



Commerce électronique alimentaire : diversification ou recentrage stratégique ?

Gilles MAROUSEAU

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
GAINS/Faculté de Droit et de Sciences Économiques
Université du Maine
Avenue Olivier Messiaen
72085 – Le Mans Cédex 9 - France
Tél. : 33 (0) 2 43 83 31 07 - Fax : 33 (0) 2 43 83 31 35
E-mail : Gilles.Marouseau @ univ-lemans.fr

Résumé

Ces dernières années ont été l'occasion de voir apparaître en France (et quelquefois disparaître) des sites de vente et de distribution en ligne de produits d'épicerie concurrençant les hypermarchés. L'histoire de ces sites que nous nommerons des cybermarchés est aujourd'hui caractérisée par un arrêt de leur croissance. L'objet de notre réflexion est donc de préciser les conditions de la stratégie des groupes français en grande distribution, partagés entre la persévérance (stratégie de diversification avec acquisition de nouvelles compétences) ou l'abandon d'une activité Internet (stratégie de recentrage).

Du côté de l'offre des sites, il apparaît que les distributeurs français présents sur Internet ont aujourd'hui adopté une stratégie défensive de recentrage adoptant diverses modalités : (1) recentrage de métier avec la fermeture de site, (2) recentrage géographique avec la rétrécissement des zones de livraison ou (3) recentrage d'assortiment avec la réduction du nombre d'articles proposés.

Mais c'est du côté du comportement des clients que les limites semblent les plus importantes. L'avenir des cybermarchés se joue dans l'acceptation par les consommateurs de ce nouveau canal de vente et de distribution. Les principaux obstacles à surmonter sont le peu d'intérêt pour le magasinage en ligne (surtout en matière alimentaire) et la sensibilité aux prix de livraison.

Mots Clés

Commerce électronique, grande distribution, cybermarchés, compétence, diversification, recentrage, comportement du cyberconsommateur.



Commerce électronique alimentaire : diversification ou recentrage stratégique ?

1. INTRODUCTION

Ces dernières années ont été l'occasion de voir apparaître les premiers sites français de commercialisation et de distribution sur Internet de produits d'épicerie (notamment alimentaires), c'est-à-dire des sites concurrençant quant à leur objet les hypermarchés, ce que nous qualifions du néologisme de "cybermarchés". Notre propos n'est pas d'analyser le développement de la totalité du commerce électronique c'est-à-dire "l'ensemble des échanges électroniques liés aux activités commerciales" (Lorentz, 1998). Il est plus modestement de s'intéresser au développement de la commercialisation via Internet de denrées alimentaires afin d'analyser les stratégies poursuivies par les principaux acteurs de ce secteur. Notre objectif est de détailler les processus d'acquisition de nouvelles compétences par des firmes déjà installées au cours de la phase d'émergence d'une nouvelle industrie, le commerce électronique alimentaire.

Problématique

L'objet de notre étude est de préciser les conditions de la réflexion stratégique des groupes français de la grande distribution, partagés entre la persévérance (stratégie d'acquisition de nouvelles compétences pour obtenir un avantage concurrentiel) ou l'abandon d'une activité Internet (stratégie de recentrage).

Si le succès actuel du commerce Business-to-Business et de ses places de marchés contraste avec les faibles résultats du commerce Business-to-Consumer, l'une des explications est à rechercher au niveau stratégique. En effet, dans le commerce B-to-B, Internet n'est utilisé que comme canal de vente, la distribution traditionnelle étant encore de mise. A contrario, la (r)évolution des ventes en B-to-C réside dans la conjugaison d'un nouveau canal de vente et d'un nouveau canal de distribution (car, le plus souvent, le client ne se déplace plus jusqu'au magasin grâce à une livraison à domicile). Il en découle la nécessité d'acquisition de nouvelles compétences, notamment en termes de logistique ou d'intégration des différents systèmes d'information de la chaîne de création de valeur.

Méthodologie

Pour conduire nos travaux, nous nous appuyons au niveau théorique sur des considérations de stratégie car les problématiques concernant les activités émergentes y sont primordiales.



Nous aurons notamment recours au cadre théorique de la théorie des ressources. Nous trouverons également des problématiques de marketing (avec le comportement du cyberacheteur) et de logistique (avec le management de la chaîne d'approvisionnement et les expériences propres au commerce électronique). Enfin, nous nous intéresserons à des travaux en matière de système d'information car la liaison flux physique-information est devenue une variable déterminante de la faisabilité et de la viabilité des sites en e-commerce.

Notre recherche s'est appuyée sur deux modes de recueil d'information. Dans un premier temps, nous avons pratiqué une recherche documentaire académique et managériale afin de préciser les objectifs stratégiques assignés aux cybermarchés et nous avons effectué une analyse de ces sites afin d'appréhender l'offre actuelle. Puis, dans un second temps, nous avons procédé par des enquêtes directes d'acteurs (distributeurs, logisticiens, transporteurs, concepteurs de site et cyberconsommateurs) à l'aide de techniques classiques en matière d'études qualitatives : entretiens semi-directifs soit en interviews sur place, soit en entretiens téléphoniques. Ces entretiens se font avec guide et analyse thématique, en conformité avec les recommandations de Miles et Huberman (1984) ou de Evrard, Roux et Pras (2000).

Cependant, cette étude reste exploratoire car le caractère embryonnaire de ce type de commerce en matière alimentaire rend délicate une synthèse quantitative du fait de la faiblesse de l'effectif de la population étudiée.

Ce travail est à rapprocher des travaux de Volle (2000) et Brousseau (2001) en matière de commerce électronique et de ceux de Chirouze (2001), Licoppe (2001) ou Barth et Aublé (2002) quant aux cybermarchés français. Pour une comparaison européenne, nous renvoyons aux études anglaises de Barnett et Burn (2000) et Ellis-Chadwick et alii (2002), à l'étude finlandaise de Raijas (2002) et à l'étude hollandaise de Verhoef et Langerak (2001).

Plan d'étude

Pour dessiner les contours de cette mutation du commerce alimentaire, nous présenterons le cadre stratégique dans lequel se positionne le concept de cybermarché et nous analyserons le développement des sites opérant en France sous l'angle d'une diversification stratégique dite offensive. Puis, dans un second temps, nous analyserons les limites qui, depuis le second semestre 2001, semblent freiner les performances de ces nouveaux acteurs du commerce électronique et qui ont conduit certains acteurs à une stratégie défensive de recentrage.



2. UNE STRATEGIE DE DIVERSIFICATION OFFENSIVE

Si nous caractérisons le domaine d'activité de l'entreprise à l'aide du triptyque Produit/Marché/Technologie, les changements technologiques apportés par Internet modifient la combinaison initiale du domaine et sont la source d'une possible diversification. Cette dernière apparaît "reliée" au métier de base car elle présente de nombreux liens de parenté avec lui : il s'agit de vendre les mêmes produits à un segment de population certes caractéristique (le cyberacheteur) mais qui auparavant faisait ses courses en commerce traditionnel. En conséquence, conformément à la théorie (modèle de Rumelt, 1974), il est inévitable qu'Internet suscite des tentatives de diversification.

2.1. LE CYBERMERCHE EST-IL UN COMMERCE EMERGENT ?

2.1.1. Une industrie émergente

Depuis Schumpeter (1934), le concept "d'industrie émergente" a été fondé sur des technologies qui modifient radicalement les règles du jeu dans une industrie. Pour être considéré comme "industrie émergente", le commerce électronique alimentaire doit répondre aux quatre critères définis par Claude-Gaudillat (2002) : être lié à l'introduction d'une innovation, rendre nécessaire l'acquisition de nouvelles compétences, susciter un haut niveau d'incertitude et être à un stade initial du cycle de vie d'une industrie. Il semble évident que notre objet d'étude répond positivement à cet ensemble de critères et qu'il s'agit effectivement d'un commerce émergent.

Il découle de ce constat que l'introduction sur le Web suppose des acteurs l'acquisition de nouvelles ressources et l'examen de leur combinaison avec les ressources existantes. Ces actifs tangibles ou intangibles sont difficiles à obtenir mais ils sont la source d'un pouvoir de différenciation déterminant pour la création de valeur (Wernerfelt, 1984). Leur combinaison à l'aide de processus organisationnels et de savoir-faire collectifs génère une capacité à réaliser une tâche ou une activité, ce qu'il est convenu de nommer une compétence, elle-même inductrice de différenciation (Grant, 1991).

2.1.2. Des compétences à acquérir

Comme le rappelle Claude-Gaudillat (2002), "les compétences ont été reconnues comme une source privilégiée d'avantage concurrentiel. La capacité à gérer les compétences de manière appropriée est aujourd'hui considérée comme une condition nécessaire à la réussite des firmes. Cette gestion est particulièrement délicate lorsque les firmes sont confrontées à l'émergence de nouvelles industries".



Pour posséder de nouvelles ressources et obtenir de nouvelles compétences, les firmes peuvent recourir à des développements internes, des acquisitions ou à des alliances. L'examen de la situation des acteurs en cybermarchés permet de constater que le seul moyen utilisé a été le développement interne car il était le seul opérationnel. En effet, il n'y avait pas de start-up dans le secteur étudié (impossibilité de croissance externe) et les grands distributeurs rivalisent tellement dans le commerce traditionnel qu'ils n'entendent pas partager les perspectives du commerce électronique à l'aide d'alliance.

Malgré son caractère coûteux souligné par Barney (1999), le développement interne permet un contrôle qui renforce l'avantage concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1994, Markides et Williamson, 1994). Son appropriabilité étant considérée comme opérationnellement possible par les grands distributeurs, le seul obstacle demeure le délai d'accès à cette nouvelle compétence qui est théoriquement allongé. Nous verrons que les distributeurs ont choisi, pour la majorité d'entre eux, une stratégie d'expansion prudente en terme d'assortiment ou de zones de distribution, ce qui leur permet d'adapter la vitesse de développement du support à leur propre vitesse d'apprentissage. Toutefois, ce moyen entraîne une flexibilité réduite qui peut se transformer en rigidité centrale en cas d'échec (Leonard-Barton, 1992).

2.1.3. Les acteurs en cybermarchés

Pour sa part, la cyber-épicerie en est encore à ses balbutiements puisqu'elle ne représenterait que cinq ou six acteurs pour un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros en 2001. Ce résultat est relativement modeste par rapport aux 140 milliards d'euros de chiffre d'affaires réalisés par les 9000 hyper et supermarchés français (soit 1% du commerce alimentaire de la région parisienne, principale zone de cyberchalandise). L'épicerie en ligne représente moins de 2% en volume du commerce électronique (Brousseau, 2001) et moins de 3% des internautes français auraient acheté dans cette catégorie du e-commerce (contre 14% en Allemagne et 11% en Grande-Bretagne - BCG, 2001). Nous présentons maintenant succinctement les principaux acteurs de ce commerce électronique alimentaire en France.

** Telemarket.fr (Groupe Galeries Lafayette)*

Créé en février 1998, ce site apparaît le premier sur Internet car il bénéficie de l'expérience de son propriétaire, les Galeries Lafayette, acquise lors du développement d'un service Minitel depuis 1985. Cette émanation du service Minitel a pris très vite une part de marché prépondérante sur Internet et il est aujourd'hui encore le principal cybermarché en Région Parisienne avec plus de 50 % du marché. Aujourd'hui, 70% de ses commandes sont passées



par Internet (elles n'étaient que de 6% à la fin de 1999), 25% par téléphone et seulement 5% par Minitel.

Cependant, les alliances stratégiques et financières des Galeries Lafayette se sont avérées malencontreuses pour ce site leader. En effet, en mai 2000, lors de la prise de participation de Casino (15% du capital directement et 15% indirectement via Monoprix), il était réaliste de songer à un rapprochement avec le site propre de Casino (C-mescourses). Mais, dès avril 2001, les Galeries Lafayette cherchaient un autre repreneur et le désengagement de Casino du commerce électronique (avec la fermeture de C-mescourses) a entraîné une réorganisation en mars 2002. Depuis cette date, Telemarket est adossé au distributeur alimentaire Monoprix.

** Ooshop.fr (Groupe Carrefour)*

Apparu en deuxième position, en mai 1999, Ooshop est le résultat des réflexions du groupe Promodès en matière de cybermarchés. Menacé un temps lors de la fusion Carrefour-Promodès, le projet de site était suffisamment avancé et prometteur pour que Carrefour en poursuive l'expérimentation. Ce site est actuellement le deuxième en part de marché et le groupe Carrefour teste régulièrement des implantations régionales mais avec la logistique de ses magasins classiques soit directement avec Ooshop, par exemple Lyon, soit indirectement à partir d'initiatives locales d'hypermarchés - expériences abandonnées aujourd'hui de Saran (près d'Orléans) et de Lomme (près de Lille) avec CarrefourDirect.fr. Depuis le 20 janvier 2003, le groupe Carrefour essaie une nouvelle tentative de vente en ligne avec livraison à partir de son réseau de supermarchés Champion avec Championdirect.fr (actuellement en test sur Reims).

** Houra.fr (Groupe Cora)*

Créé au début de l'année 2000, ce cybermarché s'est tout de suite affirmé comme le plus ambitieux des sites. Au lieu de se cantonner à la seule Région Parisienne, il s'est d'emblée proposé de couvrir toute la France métropolitaine (sauf la Corse) avec un assortiment de produits de 40 000 produits au début puis, avec les produits frais, cet assortiment a atteint près de 65 000 références, soit dix fois plus que ses concurrents (même si aujourd'hui, le site n'en annonce que 50 000). Cette stratégie géographique devait être un facteur de différenciation par rapport aux autres acteurs qui avaient adopté une stratégie de ciblage géographique. En novembre 2001, elle a été brutalement interrompue. En effet, la couverture géographique nationale d'Houra a été réduite à seulement 31 départements français, puis à 27 départements aujourd'hui (mars 2003).



* *C-mescourses.fr (Groupe Casino)*

Créé en avril 2000, après une période de test débutée en août 1999, ce cybermarché est donc le quatrième par ordre d'apparition et il était le quatrième également en terme de chiffre d'affaires à la fin de 2001. Bien que connaissant une progression de ses ventes et de son panier moyen, "ses perspectives de rentabilité à court ou moyen terme ne justifient pas son maintien dans le portefeuille d'activités du Groupe" (Communiqué Officiel du Groupe Casino). Aussi, après deux ans d'activité, le site a été fermé le 10 avril 2002, première disparition d'un cybermarché en France.

* *Auchandirect.fr (Groupe Auchan)*

Si tous les sites précédents avaient été créés dans une perspective boursière et financière favorable aux investissements sur Internet, il n'est va pas de même pour le dernier, Auchandirect.fr. Créé en mars 2001, après le krach boursier des valeurs technologiques, il s'agit du site du groupe Auchan et, pour la première fois en France, un site affiche de manière nette son appartenance à un groupe de distribution classique. Plutôt que de marginaliser son expérience en prenant un nom spécifique (et s'offrir la possibilité de le fermer sans compromettre son "enseigne"), le groupe Auchan affiche clairement son ambition. Au passage, il réalise de substantielles économies de publicité, la notoriété de l'enseigne traditionnelle permettant une synergie en terme de notoriété et de confiance sur le Web (le budget publicité d'Auchandirect est estimé à 700 000 € pour son lancement, à comparer avec le budget de lancement du site Houra qui s'est élevé à près de 17 millions de €).

Outre la couverture partielle de la Région Parisienne, grâce à l'entrepôt de Chilly-Mazarin, le site desservait également la région de Clermont-Ferrand à partir de novembre 2001 grâce à un entrepôt situé à Cournon. Malheureusement, ce dernier site couplant Internet et le téléphone a été fermé en avril 2002, n'ayant atteint que la moitié du chiffre d'affaires prévu.

* *les autres acteurs en cybermarchés*

L'ensemble des sites jusqu'à présent étudiés représente de vrais cyberstructures avec des entrepôts et des systèmes de livraison spécifiques. Cependant, il peut exister des cybermarchés totalement virtuels : c'est l'exemple de g20livraisons.fr qui regroupe les magasins parisien du réseau G20 sous une vitrine commune mais où chacun se partage les commandes de son secteur et en assure la livraison. Cette fédération Internet est très légère puisque l'investissement se résume au seul site de vente (pas de système de distribution) mais elle présentera rapidement des problèmes de capacité en cas de réussite.



Suivant la même organisation, nous trouvons des sites comme Merkatua.fr, Pratic'Shopping.fr ou Webepicerie.fr qui opèrent respectivement dans le Sud-Ouest (avec le réseau 8à8, Shopi et Proxy du groupe Carrefour), à Marseille-Aix (avec des magasins locaux) et à Toulouse-Bordeaux (avec des magasins Auchan, Casino et surtout Intermarché). Ces sites ne sont que des vitrines puisqu'ils jouent sur la proximité des magasins traditionnels pour assurer une livraison rapide et, si possible, bon marché.

Les derniers acteurs sont des initiatives locales d'hypermarchés classiques mettant sur le Net une partie de leur assortiment et assurant la livraison à domicile : Leclerc Cannes, Intermarché Seyssins (près de Grenoble), Hyper U de Parthenay, Casino Lyon, Marché-Plus à Rennes, ... Nous nous éloignons du concept de cybermarchés car il s'agit, selon nous, plus d'un service à la clientèle que de la construction d'un nouveau canal de vente associé à un canal de distribution. Ces expériences sont intéressantes en termes de comportement du consommateur mais elles ne sont pas de nature à modifier les équilibres entre acteurs de la grande distribution.

** les acteurs absents*

Ce rapide survol des opérateurs français en matière de cybermarchés peut se caractériser par la rareté de nouvelles firmes, les fameuses "start-up". Classiquement, une industrie émergente est l'occasion de voir apparaître de nouveaux acteurs. Or, en ce qui concerne les cybermarchés, toutes les start-up Merkatua.fr, Pratic'Shopping.fr ou Webepicerie.fr sont adossées à des magasins traditionnels (souvent des hypermarchés).

Nous pouvons noter également l'absence de grands distributeurs comme Leclerc ou Intermarché malgré des projets annoncés. Si les raisons de faiblesse de moyens financiers ou d'ignorance d'un savoir-faire en distribution alimentaire ne peuvent être invoquées, il faut voir dans cette discrétion le signe d'une réelle expectative. Bien qu'intéressés, ces deux grands de la distribution ne sont actuellement pas convaincus de la rentabilité de ce nouveau canal de vente. Il faut avouer que les déboires sur le Net de leurs concurrents ne les incitent pas à tenter l'aventure.

2.2. LES RAISONS STRATEGIQUES DU DEVELOPPEMENT D'UN SITE DE CYBERMARCHES

A chaque apparition d'une nouvelle forme commerciale permettant d'organiser la rencontre entre les consommateurs et les produits, nous pouvons constater une évolution de la distribution qui, sans cesse, s'adapte à son environnement et recompose une nouvelle médiation consommateur/produits (Cochoy, 1999).



2.2.1. La conquête de nouveaux marchés

Parmi les motivations avancées pour expliquer leurs investissements sur le Net, les groupes français en grande distribution ont fréquemment expliqué qu'ils en attendaient une source de croissance de leurs chiffres d'affaires. Sur un marché français, le gel des implantations de magasins dû aux lois Royer de 1973 et Raffarin de 1996 annihile partiellement le jeu concurrentiel et donc les perspectives de gain de part de marché : le développement provient soit de l'extérieur du territoire national (avec des implantations à l'étranger), soit par de coûteuses opérations de fusion-absorption (comme par exemple la fusion Carrefour-Promodès). Internet vient renouveler les conditions du jeu concurrentiel en offrant une possibilité de croissance à ce jour inédite grâce à l'éclatement du cadre spatio-temporel de la distribution.

Tout d'abord, le développement d'un site permet de s'affranchir du cadre spatial de la commercialisation. La localisation du point de vente qui était "une condition nécessaire de la réussite" (Cliquet, 1992) et par là même une décision stratégique (Koenig, 1989), devient inopérante. Ainsi, plutôt que de construire ou d'acheter des hypermarchés dans les régions où un distributeur n'est pas présent, il peut utiliser son site comme moyen d'accroître son chiffre d'affaires en pénétrant virtuellement l'ensemble d'un territoire. Dans cette perspective, Sheth et Sisodia opposent le commerce électronique au commerce gravitationnel (Sheth et Sisodia, 1997).

Comme l'écrivent Gérard Cliquet et Véronique Des Garets (2000), "le développement du commerce électronique déplace le lieu de la concurrence vers un marché plus large dans lequel il n'existe pas de lois limitant l'implantation permettant des rentes de situations". L'expansion par la "course aux ouvertures" qui assurait la rentabilité des grandes surfaces avant 1973 peut reprendre, mais sous une forme numérique cette fois-ci, la recherche de chiffre d'affaires supposant l'implantation d'entrepôts non soumis à autorisation d'ouverture.

Le cadre temporel de l'entreprise change également puisque les sites peuvent fonctionner en permanence sans contrainte horaire (sauf évidemment pour la partie livraison). Cela entraîne une disponibilité de service extraordinaire : fonctionnement du site de vente 24h/24h tous les jours de la semaine. De plus, le commerce électronique "libère l'individu de la manipulation physique du produit ainsi que du rapatriement au domicile" (Ladwein, 1999). Tout ceci ne peut que séduire une partie (qu'on espère la plus large possible) de la clientèle. Toutefois, cette disponibilité alliée à l'immédiateté du service de vente peut entraîner une frustration due



à une disponibilité du produit différée (Amami et Rowe, 2000) car le monde réactif de l'Internet s'accommode mal des délais de livraison.

2.2.2. La veille technologique

La deuxième raison avancée pour justifier les investissements en cybermarchés concerne une recherche d'expérience. Tous les acteurs de la grande distribution classique sont conscients du potentiel d'Internet ainsi que de l'affaiblissement des "barrières à l'entrée". En effet, malgré l'apparition d'une nouvelle barrière (nécessité d'investir dans la création et la notoriété d'un site), l'affaiblissement des barrières traditionnelles (avec notamment la notion de couverture spatiale du territoire) fragilise les positions actuelles. Cette déstabilisation engendrant des opportunités pour les entreprises les plus réactives, tous les acteurs se doivent de montrer leur vigilance et même, pour les plus audacieux, une "vitrine" exposant cette veille.

Dans ces années de "boom technologique" (1999, 2000), il était même de bon ton d'avoir un projet sur le Web pour ne pas apparaître immobile aux yeux de ses actionnaires, de ses partenaires fournisseurs et même vis-à-vis de son propre personnel. Licoppe parle même d'une justification en terme d'image : ces nouveaux partenariats engendrant de nouveaux réseaux, il fallait exploiter cette médiatisation du e-commerce d'où l'apparition d'un comportement mimétique (Licoppe, 2001).

2.2.3. L'anticipation du fonctionnement des marchés futurs

Toutefois, la troisième raison invoquée, très proche en apparence de la précédente, témoigne d'un changement profond d'attitude vis-à-vis du client. Cette nouvelle conception prend acte que la concurrence se fait de moins en moins sur la base des caractéristiques du produit mais de plus en plus sur la capacité à générer et intégrer des services pour le client. Elle prend acte également de la nécessité de développer une nouvelle relation plus personnelle avec le client.

Cette prise de conscience débute par une offre plus variée avec l'élargissement du nombre de références afin de satisfaire une plus grande variété de besoins et de goûts. Ainsi, l'étendue quasi infinie de l'assortiment sur un site virtuel est de nature à bouleverser l'organisation de nombreux circuits de distribution traditionnels, notamment en distribution spécialisée (Houra annonce déjà plus de 65 000 références). Le "linéaire numérique" ne coûtant quasiment rien, la notion classique de "rentabilité par mètre de linéaire" disparaît, rendant caduque la notion de l'espace et des "formats" de magasins (Levy, 2000).

Internet permet également de s'adapter rapidement à une offre qu'on envisage plus éphémère (accélération de la diffusion des innovations et rétrécissement du cycle de vie) et plus



complexe (la notion de service accompagnant le produit devient plus importante). Par son côté malléable à l'infini, Internet rend possible toutes ces évolutions au moindre coût.

Enfin, Internet offre de nouveaux modes d'accès et de contact au client. Il autorise de nouvelles relations grâce à une personnalisation des informations. Comme le montre Pierre Desmet (1995) en matière de marketing direct, le point clé de l'adaptation de l'offre de l'entreprise est la connaissance précise de l'individu et l'utilisation optimale de l'information pertinente, le concept de micro segmentation permettant de personnaliser et donc d'accroître l'efficacité des propositions de vente.

Le commerce électronique exacerbe cette tendance car il convient d'accélérer la réponse au besoin de l'internaute et de faciliter le comportement des systèmes de vente en proposant un scénario de propositions au consommateur. L'objectif est double : il faut gérer une vente et générer une action de la part de la cible (Breeds et Finidori, 1997).

Internet nous semble receler des potentialités importantes pour développer un véritable marketing relationnel (Marketing One-to-One) car le risque est grand de ne s'adresser à personne lorsqu'on a l'impression de s'adresser à tout le monde. En déplaçant le centre d'intérêt du produit vers le client, Internet modifie la notion même de "richesse" de l'entreprise, car "la firme gère un fonds de clientèle plus qu'une gamme de produits" (Desmet, 1995) et sa "finalité n'est plus de produire des biens mais de la satisfaction client" (Brilman, 1998).

2.3. LES PREMIERS RESULTATS DES CYBERMARCHES

2.3.1. Evolution du nombre de cyberacheteurs

Le premier souci des sites est le taux d'équipement des ménages car, sans connexion Internet, nul développement ne peut durer (en effet, la commande par téléphone est considérée marginalement dans la plupart des business plans et depuis 2001, le commerce électronique par Internet en France est le double du commerce via Minitel). Selon diverses sources (Médiamétrie, CSA TMO et Nielsen/NetRatings), à la fin de 2002, un tiers des ménages français dispose d'un ordinateur et un quart est connecté à Internet (situation légèrement en retrait par rapport à la moyenne européenne) (cf. Journal du Net, 2002). Ces estimations donnent une fourchette de 12 à 17 millions d'internautes (LSA, 2002, Le Monde 2002, Journal du Net, 2002). Les dernières données disponibles de l'INSEE datent de l'année 2000 et elles permettent de mesurer les progrès récents en matière d'utilisation du commerce électronique. En 2000, 27% des ménages français étaient équipés d'un ordinateur et 12%



seulement étaient connectés (soit une population estimée de 7 à 8,5 millions d'internautes) (INSEE, 2003).

Le deuxième souci des sites est l'apprentissage de l'achat en ligne. Sur ce point, les estimations de 2002 confirment que « la croissance du e-commerce est soutenue par les volumes plutôt que par l'augmentation du panier moyen » et que 29,7% des internautes seraient des acheteurs en ligne (soit 5,3 millions d'acheteurs sur 17,85 millions d'internautes) et, en décembre 2002, 57% de ces derniers ont visité des sites marchands (Nielsen/NetRatings, 2002). Pour sa part, LSA estime que plus de 29% des internautes achetaient en ligne dès juin 2001 pour un chiffre d'affaires de 7,441 millions de francs (dont 4,739 millions en paiement direct -60%- et le reste hors ligne) (LSA, 2002).

2.3.2. Evolution des cybermarchés

Si les perspectives d'équipement en connexion Internet et si les achats en ligne se développent, il convient alors de préciser comment se comportent les achats en ligne de produits proposés par les cybermarchés. Il est à noter que les chiffres concernant cette partie sont jalousement gardés secrets et qu'il existe une réelle difficulté pour établir un semblant de vérité.

Le premier indicateur concerne l'évolution du nombre de commandes en cybermarché à la fin de 2001. La difficulté d'obtention de données nous obligent à faire apparaître une fourchette d'estimation. De même, nous avons essayé de synthétiser une autre information sensible, le prix d'un "panier" moyen.

Tableau 1 : volume d'affaires en cybermarchés français (en 2002)

Site	Nb de commandes par jour	Panier moyen en €
	estimation basse/estimation haute	
Telemarket	1 200 / 1 500	110
Ooshop	1 000 / 1 400	137
Houra	500 / 850	150
C.mescourses	450 / 500	130
Auchandirect	400 / 600	130

Ce tableau montre la nécessité de maîtriser parfaitement la logistique de préparation et de livraison : il n'est pas étonnant de constater que les deux premiers sites ont automatisé leur entrepôt face aux volumes de commandes. Quant à l'évolution du panier, elle a cru sensiblement entre 2000 et 2002 mais sans faire apparaître de grandes distorsions entre les sites. Malgré son assortiment plus important, Houra n'arrive pas à "creuser" l'écart sur ce critère.



Le second indicateur concerne le volume d'achat en valeur, concrétisé par le chiffre d'affaires annuel. Ici encore, la discrétion de la communication des distributeurs est tellement forte que nous avons dû faire figurer pour 2001 les chiffres annoncés en cours d'année et une estimation du CA réel. De même, nous avons essayé d'estimer la perte d'exercice de chacun des sites. Lorsque les informations financières dont nous disposons divergeaient trop, nous avons établi une fourchette de nos estimations.

Tableau 2 : Résultats comptables des cybermarchés français

Site	C.A. 2000 en millions de €	C.A. 2001 en millions de €		Résultat 2001 en millions de €
		annoncé	réel	
Telemarket	32	76	44	- 18
Ooshop	20/25	76	30/38	-15
Houra	16	53	33	- 10/- 20
C.mescourses	9	45		- 12
Auchandirect	non ouvert	n/c	15	n/c

Il est délicat de conclure sur des données aussi "fragiles" mais le fait que des informations font état de pertes financières dans 4 des 5 sites étudiés montre à quel point le développement des cybermarchés pose de graves problèmes de rentabilité, même à moyen terme. C'est pourquoi, dans une seconde partie, nous tenterons d'analyser les limites de ce concept en apparence si prometteur.

3. MAIS DEJA DES STRATEGIES DE RECENTRAGE SE PROFILENT

En retraçant l'histoire courte (3 ans) mais déjà mouvementée des cybermarchés, nous avons déjà pu entrevoir certaines menaces qui freinent l'expansion de ce nouveau canal de vente et de distribution. Cette seconde partie est l'occasion de recenser les limites émanant d'une part des distributeurs qui, après l'euphorie des débuts, semblent aujourd'hui attendre des jours meilleurs en "réduisant la voile" (à l'instar des marins qui réduisent la voile en cas de forts coups de vent ou de tempêtes) et, d'autre part, des consommateurs qui n'adhèrent pas en masse à ce nouveau canal de distribution.

3.1. VERS UNE STRATEGIE DE RECENTRAGE DEFENSIVE

L'examen de la création des sites a été l'occasion de voir que les grands distributeurs n'étaient pas indifférents à ce nouveau canal. Toutefois, la situation des cybermarchés dissimule un véritable malaise au niveau des opérateurs. En marge des sites qui fonctionnent apparemment correctement, nous pouvons déjà déceler des comportements de recentrage.



3.1.1. Un recentrage de métier

Dans cette catégorie, nous trouvons le plus ancien mais aussi le plus important des cybermarchés, Telemarket.fr. Malgré la qualité de son site et de son appareil logistique, malgré sa notoriété et sa place de leader, le fait qu'il soit toujours sans repreneur depuis avril 2000 montre à l'évidence la frilosité des investisseurs potentiels. Du côté des distributeurs traditionnels, les raisons de ce peu d'empressement sont au nombre de trois : soit ils ont un site concurrent, soit ils se désengagent (Casino), soit ils attendent pour voir. Du côté des investisseurs financiers, les perspectives de rentabilité semblent trop lointaines, l'avenir trop incertain et ils hésitent face à la valorisation demandée pour la reprise.

Cette situation pourrait devenir un exemple de la non redéployabilité des investissements en cybermarché en constituant ce que Williamson décrit sous le vocable "d'actifs spécifiques". La théorie des coûts de transactions nous apprend que cette spécificité des actifs explique le recours à l'internalisation (ce qui explique le développement interne - cf. point 1.1.2) mais aussi le fait que ces actifs ne peuvent être revendus qu'avec une probable moins-value (Williamson, 1988).

Une solution a été mise en place depuis le 24 mai 2002. Telemarket a quitté l'entité e-Laser du groupe Galeries Lafayette et de Casino pour être rattaché au pôle alimentaire des Galeries Lafayette (à 100%) avec une recapitalisation de 30 millions d'euros. Parallèlement, la gestion a été adossée à un distributeur alimentaire (Monoprix - recentrage de métier) afin d'arrêter la ruineuse course à la commande et de développer une offre axée sur la rentabilité (baisse des coûts, réorganisation de la préparation des commandes, mise en avant des produits à forte marge) et sur la qualité (réduire les indisponibilités sur le site, les manquants à la livraison ainsi que les retards).

– - Un recentrage de ressources

La courte histoire des cybermarchés est déjà marquée par des fermetures. Dans un premier temps, nous avons assisté à des fermetures partielles avant le coup de tonnerre de la fermeture de C-mescourses.

Les premiers signes annonciateurs d'un problème de rentabilité du commerce électronique en distribution généraliste sont à rechercher chez Carrefour. En effet, quelques mois après avoir été lancés, Carrefour annonce la fermeture en août 2001 de quatre sites consacrés à une distribution spécialisée (verywine, Carrefour-Beauté, Carrefour-Jardin et Carrefour-Multimedia). Alors que Ooshop avait vocation à recueillir ces branches trop spécialisées, le fait que Carrefour ait préféré arrêter l'expérience est le signe que le site Ooshop ne sera, dans



un proche avenir, qu'un site d'épicerie et qu'aucune diversification ne viendra compléter et consolider son offre.

Toutefois, le véritable coup de tonnerre a été provoqué par la fermeture du quatrième site français, C-mescourses, le 10 avril 2002. Une perte estimée à 12 millions d'euros et surtout l'absence de rentabilité à court terme ont conduit le groupe Casino à fermer son site et à reclasser ses 82 employés. Pour la première fois en France, le discours euphorique des débuts du cybermarché se heurte aux réalités économiques d'un monde qui exige plus qu'un succès d'estime.

La logique poursuivie par Casino pour justifier cette fermeture correspond à ce que Faverjon nomme une stratégie de recentrage, à savoir "une trajectoire comprenant des abandons de domaines d'activité que l'entreprise considère comme ne relevant pas, ou plus, de ses compétences" (Faverjon, 2002). Cette correction d'un excès de diversification s'analyse comme une stratégie essentiellement défensive. Pour les théoriciens de la théorie de l'agence, la faible performance d'une activité dilue la performance globale de la firme et une pression des actionnaires permet à ceux-ci de "reprenre en main" une gouvernance interne et des dirigeants trop "diversificateurs". La création de valeur provient alors de l'augmentation des cash-flows attendus par la suppression des synergies négatives entre des activités disparates ou sources de perte (Faverjon, 2002).

3.1.2. Un recentrage de l'assortiment

Alors que nous avons souligné l'absence de contrainte du "mètre-linéaire" et que nous avons considéré que l'extension de l'offre des cybermarchés pouvait être un véritable élément de différence par rapport aux hypermarchés traditionnels, force est de constater la frilosité de la majorité des acteurs. A l'exception notable d'Houra qui proposait 65 000 références (même si aujourd'hui, le site n'en annonce plus que 50 000), les autres cybermarchés se contentent de 4 500 à 6 000 produits. Si ce faible assortiment peut s'expliquer lors d'une création par le caractère expérimental du site, cet argument ne tient plus aujourd'hui. Or, deux ans après leur création, les cybermarchés proposent toujours le même assortiment, malgré les plaintes légitimes des consommateurs qui ne trouvent pas en ligne tous les produits, les obligeant à faire leurs courses à la fois sur Internet et en se déplaçant dans les magasins. Manifestement, le coût de stockage et le temps de préparation des commandes supportent difficilement une augmentation du nombre de références.



Un autre signe de ces difficultés logistiques provient du caractère “bridé” de certaines propositions. En effet, suite à ce que les cybermarchés considèrent comme des abus, il existe depuis le dernier trimestre 2001 des limites imposées au consommateur. Ces limites peuvent concerner un montant minimal de commande (panier minimal de 10 ou 15 € non compris le coût de livraison pour respectivement Ooshop et Telemarket) mais, de manière plus anecdotique, l'ensemble des sites a limité le nombre de bouteilles d'eau commandées en une seule fois (de 36 à 48 bouteilles selon les sites). Plus question pour le consommateur de faire ses cybercourses du mois en une seule fois afin d'économiser les frais de livraison.

3.1.3. Un recentrage géographique

Le dernier signe de faiblesse émanant de l'offre concerne la couverture géographique des sites. Alors que l'extension du canal de vente à l'ensemble du territoire national ne coûte quasiment rien (il suffit d'augmenter la capacité de traitement des commandes), l'extension simultanée du canal de distribution semble poser des problèmes insurmontables (car il faut alors développer une infrastructure d'entrepôts). Aussi, nous pouvons distinguer trois catégories de sites dans l'examen de la couverture géographique des cybermarchés.

** Les sites de région parisienne ne s'étendant quasiment pas*

Dans cette famille, nous trouvons Telemarket, Ooshop ou C-mescourses qui, malgré des tentatives en province, n'ont jamais été convaincus par une extension à d'autres territoires que la région parisienne. Ainsi, alors même que ces sites promettaient en 2000 une couverture nationale rapide (dans les 3 à 4 ans), l'heure n'est plus aujourd'hui à un tel développement. Les rares tentatives provinciales de ces sites ne sont que des extensions du site de vente sans extension du réseau de distribution puisque le stockage et la livraison se font en utilisant le réseau local des hypermarchés (système du store-picking qui consiste à préparer la commande au sein même des rayons du magasin traditionnel).

** Les sites restreignant leur offre*

Dans cette famille, nous trouvons tout d'abord Auchandirect qui, quelques mois après une tentative originale sur la région de Clermont-ferrand, a décidé de se concentrer sur la seule région parisienne. Entre l'ouverture de la couverture clermontoise en novembre 2001 et sa fermeture en avril 2002, le site n'a attiré que 10 000 clients si bien que le chiffre d'affaires réalisé ne correspondait qu'à la moitié des prévisions. Une offre pas assez attractive et un faible taux d'équipement des ménages ont ainsi conduit à la fermeture de l'entrepôt de



Cournon (1850 m² - 15 préparateurs, 15 chauffeurs et 22 opératrices au téléphone ou en ligne).

Toutefois, le véritable exemple de recentrage géographique est à rechercher chez Houra. Créé au début de l'année 2000, ce site s'était résolument ouvert sur la totalité du territoire national avec un tarif unique de 47 F à l'époque pour toute livraison, ce qui suscitait déjà une interrogation sur la pérennité de ce tarif à court terme (Marouseau, 2001). Houra fut le premier à proposer cette couverture métropolitaine ... et sera peut-être le dernier. En effet, tiraillé par des coûts de livraison croissants, Houra a peu à peu augmenté son tarif national puis, brutalement, il a abandonné le concept de cybermarché national pour restreindre son offre le 3 novembre 2001 à seulement 31 départements français (ce qui correspondrait à plus de 95% de ses anciens clients) et aujourd'hui le site ne livre plus que 27 départements (mars 2003). De plus, il a abandonné l'idée d'un tarif unique pour appliquer un tarif différencié par département, sans doute plus proche de la réalité des charges observées par un mode de calcul de coût marginal.

Tableau 3 : Synthèse des positionnements stratégiques de la grande distribution française

Site	Propriétaire	Orientation
Telemarket	Galleries Lafayette	Adossement à Monoprix Non développement géographique et d'assortiment
Ooshop	Carrefour	Recentrage géographique (abandon d'Orléans, lille) Non développement d'assortiment
Houra	Cora	Test en store-picking à partir du réseau Champion (Reims) Recentrage géographique (sur 31 puis 27 départements) Recentrage d'assortiment (de 65 000 à 50 000 articles)
C-mescourses	Casino	Recentrage de métier (abandon du site en avril 2002)
AuchanDirect	Auchan	Recentrage géographique (abandon de Clermont-Ferrand) Non développement d'assortiment
g20-livraison	G20	Non développement géographique et d'assortiment

Intermarché, Leclerc, Système U : pas de site propre mais il existe des initiatives locales développant des sites de proximité à partir de magasins traditionnels

3.2. LES RAISONS DE CE RECENTRAGE

Comme le note Yves Chirouze (2001), les raisons de ce recentrage sont certainement financières afin de permettre "une réallocation des ressources au profit des deux éléments moteur du cybermarchéage que sont le cyberassortiment et la cyberlogistique".



Toutefois, si les limites émanant de l'offre sont autant de signes de faiblesse d'un concept, le cybermarché, la racine du problème est à rechercher du côté de la demande c'est-à-dire du côté de l'acceptation de ce nouveau "format" de magasin et à la création, suggérée par Pierre Volle (2000) d'un "marketing des sites marchands en ligne", visant notamment à "obtenir la confiance du consommateur (comme le titrait la Revue Française de Gestion, 2001).

3.2.1. La limite du comportement du consommateur en "magasinage"

Lorsque l'on s'intéresse au cyberconsommateur, la première question fondamentale qui se pose concerne l'acceptation de ce mode de vente et de distribution. La réponse doit s'appuyer sur l'étude du comportement d'achat du cyberconsommateur grâce notamment au modèle d'acceptation des technologies proposé par Davis (1989) selon lequel l'usage d'une nouvelle technologie est influencé par la facilité d'utilisation et la perception de son utilité. Ceci corrobore les résultats obtenus par les théoriciens du marketing en examinant l'adoption de nouveaux produits (modèle de Rogers, 1962 ou modèle de Beji-Bécheur et Pras, 2000).

Pour mener plus avant cette réflexion vers le comportement du consommateur, nous pouvons utiliser les modèles intégrateurs d'Hoffman et Novak (1996) ou d'Agarwal et Karahanna (2000), repris notamment par Ladwein (1999), Nyeck et alii (2000) et Helme-Guizon (2001). Dans ces modèles, il est fait état des caractéristiques du site (télé présence, interactivité, vivacité), des traits du consommateur (implication, connaissance du produit, valeurs de magasinage) mais également du type de produit. Dhar et Wertenbosh (2000) distinguent ainsi les produits utilitaires et les produits hédonistes, supposés plus incitateurs d'achats sur Internet car plus porteurs d'expériences de consommation au sens de Holbrook et Hirschman (1982) ou Hetzel (2002).

L'un des problèmes des cybermarchés est donc de vendre essentiellement des biens utilitaires reliés à une "consommation de nature cognitive, instrumentale et fonctionnelle" (Ettiss, 2002). De plus, il s'agit majoritairement de produits alimentaires pour lesquels la médiatisation de problèmes de sécurité sanitaire des aliments a créé un inconfort psychologique face auquel la stratégie d'ajustement du consommateur est "soit de changer ses habitudes, soit de mettre en oeuvre des mesures de réduction du risque" (Brunel, 2002). Il est évident que, dans un tel contexte, la vente en ligne de produits alimentaires n'est pas de nature à rassurer le consommateur (la multi-sensorialité de l'achat physique fait ici cruellement défaut). Elliot et Fowell (2000) avaient déjà mis en évidence la sécurité sanitaire des aliments comme un élément inhibant cette consommation en ligne.



3.2.2. La limite du comportement du consommateur face aux cybermarchés

Selon le BCG (2001), si les livres et les produits électroniques ont de forts taux de pénétration (respectivement 26 et 22% des cyberconsommateurs ont acheté dans cette catégorie), l'épicerie se situe en avant-dernière position quant à la pénétration avec seulement 8% (BCG, 2001). Cette faiblesse nous semble provenir de la difficulté inhérente à un achat alimentaire : la dimensionnelle multi sensorielle de cet acte a du mal à passer à l'écran.

De même, pour Verhoef et Langerak (2001), l'économie d'effort physique ainsi que le gain de temps sont des facteurs poussant à l'adoption d'Internet pour faire ses courses. Toutefois, la complexité de l'achat apparaît comme le principal facteur négatif. En cela, cette étude rejoint les conclusions de Nuss (2000) et Barth (2002) qui font du faible nombre de clics nécessaires pour accéder au produit la principale attente du cyberconsommateur.

3.2.3. La limite du comportement du consommateur face aux prix de livraison

Enfin, la dernière limite liée au comportement du consommateur ne concerne plus le site de vente proprement dit mais le canal de distribution. Si en commerce traditionnel, la sensibilité du consommateur aux variables logistiques a été étudiée (Lichtlé et alii, 2000), la variable « prix » est une nouvelle piste de recherche car, comme le disent Aurifeille et Quester (1999), la logistique y est « invisible » alors qu'elle apparaît au grand jour dans le commerce en ligne du fait de la facturation des frais de livraison.

Il est généralement admis que le consommateur traditionnel n'a pas conscience du temps, de l'énergie humaine et du coût du transport nécessaires à l'accomplissement de son acte d'achat. Dans cet état d'esprit d'acte quasi gratuit, le client est donc réticent à payer pour un service qu'il ne considère pas à sa vraie valeur.

Même si la logistique de distribution fait de grands progrès, il demeure évident que cet acte de livraison sera toujours facturé au delà du prix psychologique estimé par la plupart des clients. L'acceptation du prix de la livraison par une plus grande partie de la population est certainement un enjeu capital pour le développement des cybermarchés.

4. CONCLUSION

L'examen des stratégies développées par les acteurs français en matière de cybermarché nous a permis de constater qu'il s'agissait dans un premier temps d'une stratégie de diversification offensive, destinée à renouveler les perspectives de croissance de chiffres d'affaires. Toutefois, du fait de la timide acceptation de ce nouveau canal de distribution de la part des



acheteurs, certains acteurs sont aujourd'hui amenés à conduire des stratégies de recentrage en abandonnant des zones géographiques voire même en abandonnant totalement le métier.

Partagés entre leurs désirs stratégiques de diversification et des résultats financiers décevants, les grands distributeurs français apparaissent aujourd'hui à la croisée des chemins : de la poursuite de leur expérience en commerce électronique alimentaire dépend peut-être le développement du commerce électronique dans son ensemble. En effet, si l'Internaute est obligé de faire ses courses alimentaires via le canal traditionnel, il y a fort à parier qu'il en profitera également pour acheter quelques livres ou disques, ce qui diminuera d'autant le volume d'affaires de ces niches du commerce électronique.

Nous retrouvons ici un constat classique en théorie des jeux, à savoir que, si les entreprises sont concurrentes pour la répartition d'un marché, elles n'en demeurent pas moins complémentaires en ce qui concerne la création du dit marché (Nalebuff et Branbenburger, 1996).

5. BIBLIOGRAPHIE

- Agawal R. et Karahann H. (2000), “Time Flies When You Are Having Fun : Cognitive Absorption and Beliefs About Information Technology”, *MIS Quartely*, vol 24, n° 4, p 665-694.
- Amami M. et Rowe F. (2000), “Les opportunités de recherche en commerce électronique sur Internet”, *Actes du 5ème Colloque AIM*, 8/9/10 novembre, Montpellier.
- Aurifeille J.M. et Quester P. G. (2000), « Globalisation ou internationalisation : une méthode d'analyse fondée sur les profils d'implication », *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, FNEGE, Vuibert, Paris, p 231-249.
- Barnett M. et Burn J. (2000), “Grocery at the Crossroad : Creating Virtual Space for Real Groceries”, *Actes du Vème Colloque AIM*, 8/9/10 novembre, Montpellier.
- Barney J. B. (1999), “How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions”, *Sloan Management Review*, p 137-145.
- Barth I. (2002), “Quelles stratégies gagnantes pour les sites marchands B to C ?”, *Actes du 7ème Colloque de l'AIM*, 30 et 31 mai, Hammamet (Tunisie).
- Barth I. et Aublé G. (2002), “La commercialisation en ligne des produits alimentaires”, *Actes des premières Rencontres Normandes de la Consommation*, Rouen, 26 et 27 mars, p 63-92.



- BCG (2001), “*The Multichannel Consumer : the Need to Integrate Online and Offline Channels in Europe*”, July 2001, Boston Consulting Group.
- Béji-Bécheur A. et Pras B. (2000), “Degré de novation et utilisateur leader”, Bloch A. et Manceau D., “*De l’idée au Marché*”, Vuibert, Paris.
- Breeds C. et Finidori J.-C. (1997), “*Marketing direct sur Internet*”, International Thomson Publishing France, Paris.
- Brilman J. (1998), “*Les meilleures pratiques de management*”, Éditions d’Organisation, Paris.
- Brousseau E. (2001), « Commerce électronique : Ce que disent les chiffres et ce qu’il faut savoir », *Economie et Statistique*, n° 339-340, p 147-170.
- Brunel O. (2002), “Les stratégies d’ajustement au risque inhérent perçu : le cas des produits issus de l’industrie agro-alimentaire”, *Actes des Premières Journées Normandes de la Consommation*, 26 et 27 mars, Rouen.
- Claude-Gaudillat V. (2002), “Industrie émergente et acquisition de compétences : déterminants du comportement stratégique des entreprises”, Dostaler I., Laroche H. et Boiral O., “*Perspectives en management stratégique*”, Editions EMS.
- Cliquet G. (1992), “*Management stratégique des points de vente*”, Sirey, Paris.
- Cliquet G. et Des Garets V. (2000), “*Réglementation des implantations commerciales et stratégies des distributeurs*”, XV^{èmes} Journées Nationales des I.A.E., septembre, Bayonne/Biarritz.
- Cochoy F. (1999), “*Une histoire de marketing*”, Edition La Découverte, Paris.
- Chirouze Y. (2001), “Principes de gestion des cybermarchés” - L’agora de la cybermercatique, *cybermercatique.free.fr*, novembre.
- Davis F. D. (1989), “Perceived usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology”, *MIS Quartely*, vol. 13, n°3, septembre, p 329-340.
- Desmet P. (1995), “*Marketing direct*”, Nathan, Paris.
- Dhar R. et Wertenbosh K. (2000), “Consumer choice between hedonic and utilitarian goods”, *Journal of Marketing Research*, Vol 37, February.
- Elliott, S. et Fowell, S. (2000), “Expectations versus reality : a snapshot of consumer experiences with internet retailing”, *International Journal of Information Management*, volume 20, p 323-336.
- Ellis-Chadwick F., Doherty N. et Hart C. (2002), “Signs of change ? A longitudinal study of internet adoption in the U.K. retail sector”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, n° 9, p 71-80.



- Ettiss S. (2002), “ Un design des antécédents et des conséquences de l’expérience optimale de flot lors d’un magasinage par Internet”, *Actes du 7ème Colloque de l’Association Information et Management*, 30 et 31 mai, Hammamet (Tunisie).
- Evrard Y., Roux E. et Pras B. (2000), « *Market* », Paris, Dunod , 3ème édition.
- Faverjon C. (2002), “Recentrage, élimination de synergies négatives et potentiel de croissance”, Dostaler I., Laroche H. et Boiral O., “*Perspectives en management stratégique*”, Editions EMS.
- Grant R. (1991), “The Resource-Based Theory of the Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, vol 33, p 14-135.
- Hamel G. et Prahalad C. (1994), “*Competing for the Future*”, Harvard Business School Press, Boston.
- Helme-Guizon A. (2001), “Le comportement du consommateur sur un site marchand est-il fondamentalement différent de son comportement en magasin ? Proposition d’un cadre d’appréhension de ses spécificités”, *Recherche et Application en Marketing*, vol. 16, n° 3.
- Hetzel P. (2002), *Planète conso, marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Paris, Editions d’Organisation.
- Hoffman D. L. et Novak T. P. (1996), “Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environment : Concepts Foundations”, *Journal of Marketing*, vol 60, juillet, p 50-68.
- Holbrook M.B. et Hirschman E.C. (1982), “The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasies, Feelings and Fun”, *Journal of Consumer Research*, 9, 2, 132-140.
- INSEE (2003), *Tableau de Bord du commerce électronique*, données disponible sur le site <http://www.minefi.gouv.fr/minefi/chiffres/comelec/tbce/indi...>
- Journal du Net (2002), chiffres-clés/internaute mis à jour 21 octobre 2002, www.journaldunet.com..
- Koenig G. (1989), “Décisions spatiales et gestion de l’entreprise”, Joffre et Simon, “*Encyclopédie de gestion*”, Economica, Paris.
- L.S.A. (2002), n° 1752 du 24 janvier 2001, Paris, p 30.
- Ladwein R. (1999), “*Le comportement du consommateur et de l’acheteur*”, Economica, Paris.
- Le Monde (2002), “Les achats en ligne des consommateurs français ont augmenté de plus de 100% en 2001”, article d’Antoine Jacob, n° du 19 janvier 2002.
- Leonard-Barton E. (1992), “Core capabilities and Core Rigidities : a Paradox in Managing New Products Development”, *Strategic Management Journal*, vol 13, p111-125.



- Levy J. (2000), “Impacts et enjeux de la révolution numérique sur la politique d’offre des entreprises”, *Revue Française de Marketing*, n° 177/178, p 13-27.
- Lichtlé M.-C., Manzano M. et Plichon V. (2000), « La sensibilité du consommateur à la logistique : mise en évidence des variables déterminantes », *Actes des Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Trois-Rivières (Québec), 9, 10 et 11 mai.
- Licoppe C. (2001), “Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans le commerce électronique alimentaire sur Internet”, *Revue Economique*, volume 52, n° Hors-série, octobre 2001, Paris.
- Lorentz M. (1998), “*Le commerce électronique, une nouvelle donne pour les consommateurs, les entreprises, les citoyens et les pouvoirs publics*”, Rapport du groupe de travail, Ministère de l’Économie, des Finances et de l’Industrie, Paris.
- Markides C. et Williamson P. (1994), “Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance”, *Strategic Management Journal*, vol 15, p 149-165.
- Marouseau G. (2001), “Modèles logistiques du commerce électronique”, *Logistique et Management*, volume 9, n° 1, p 41-50.
- Miles A. et Huberman M. (1984), « *Analysing Qualitative Data : a Source Book for New Methods* », Beverly Hills, Ca, Sage - Traduction française : (1991), *Analyse de données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.
- Nalebuff B. et Brandenburger A. (1996), “*La co-opétition*”, Village Mondial, Paris.
- Nielsen/NetRatings (2002), Part des internautes s’étant rendus sur des sites marchand, *journaldunet.com* 22/01/2003.
- Nuss E. (2000), “*Le cyber marketing mode d’emploi*”, Editions d’organisation, Paris.
- Nyeck S., Xuereb, J.-M., Ladhari R. et Guemarra L. (2000), “Typologie d’attitudes de shopping sur le Web”, *Actes du 16ème Congrès International de l’Association Française de Marketing*, H.E.C. Montréal Edition, p 619-625.
- Raijas A. (2002), “The consumer benefits and problems in the electronic grocery store”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, p 107-113.
- - Revue Française de Gestion (2001), dossier "Web-Marketing : obtenir la confiance du consommateur, Vol 27, n° 134, avril-juin, Paris.
- Rogers E. M. (1962), “*Diffusion of Innovation*”, The Free Press, New-York, 1ère édition.
- Rumelt R. M. (1974), “*Strategy, Structure and Economic Performance*”, Harvard Business School, Boston.



- Schumpeter J. (1934), “*The Theory of Economic Development*” Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Sheth J.N. et Sisodia R.S. (1997), “*Consumer Behavior in the Future, in Electronic Marketing and the Consumer*”, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Verhoef P., C. et Langerak F. (2001), “Possible determinants of consumers’ adoption of electronic grocery shopping in the Netherlands”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, volume 8, p 275-285.
- Volle P. (2000), “Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche”, *Revue Française de Marketing*, n° 176/178, p 83-101.
- Wernerfeld B. (1984), “ A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, vol 5, p 171-180.
- Williamson O. (1988), “Corporate Finance and Corporate Governance”, *Journal of Finance*, juillet.