableau n°7 souligne les enseignes fréquentées par les personnes interrogées.

Tableau 7 : Enseigne de *drive* principale fréquentée par les répondants

Enseignes	Pourcentages
Leclerc Drive	65,6%
Courses U	11,1%
Drive Intermarché	9,6%
Carrefour Drive	8,7%
Casino Drive	2,2%
Cora Drive	1,0%
Auchan drive	0,9%
Chronodrive	0,9%
	100,0%

Les échelles de mesure : Les échelles utilisées résultent d'adaptations d'outils de mesure déjà existants. La plupart des réponses ont été collectées à l'aide d'échelles de Likert en 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Le tableau suivant renseigne sur l'origine des mesures utilisées.

Tableau 8 : Mesures des variables latentes

Variables	Items	Références bibliographiques
Personnel de contact	Le personnel de mon drive est compétent Le personnel de mon drive est disponible Le personnel de mon drive est aimable	Grosse et *al.* (2017)
Qualité de l'assortiment	Mon drive ne propose pas assez de grandes marques Mon drive ne propose pas assez de marques économiques comme Marque Repère Il n'y a pas assez de produits locaux ou régionaux	Calvo-Porral et Levy-Mangin (2016), Baker et *al.* (2002)
Commodité d'accès	Je gagne du temps grâce au drive Grâce au drive je réalise mes achats en toute tranquillité L'ergonomie du site Internet de mon enseigne est très agréable Sur le site internet de mon drive il est facile de se repérer L'accès au drive est aisé en voiture Les prix de mon drive sont raisonnables	Jiang, Yang et Jun (2013), Frank et Peschel (2020)
Expérience client	Les produits ne sont pas abimés avant le chargement. Les produits ne sont pas abimés lors du chargement. Les produits arrivent en bon état à la maison grâce à rangement judicieux dans les sacs Les produits chargés dans le coffre de la voiture correspondent toujours aux produits commandés. Mon drive préserve la chaine du froid jusqu'à mon domicile avec des emballages adaptés	Singh (2019), Lemon et Verhoef (2016)
Qualité de l'information	Les produits de mon drive sont toujours disponibles Mon drive m'informe correctement sur la qualité des produits Mon drive m'informe correctement sur les produits (origine, traçabilité) L'indisponibilité des produits est constatée lors du rangement des produits, une fois arrivé à la maison	Park et Kim (2003)

2-Résultats

2.1- Validité du modèle de mesure

Les analyses ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS-AMOS version 28. L'analyse factorielle des correspondances restitue plus de 54% de la variance. Le coefficient Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) est excellent car égal à 0,822 et significatif à 1/1000, il renseigne suffisamment sur la précision de l'échantillon analysé. Il donne un aperçu global de la qualité des corrélations inter-items.

Deux des cinq coefficients alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) sont supérieurs à 0,7 (Personnel de contact, Commodités d'accès), et les autres sont proches de cette valeur (voir tableau 9).

Tableau 9 : Validité du modèle de mesure

Variables latentes	**Contribution Analyse factorielle confirmatoire**	**Coefficient de fiabilité composite ρ(η)**	**Variance extraite ρχυ(η)**
Personnel de contact (accueil)	0,847	0,848	0,651
Expérience client	0,688	0,688	0,313
Commodité d'accès	0,716	0,718	0,302
Assortiment	0,629	0,644	0,393
Qualité de l'information	0,666	0,701	0,398

Le modèle satisfait aux conditions de validités discriminantes mais pas convergentes car l'ensemble des échelles ont une fiabilité composite, ρ(η) (Jöreskog, 1971)**,** supérieure à 0,6 tel que recommandé par Müller et Djuatio (2011). La validité convergente n'est pas satisfaite ; en effet, 4 des 5 construits (Expérience client, Qualité de l'information, Commodités d'accès et l'Assortiment) extraient un pourcentage de variance inférieur à 0,5 (Fornell et Larcker, 1981).

En suivant les recommandations d'Anderson et Gerbing (1988), nous avons adopté la démarche de Müller et Djuatio (2011), et avons effectué une analyse confirmatoire. Celle-ci permet d'évaluer la fiabilité composite et la validité de l'échelle multi items pour les 5 construits et 2 variables du comportement de l'utilisateur du *drive*.

Après avoir testé plusieurs modèles concurrents nous avons retenu le modèle qui s'ajuste le mieux aux données (figure 2). Dans l'ensemble, les indices sont satisfaisants. Les erreurs RMR (0,048) et RMSEA (0,041) sont inférieur à 0,05 (Browne and Cudeck, 1993) et

les indices d'ajustement Goodness of Fit Index (GFI=0,951) et Ajusted Goodness of Fit Index (AGFI=0,929) sont supérieurs à 0,90 (Müller et Djuatio, 2011) et sont corrects. Il en est de même pour le Comparative Fit Index (CFI=0,940) et le Normed Fit Index (NFI=0,901) tous supérieurs à 0,90 (*cf*. tableau 10*).*

2

Le modèle structurel est testé par la méthode d'équations structurelles (MES) à l'aide d'AMOS 28. Le modèle empirique issu de l'analyse des données est présenté à la figure 2 ci-dessous. Il reprend uniquement les relations significatives.

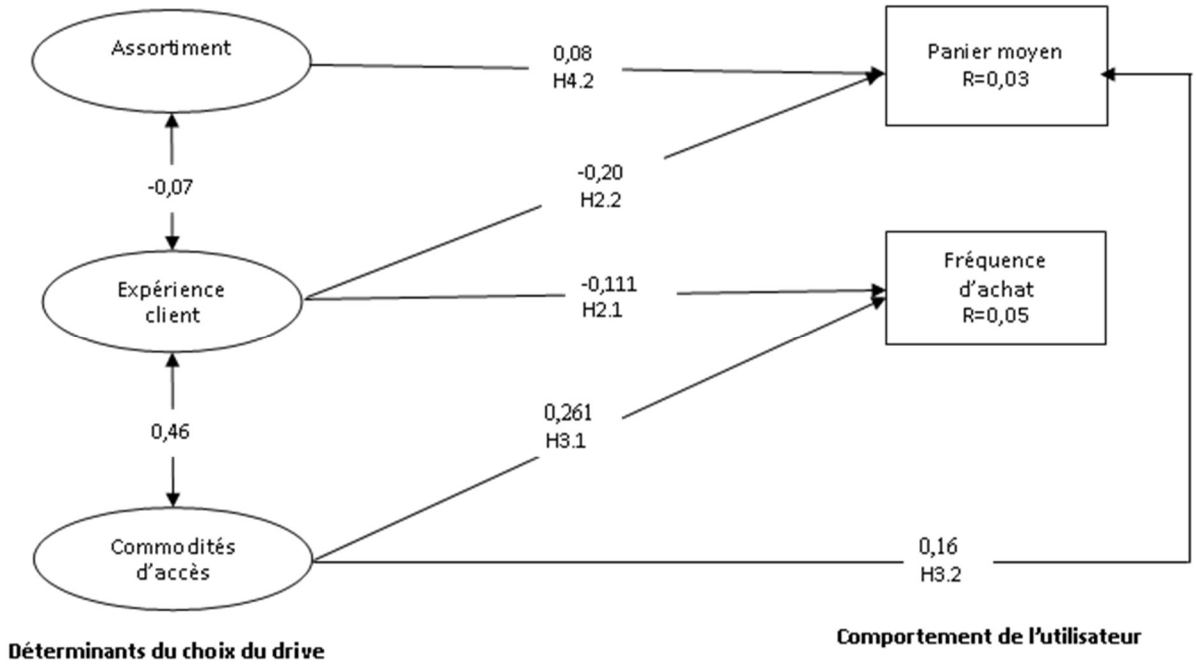

Figure 2 : Le modèle empirique obtenu

Les résultats détaillés de ce modèle sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 10 : Test des hypothèses

Hypothèses	Signe attendu	Modèle proposé	Modèle révisé
H1.1 Fréquence<--- Personnel de contact	+	0,040	0,040
H1.2 Panier<--- Personnel de contact	+	0,005	0,006
H2.1 Fréquence<--- Expérience client	+	-0,110*	-0,111*
H2.2 Panier<--- Expérience client	+	-0,195**	-0,197**
H3.1 Fréquence<--- Commodités	+	0,260***	0,261***
H3.2 Panier<---Commodités	+	0,161*	0,162*
H4.1 Fréquence<--- Assortiment	+	0,032	0,032
H4.2 Panier<--- Assortiment	+	0,084*	0,084*
H5.1 Fréquence<--- Qualité de l'information	+	-0,012	-0,011
H5.2 Panier<--- Qualité de l'information	+	0,063	0,064
Nombre de degrés de liberté (ndl)		189	206
$\chi 2$ /DF		2,414	2,336
GFI		0,952	0,951
NFI		0,905	0,901
CFI		0,941	0,94
RMSEA		0,042	0,041

** Coefficient significatif à p < 0,1. ** Coefficient significatif à p < 0,05. *** Coefficient significatif à p < 0,01*

Les commodités d'accès ont un effet positif mais peu significatif sur le panier moyen d'achat (t=0,162, P<0,1) mais un effet très significatif sur la fréquence d'achat (t=0,262, P<0,01). Nous remarquons aussi que les commodités d'accès sont le construit qui contribue le plus au comportement du consommateur. Les consommateurs attachent donc une grande importance à la variable « *commodités d'accès* », c'est à dire à l'infrastructure liée aux logistiques urbaines qui conditionnent l'accès au *drive*. Cette variable est représentée dans le modèle de mesure par des indicateurs reflétant le gain de temps et le confort qu'apportent le recours à la formule *drive*. De manière indirecte, nous retrouvons ici l'importance qu'ont certaines variables marketing liée au parcours numérique du client mais aussi à certaines variables logistiques (accessibilité, qualité de la préparation des commandes, intensité du service au coffre) plus particulièrement liées au parcours physique de ce dernier.

A la variable « *commodités d'accès* » s'ajoute également une autre variable explicative du comportement d'achat de l'utilisateur du service, la variable « *qualité de l'assortiment* ». En effet, les résultats issus des tests d'hypothèses (*cf.* tableau n°10) indiquent que *l'assortiment* a un effet peu significatif mais positif sur le panier moyen d'achat (t=0,084, P<0,1). Aussi, il est important pour les *drive* de répondre très précisément aux attentes des consommateurs en matière de constitution des assortiments. Ils doivent être en mesure de proposer un assortiment

suffisamment large et profond dans chaque famille de produits (notamment en produits frais), d'offrir le choix au consommateur de retenir des marques locales, économiques ou des grandes marques mais aussi avoir accès à des offres promotionnelles. Plus exactement, le consommateur utilisant un service *drive* souhaite se voir proposer le choix d'un assortiment correspondant à ses achats récurrents de produits alimentaires.

Par contre *l'expérience client* a un effet significatif plutôt négatif sur le panier moyen d'achat (t=-0,197, P<0,05) et peu significatif sur la fréquence d'achat au *drive* (t= -0,111, P<0,1). Ainsi, l'expérience d'achat vécue par le consommateur depuis la connexion au site internet de l'enseigne jusqu'à la récupération de la commande apparait comme parcours d'achat contrarié : en effet, l'expérience client a un effet négatif, d'après les résultats, sur le panier moyen et la fréquence d'achat. Ce résultat pourrait être expliqué par la structure interne des données sur ce construit. Le choix des items serait peut-être discutable compte tenu du fait que la validité convergente ne soit pas satisfaite. En effet, la variance extraite par ce facteur est bien inférieure à 0,5 (Fornell et Larcker, 1981) (*cf*. tableau n°9).

La qualité de l'information et *le personnel de contact* ont des effets positifs mais très peu significatifs à la fois sur le panier moyen d'achat mais aussi sur la fréquence. En ce qui concerne le construit « *qualité de l'information* », le résultat peut s'expliquer par le fait suivant : le consommateur dans un univers digitalisé, attend à minima que son enseigne soit capable de lui fournir à la fois des informations sur la disponibilité des stocks, sur la qualité des produits, sur les horaires de retrait. Par ailleurs, du modèle empirique, il ne ressort pas de lien significatif entre le personnel de contact et le comportement de l'utilisateur. Cette formule de service se caractérise bien par une très faible intensité de la relation client

3- IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET IMPLICATIONS THÉORIQUES

Implications managériales

L'accessibilité du site internet du *drive* de l'enseigne, 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 GSA sont donc dans l'obligation de proposer une architecture web très fonctionnelle et pratique en termes d'usage digitale. Les consommateurs veulent retrouver, semaine après semaine les produits correspondant à leurs achats quotidiens afin de les optimiser (liste persistante…). Cette commodité numérique s'avère être une condition essentielle à

l'acceptation de la formule *drive* par le consommateur (Magali et *al.*, 2018 ; Vyt et *al.*, 2017). Les GSA doivent donc savoir proposer un site organisé, structuré et cohérent qui réponde notamment au besoin d'immédiateté perçue par le client comme un élément essentiel de la valeur ajoutée du service proposé. Finalement, en vue de faciliter le parcours d'achat du consommateur, le site internet d'un *drive* s'articule, de façon optimale, autour d'autant de filtres et de menus que nécessaire (rapidité et facilité de navigation) afin de mettre en avant de nombreuses informations tant logistiques (proposition de remplacement du produit, informations sur les ruptures de stock) que financières (suivi des dépenses…) mais aussi de merchandising (têtes de gondoles numériques, réalité augmentée, qualité de l'image et description du produit).

Par ailleurs, les consommateurs doivent pouvoir accéder facilement à la zone *drive* grâce à une implantation adéquate sur le parcours domicile-travail du consommateur mais aussi à une organisation de l'espace facilitant le stationnement et la récupération des produits commandés. L'organisation du travail de préparation des commandes, en *back office*, permettant, en outre, aux consommateurs de retirer rapidement leurs commandes. En ce sens, la courbe isochrone du *drive* reliant les différents points géographiques (qui, pour un mode de transport en véhicule particulier, sont situés à un laps de temps identique (idéalement 20 mn) d'un même point de vente), s'avère comme un élément cardinal de l'efficience de la formule de service *drive*.

Enfin, par rapport à d'autres déterminants, l'attitude du personnel de contact semble désormais relativement standardisée d'une enseigne à l'autre. De plus, le client du *drive* est devenu plus familier de cette formule de services ce qui nécessite donc moins d'accompagnement de la part du personnel de contact qu'au cours de sa période d'apprentissage vis-à-vis de cette formule de services (Henriquez et *al.*, 2018). L'élément de différenciation entre les *drives* ne se situerait donc plus sur ce critère.

Implications théoriques

Pour les GSA, le *drive* est 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 remet en cause le produit comme base de l'échange au profit des services qu'il fournit. Dans le cas de la formule commerciale du *drive*, le couple produit/service est totalement imbriqué. Le consommateur attend de son détaillant un ensemble service clés ; des services clés liés à l'environnement marketing (qualité de l'assortiment, qualité du personnel de contact, *etc*.) et des services liés à l'environnement logistique (informations sur la disponibilité des produits, qualité de la préparation avec la mise à

disposition d'une commande complète, etc.). Nos résultats présentent une application de la théorie SDL au commerce alimentaire et plus précisément au *drive*. Nos résultats sont cohérents avec les textes de la théorie classique du service qui place le service au cœur de l'échange entre le détaillant et le consommateur.

Ensuite, une des questions complexe et fondamentale dans le domaine du e-commerce alimentaire concerne le compromis entre variété de l'assortiment présenté par les formules commerciales digitales et coûts logistiques supplémentaires engendrés par la profondeur de l'assortiment (Bijmolta et *al.*, 2021 ; Nguyen et *al.*, 2018 ; Sousa etAmorin, 2018 ; Cho, 2015). Le choix dans l'assortiment doit être défini à partir des références les plus achetées, même si le consommateur souhaite également acheter moins de produits réguliers. Cependant, les exigences logistiques (coût de la gestion des stocks, de la préparation des commandes, *etc*.) augmentent graduellement avec l'étendue et la profondeur de la gamme proposée, générant des coûts supplémentaires marginaux à chaque préparation de commandes pour les GSA (Nguyen et *al,* 2018). Cependant, en raison de la guerre des prix qui sévit entre les GSA depuis 2013, les enseignes ne peuvent pas se permettre de répercuter ces coûts supplémentaires marginaux sur les consommateurs de ce service ; un service qui est toujours intrinsèquement perçu comme potentiellement gratuit par l'utilisateur (Mareï et *al,* 2016).

Le compromis entre variété de l'assortiment et coûts logistiques supplémentaires est d'autant plus complexe à obtenir que, dans une stratégie omnicanale l'objectif est de rechercher une grande similarité dans les assortiments proposés, quel que soit le canal utilisé tout en permettant aux consommateurs de naviguer aisément entre les différents points de contact existants (Wollenburg et *al.*, 2018 ; Veroef et *al.,* 2015). Cette question de la gestion du compromis variété de l'assortiment et coûts logistiques s'installe dans la continuité des travaux fondateurs menés notamment 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.

L'expérience client reste une variable multidimensionnelle car elle se retrouve dans les étapes du parcours client (pré-transaction, transaction et post-transaction) (Lemon et,Verohel, 2016). Or, dans notre modèle de mesure la variable « *expérience client* » ne représente qu'une partie de ses dimensions. Elle porte uniquement sur l'étape de post-transaction : les services reçus par le client au moment du retrait (respect de la commande, chargement des produits commandés, emballage, *etc*.). Même si, dans notre étude, la variable « *expérience client* » reflète de manière indirecte la fiabilité du service logistique assuré par les préparateurs de

commande et le personnel de contact, ce résultat est insuffisant pour émettre des conclusions plus approfondies. Ce résultat confirme qu'il n'existe pas dans la littérature d'échelle de mesure qui fait l'unanimité et qui s'avère suffisamment fiable pour mesurer cette expérience client (Lemon et Verohel, 2016).

CONCLUSION

De nos travaux, il ressort que « *commodité d'accès* » et « *qualité de l'assortiment* » émergent comme deux variables explicatives prépondérantes auprès des utilisateurs du *drive*.

Ces résultats ne constituent pas une surprise à proprement parler mais plutôt la confirmation que le *drive* est une formule de service qui doit dorénavant être principalement considérée à l'aune d'un couple produits/services. Pour les enseignes, ce résultat revêt une importance majeure car il leur révèle que le management opérationnel du couple produits/services en GSA doit s'articuler autour de la théorie des choix, en termes de qualité d'assortiment, mais, également sinon plus, autour d'un service logistique plus que jamais sans faille (modalités d'accès très favorables, service au coffre ultra-précis, *etc.*). Ce faisant, il semble que la valeur perçue, par le consommateur, repose de plus en plus sur la partie logistique pure au sein du couple produits/services. In extenso, en *drive*, la part du service dans le couple produits/services se renforce très largement aux yeux du consommateur, relativement à la variable assortiment qui stagne, ce qui confirme également que le *click and collect* alimentaire se positionne dorénavant comme un service d'abord perçu comme prioritairement logistique dans l'esprit des clients. Ces résultats sont indirectement confirmés par la faible importance accordée par le consommateur aujourd'hui à la variable « *expérience client* » en *drive*, notamment, en termes d'influence sur la fréquence d'achat et le panier moyen, alors même que la littérature en sciences de gestion a toujours considéré que le commerce était pour les enseignes commerciales, à la fois, une question de résolution de la théorie des choix qui s'offre aux consommateurs ainsi qu'une question d'expérience d'achat pour ce dernier. Or, en *drive*, la formule de service arrive progressivement à maturité auprès des clients, mais la variable « *expérience client* » ne décolle toujours pas en termes de valeur perçue par un consommateur qui identifie dorénavant le service *drive* comme un parcours client standardisé à dominante profondément logistique.

Ce résultat s'éclaire si on considère que la livraison à domicile de produits alimentaires (épicerie, produits frais, surgelés et biens alimentaire de consommation ainsi que plats alimentaires préparés) dépasse aujourd'hui très largement le seul cadre de la LAD mise en œuvre par les GSA. La LAD pèse environ 10 milliards[4] d'euros de chiffres d'affaires en 2020, soit finalement plus que le *drive* (9,9 milliards d'euros de CA en 2020). Mais ne nous y trompons pas, ce n'est absolument pas sous l'effet des offres de livraisons directes depuis les magasins ou *drive* des enseignes de grande distribution françaises que la LAD explose en France, mais bien grâce à la croissance très forte des plates-formes de livraison d'offres de restauration. Et dans le domaine, le duopole Uber Eats et Deliveroo se positionne comme le leader avec 9,3 milliards d'euros de chiffres d'affaires prévus en 2021 ; autrement dit, cela signifie que Uber Eats et Deliveroo détiennent plus de 90% du marché de la LAD de produits alimentaires au sens large. Ces deux plates-formes contribuant d'ailleurs à livrer à domicile cette fameuse *junkfood*, c'est à dire ces plats préparés à base d'ingrédients à faible valeur nutritionnelle et dont l'origine étrangère est systématiquement cachée aux consommateurs. Cette situation inattendue sur le marché de la LAD de produits alimentaires devrait donc largement peser sur les stratégies des distributeurs à moyen terme alors même que les GSA ont perdu annuellement, depuis 2000, près de 50 repas pris à domicile par le consommateur au profit de la restauration hors foyer ; ces repas étant donc désormais pris à l'extérieur. En difficulté face à la montée inexorable de la restauration hors foyer qui se développe sous l'effet de la modification de nos modes de consommation, les GSA sont maintenant attaqués très directement par les deux agrégateurs américains sur leur cœur de marché, à savoir, les repas pris à domicile. Par conséquent, un nouveau front s'ouvre pour les GSA, même si le déploiement des *drive* n'est pas encore terminé. La difficulté étant que le marché de la livraison à domicile est un marché en forte croissance, aujourd'hui tirée par la demande de plats préparés, et non pas par une demande de simples produits alimentaires bruts ou transformés. Par conséquent, cette demande risque d'échapper aux enseignes traditionnelles par le truchement d'une double modification structurelle des modes de consommation alimentaire, à savoir, moins de repas pris à domicile et plus de repas pris à domicile issus de plats préparés dans des cuisines à l'extérieur du domicile.

[4] Chiffres IRI 2021

Finalement, à trop craindre et attendre Amazon ou à s'inquiéter face à l'émergence d'un quick commerce, ils n'ont sans doute pas vu venir la véritable menace constituée par le duopole Deliveroo et Uber Eats ! Ne pas prévoir, c'est déjà gémir ! disait Leonardo Da Vinci.

BIBLIOGRAPHIE

Ali, I., and M. Naushad. 2021. "Determinants of customer satisfaction in online grocery shopping." *International Journal of Data and Network Science.* 5 (3): 383-390.

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.

Anderson, J. C., and D.W. Gerbing. 1988. "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach." *Psychological Bulletin*. 103 (3): 411-423.

Badot, O., J.F. Lemoine et A. Ochs. 2019. « Distribution 4.0 : une nouvelle révolution commerciale ? » *L'économie politique* 1 (81) : 8-22.

Baranger, P., Dang, G., N'Guyen, Y. Leray., Mevel, O., 2016. *Le management opérationnel des services*. Paris: Editions Economica.

Belghti, S. et O. Badot. 2018. « Stratégie de distribution hybridant les canaux physiques et digitaux » dans *Distribution 4.0*. (dir.) de O. Badot, J.F. Lemoine et A. Ochs. 147-170. Pearson France.

Bijmolta, T.H.A, Broekhuis, M., de Leeuwb, S., Hirche, C., Rooderkerk, R.P., 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.

Boistel, P. et D. Laroutis. 2019. « Sites e-marchand, e-fidélité et comportement du consommateur : quelle réalité ? » *Recherches en Sciences de Gestion* 3 (132) : 123-145.

Browne, M. W., and R. Cudeck. 1993. "Alternative ways of assessing model fit". In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models.* 136-162. Newbury Park, CA: Sage.

Calvo-Porral, C. and J.P. Levy-Mangin. 2016. "Specialty food retailing: The role of purchase frequency and determinants of customer satisfaction and loyalty". *British Food Journal.* 118 (11): 2798-2814.

Chen, I. and S. Dibb. 2010. "Consumer Trust in the Online Retail Context: exploring the antecedents and consequences." *Psychology and Marketing*, 27 (4): 323-346.

Cho, Y.K. 2015. "Creating customer repurchase intention in Internet retailing: the effects of multiple service events and product type." *Journal of Retailing and Consumer Services*. (22) : 213-222.

Chopra, S. 2016. "How omni-channel can be the future of retailing." *Decision*. 43 (2): 135-144.

Colla, E. et P. Lapoule. 2015. « Le drive : vecteur de cannibalisation ou de complémentarité ? Le cas de la grande distribution alimentaire. » *Revue Française du Marketing* (252) : 55-70.

Colla, E. et P. Lapoule. 2011. « Facteurs-clés de succès des cybermarchés. Les enseignements du cas Tesco.com. » *Décisions Marketing*(61) : 35-45.

Collier, J. E. and C. C. Bienstock. 2006. " How do customers judge quality in an e-tailer ?" *MIT Sloan Management Review* .48 (1): 35-40.

Cronbach, L. J. 1951. "Coefficient alpha and the internal structure of tests." *Psychometrika*. *16*(3): 297-334.

DeLone, W. H., and McLean, E. R. 1992. "Information systems success: The quest for the dependent variable". *Information Systems Research*. 3(1): 60-95.

Durand, B. 2017. « Logistique de la cyber-épicerie : vers un modèle de *drive* urbain ? », dans *Images de la logistique, Eclairages managériaux et sociétaux*, (dir) G. Paché, 219-226. Aix-Marseille : Presses Universitaires d'Aix-Marseille.

Eiglier, P. et L. Langeard. 1987. *Servuction: Le marketing des services.* Paris: McGraw-Hill.

Fornell, C., and D.F. Larcker. 1981. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." *Journal of Marketing Research*. *18*(1): 39-50.

Frank D.A. and A.O. Peschel. 2020. "Sweetening the Deal: The Ingredients that Drive Consumer Adoption of Online Grocery Shopping." *Journal Of Food Products Marketing*. 26 (8): 535-544

Gadrey, J. 1992. *L'économie des services*, Paris : Editions de la Découverte.

Gasparin, I., Panina, E., Becker, L., Yrjölä, M., Jaakkola, E. and C. Pizzutti. 2022. "Challenging the" integrationimperative": A customer perspective on omnichannel journeys." *Journal of Retailing and Consumer Services*. 64: 102 829.

Grönross, C. and P. Voima. 2013. "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 41:133-150.

Grosse.E. H., Glock C. H. and W.P. Neumann. 2017. "Human factors in order picking: a content analysis of the literature." *International Journal of Production Research.* 55 (5): 1260-1276.

Hansens, A.V. 2019, "Value co-creation in service marketing: A critical (re)view." *International Journal of Innovation Studies*. 3: 73-83.

Henriquez, T., Frisou, J., et M. Filser. 2018. « L'adoption d'un Drive par le client: une approche interactionniste par la socialisation organisationnelle et le rôle du personnel en contact ». *Décisions Marketing* (4) : 11-29.

Heskett, J.L.1977. "Logistics-essential to strategy." *Havard Business Review*. 55 (2): 86-96.

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.

Hickman, E., Kharouf, H., and H. Sekhon. (2020). " An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience." *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research.* 30 (3) : 266-288.

Hübner, A., H. Kuhn and J. Wollenburg. 2016."Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework." *International Journal of Retail & Distribution Management.* 44 (3): 228-247.

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.

Jara, M., et B. Durand. 2016. « Les facteurs clés de succès du drive: une approche par la logistique et le marketing ». *Logistique & Management24*(1) : 17-28.

Jiang, L. A., Yang, Z., and M. Jun. 2013. "Measuring consumer perceptions of online shopping convenience". *Journal of Service management*. 24 (2): 191-214.

Kim, M. and S.J. Lennon. 2011. "Consumer response to online apparel stockouts." *Psychology & Marketing.* (28): 115–144.

Kotler, Ph., H. Kartajaya, I. Setiawam et M. Vandercammen. 2017. *Markeing 4.0, le passage au digital*. Bruxelles : De Boeck supérieur.

Lambert, D.M. 1976. "The Development of an Inventory Costing Methodology: A Study of the Costs Associated with Holding Inventory." *National Council of Physical Distribution Management*, Chicago.

Lemon K.N. and P.C. Verhoef. 2016. "Understanding Customer ExperienceThroughout the Customer Journey", *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue,* 80 (November): 69-96.

Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D. et A. Munos. 2014. *Marketing des services*. Montreuil: Pearson Education.

Jöreskog, K. G. 1971. "Statistical analysis of sets of congeneric tests". *Psychometrika.* 36(2): 109-133.

Magalhães, D. J. A. V. 2021. "Analysis of critical factors affecting the final decision-making for online grocery shopping". *Research in Transportation Economics*. 101088.

Mareï, N., A. Aguiléra, L. Belton Chevallier, C. Blanquart et S. Seidel. 2016. « Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire :nouvelles logistiques, nouvelles mobilités ? » *Networks and Communication Studies.* 30 (1-2) :119-138.

Medioni, S. et S. Benmoyal-Bouzaglo. 2018. *Marketing digital*. Paris : Dunod.

Michaud-Trévinal, A. et C. Hérault-Fournier. 2017. « L'omnicanal à l'épreuve des pratiques alimentaires des français : vers un nouveau cadre conceptuel pour le shopping des produits frais ? »*20ème colloque international EtienneThil-Roubaix*-12&13octobre 2017.

Müller, J. et E. Djuatio. 2011. « Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés ». *Revue de gestion des ressources humaines*. (4) : 46-62.

Nguyen, D.H., de Leeuw, S. 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. » *12ème Rencontres Internationales en Logistique*, Paris, 22 et 23 septembre.

Park, C. H. and Y.G. Kim. 2003. "Identifying key factors affecting consumer purchase behavior in an online shopping context". *International Journal of Retail & Distribution Management*. 31 (1): 16-29.

Quach, S., Barari, M., Moudrý, D. V., and K. Quach. (2020). "Service integration in omnichannel retailing and its impact on customer experience. "*Journal of Retailing and Consumer Services*. 102267

Rouquet, A. 2014. « La distribution par "*drive*" : définition et typologie », *Décision Marketing* 75 : 65-78.

Shapiro, R.D and J.L. Heskett. 1985. *Logistics strategy cases and concept.* St Paul: West publishing Co.

Singh, R. 2019. "Why do online grocery shoppers switch or stay? An exploratory analysis of consumers' response to online grocery shopping experience". *International Journal of Retail & Distribution Management*. 47 (12): 1300-1317.

Sousa, R. and M. Amorim. 2018. "Architectures for multichannel front-office service delivery models". International Journal of Operations & Production Management. 38 (3): 828-851.

Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D. 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 R.F. Lusch. 2010. "Relationship in transition: An introduction to the special issue on relationship and service-dominant logic". *Journal of Business Marketing Management*. 4:167-168.

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-channelretailing introduction to special issue on multi-channe lretailing." *Journal of retailing* 91 (2): 174-181.

Vernette, E. et E. Tissier-Desbordes. 2012. « La participation du client: co-production, co-création, nouvel Eldorado pour le marketing ? » *Décisions Marketing* 65: 5-8.

Volle M. (2000), *E-économie*, Economica, Paris.

Vyt, D. et G. Cliquet. 2016. « Le *drive* et la couverture territoriale des réseaux de distribution. » *Revue Française de Marketing* 4 (258) : 29-42.

Vyt, D., Jara, M., Mevel, O., Morvan. T. et N. Morvan. 2017. « Des distributeurs toujours plus proches du consommateur ? le cas du Drive alimentaire. » *Management & Avenir* (93) : 141-160.

Wang, R. Y., and D.M. Strong, D. M. 1996. "Beyond accuracy:What data quality means to data consumers." *Journal of Management Information Systems*, 12(4): 5-33.

Wibowo, A. J. I., Sumarwan, U., Suharjo, B., and M. Simanjuntak. 2021. "17 years of service-dominant logic: Vargo and Lusch's contributions." *Business: Theory and Practice*. *22*(2): 482-492.

Wollenburg, J., 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., Holzapfel, A., Hübner, A. and H. Kuhn. 2018. "Configuring retail fulfillment processes for omni-channel customer steering." *International Journal of Electronic Commerce* 22 (4): 540-575.

Wollenburg, J., Hübner, A., Kuhn, H., and A. Trautrims". 2018, "From bricks-and-mortar to bricks-and-clicks: Logistics networks in omni-channel grocery retailing." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 48 (4): 415-438.