

HEC MONTRÉAL

**L’approvisionnement par application mobile dans l’industrie de la
restauration en Chine**

**par
Ting WU**

**Sciences de la gestion
(Option Logistique internationale)**

*Mémoire présenté en vue de l’obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Avril 2020
© Ting WU, 2020

Résumé

Phénomène déferlant de notre ère, l'application mobile a pénétré le milieu quotidien et professionnel. Nous observons une popularisation de son utilisation pour réaliser la fonction de l'approvisionnement dans l'industrie de la restauration en Chine. Bien que l'approvisionnement électronique soit largement discuté dans la littérature, les études sur l'approvisionnement utilisant une application mobile ont peu attiré l'attention des chercheurs. Nous effectuons ici une étude exploratoire avec une analyse de cas afin d'examiner cette nouvelle tendance en plein essor. Les principaux objectifs consistent à identifier les facteurs d'adoption afin d'optimiser les chances de succès d'implantation, et à révéler les bonnes pratiques pour améliorer la relation acheteur-fournisseur. Nous effectuons à travers des entrevues semi-structurées une collecte de données auprès du gestionnaire de la plateforme d'approvisionnement et six dyades formées par des responsables commerciaux de la plateforme et des responsables achats des restaurants. Nos résultats mettent en lumière les écarts de perception sur les facilitateurs et les barrières d'adoption et les différentes pratiques de la plateforme pour maintenir une bonne relation acheteur-fournisseur sur le long terme. Nos contributions à la littérature sur l'approvisionnement électronique reposent principalement sur deux aspects : analyser un nouveau modèle d'approvisionnement électronique avec un cas commercial réel ; mettre en évidence l'importance des activités informelles pour limiter les barrières d'adoption de l'approvisionnement électronique. Notre étude motive les recherches futures sur la mise en œuvre d'outils technologiques innovants qui visent à maximiser l'efficacité et l'efficacité de l'approvisionnement électronique dans l'industrie de la restauration.

Mots clés : Approvisionnement électronique, Application mobile, Commerce électronique B2B, Relation acheteur-fournisseur, Restauration, Chine

Abstract

A rising phenomenon of our era, the mobile application has penetrated the everyday life and professional world. We observe that the use of mobile application as a supply tool in the restaurant industry in China is becoming popular. Although electronic procurement (E-procurement) has been widely discussed in the literature, studies on procurement by mobile application remain rare. We conduct an exploratory case study to examine this new E-procurement trend. The main objectives are to identify the adoption factors that maximize the chances of a successful implementation, and to reveal the best practices to improve the buyer-supplier relationship. Using semi-structured interviews, we collect data of six dyads formed by business developers of the e-procurement platform, and restaurant purchasers. Our results highlight the perceived differences of adoption facilitators and barriers, and the platform's practices to maintain a good long-term buyer-supplier relationship. Our contributions to the E-procurement literature are mainly based on two aspects: analyzing a new model of electronic procurement with a real business case; stressing the importance of informal activities in limiting e-procurement adoption barriers. Our study motivates future research on the implementation of innovative technological tools that aim to maximize E-procurement efficiency and effectiveness in the restaurant industry.

Keywords: E-procurement, mobile application, E-commerce B2B, buyer-supplier relationship, catering industry, China

Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	ii
Table des matières.....	iii
Liste des figures.....	vii
Liste des abréviations.....	viii
Remerciements.....	ix
Chapitre 1 Introduction.....	1
1.1 Mise en contexte.....	1
1.2 Problématique.....	3
Chapitre 2 Revue de la littérature.....	6
2.1 L’approvisionnement.....	6
2.1.1 Définitions et processus d’approvisionnement.....	7
2.1.2 Stratégie d’approvisionnement – Matrice de Kraljic.....	8
2.2 L’approvisionnement électronique.....	11
2.2.1 Définitions et modèles d’approvisionnement électronique.....	11
2.2.2 Avantages de l’approvisionnement électronique.....	12
2.2.3 Défis et facteurs critiques de succès d’implémentation pour les entreprises..	16
2.2.4 Facteurs impactant le choix d’adoption des acheteurs.....	19
2.3 L’approvisionnement électronique et la relation acheteur-fournisseur.....	21
2.3.1 Facteurs impactant l’établissement d’une relation acheteur-fournisseur.....	21
2.3.2 Impact de l’approvisionnement électronique sur la relation acheteur-fournisseur.....	23
2.4 Mise en contexte - L’approvisionnement électronique dans l’industrie de la restauration en Chine.....	25
2.4.1 Caractéristiques de l’industrie.....	26
2.4.2 Problèmes de l’approvisionnement traditionnel des matières alimentaires....	27
2.4.3 Solution potentielle : l’approvisionnement par application mobile.....	29
Chapitre 3 Méthodologie.....	31
3.1 Paradigme de recherche – Approche interprétative.....	31

3.2 Méthode de recherche - Étude de cas	32
3.3 Méthode d'échantillonnage	34
3.4 Collecte de données	35
3.4.1 Guide d'entrevues semi-structurées	35
3.4.2 Collecte de données	36
3.5 Méthode d'analyse de données – Analyse intra-cas et inter-cas	37
3.5.1 Analyse intra-cas	38
3.5.2 Structuration des données	38
3.5.3 Analyse inter-cas	46
Chapitre 4 Présentation du cas étudié	47
4.1 Présentation de la plateforme d'approvisionnement	47
4.2 Modèle d'affaires de la plateforme d'approvisionnement.....	48
4.3 Opérations de la plateforme.....	50
4.3.1 Processus de l'approvisionnement électronique sur la plateforme.....	51
4.3.2 Trois flux dans le service de l'approvisionnement électronique	52
4.3.3 Systèmes d'opérations	53
Chapitre 5 Analyse Intra-cas.....	56
5.1 Dyade 1.....	59
5.2 Dyade 2.....	61
5.3 Dyade 3.....	63
5.4 Dyade 4.....	65
5.5 Dyade 5.....	66
5.6 Dyade 6.....	69
Chapitre 6 Analyse Inter-cas.....	71
6.1 Similarités des dyades au niveau de la perception des facilitateurs et barrières d'adoption.....	71
6.1.1 Facilitateurs d'adoption	71
6.1.2 Barrières d'adoption	75
6.2 Différences majeures des perceptions	77
6.3 Comparaison des dyades au niveau des pratiques par dimensions agrégées : activités formelles et informelles.....	81

6.3.1 Activités formelles.....	81
6.3.2 Activités informelles.....	86
Chapitre 7 Discussions.....	90
7.1 Observations : Mise en relation des construits.....	90
7.1.1 Observation 1 : Confiance et volume d'achat.....	93
7.1.2 Observation 2 : Standardisation des activités formelles.....	94
7.1.3 Observation 3 : Activités informelles et confiance.....	94
7.1.4 Observation 4 : Écarts de perception et des pratiques informelles de RCs	95
7.2 Comparaison des résultats avec la littérature.....	97
7.3 Comparaison avec l'approvisionnement traditionnel.....	100
7.4 Nouveaux enjeux de l'approvisionnement par application mobile et implications managériales.....	102
7.4.1 Activités de base.....	102
7.4.2 Activités de soutien.....	104
Chapitre 8 Conclusion.....	110
8.1 Synthèse.....	110
8.2 Contributions et limites.....	110
8.3 Orientation des recherches futures.....	112
Bibliographie.....	114
Annexes.....	i

Liste des tableaux

Tableau 2.1 Caractéristiques et stratégies des items stratégiques	10
Tableau 2.2 Synthèse des avantages identifiés de l’approvisionnement électronique....	14
Tableau 2.3 Résumé des facteurs critiques de succès de l’implémentation de l’approvisionnement électronique	17
Tableau 2.4 Caractéristiques de l’approvisionnement de matières alimentaires dans les petits restaurants.....	28
Tableau 2.5 Résumé des problèmes rencontrés dans l’approvisionnement traditionnel	28
Tableau 3.1 Résumé des entrevues effectuées	37
Tableau 3.2 Délimitation des catégories des facilitateurs et barrières	39
Tableau 3.3 Délimitation des catégories des pratiques adoptées	45
Tableau 3.4 Synthèses de la méthodologie	46
Tableau 5.1 Tableau de synthèse du contexte des six dyades.....	58
Tableau 5.2 Résumé des facilitateurs et barrières perçus par la dyade 1	59
Tableau 5.3 Résumé des facilitateurs et barrières perçus par la dyade 2	61
Tableau 5.4 Résumé des facilitateurs et barrières perçus par la dyade 3	64
Tableau 5.5 Résumé des facilitateurs et barrières perçus par la dyade 4.....	65
Tableau 5.6 Résumé des facilitateurs et barrières perçus par la dyade 5.....	67
Tableau 5.7 Résumé des facilitateurs et barrières perçus par la dyade 6.....	69
Tableau 6.1 Tableau de fréquence par perspectives regroupées	78
Tableau 7.1 Résumé de comparaison des dyades au niveau de la relation et des activités formelles et informelles	92

Liste des figures

Figure 2.1 Matrice de Kraljic	9
Figure 2.2 Chaîne de distribution.....	27
Figure 3.1 Schéma de composition des dyades.....	34
Figure 3.2 Structurations des données pour les facilitateurs et barrières d'adoption.....	40
Figure 3.3 Structurations des données pour les pratiques adoptées - I	42
Figure 3.4 Structurations des données pour les pratiques adoptées - II	43
Figure 4.1 Organigramme de la plateforme d'approvisionnement	48
Figure 4.2 Capture d'écran de l'application mobile.....	50
Figure 4.3 Organigramme du département de la plateforme d'approvisionnement	51
Figure 4.4 Processus de l'approvisionnement électronique sur la plateforme.....	51
Figure 4.5 Résumé des trois flux d'approvisionnement électronique.....	53
Figure 4.6 Systèmes d'opération de la plateforme d'approvisionnement.....	54
Figure 7.1 Graphique de comparaison de différents construits.....	93
Figure 7.2 Diagramme de comparaison avec la littérature	100
Figure 7.3 Synthèses de recommandations proposées	109

Liste des abréviations

AAM : Approvisionnement par application mobile

AE : Approvisionnement électronique

B2B : Commerce électronique interentreprises (Business-to-Business)

B2C : Commerce électronique de détail (Business-to-Customer)

PA : Plateforme d'approvisionnement

RAF : Relation acheteur-fournisseur

RA : Responsable achat du restaurant

RA_x : Responsable achat du restaurant dans la dyade x (x = 1, 2, 3, 4, 5, 6)

RC : Responsable commercial de la plateforme d'approvisionnement

RC_x : Responsable commercial dans la dyade x (x = 1, 2, 3, 4, 5, 6)

RMB : Renminbi, monnaie chinoise

SAV : Service après-vente

WECHAT : Application mobile du réseau social chinois

Remerciements

Je tiens tout d'abord à transmettre mes remerciements les plus sincères à mon directeur, Remi Charpin, qui a toujours été disponible pour répondre à mes questions et pour me donner de pertinents et précieux conseils. Un grand merci pour m'avoir encouragé et aidé tout au long de la rédaction de mon mémoire. Sans lui, je ne serais pas arrivée au bout de ce marathon.

J'aimerais également remercier tous les répondants qui ont participé à mes entrevues en partageant leurs précieuses expériences. Mes remerciements vont également aux autres professeurs de HEC Montréal, pour leur pédagogie et leur aide dans la réalisation de mes études en maîtrise.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance aux personnes suivantes :

Mes parents pour leur compréhension de mes décisions et leur soutien constant. C'est la réalisation qu'ils seraient toujours là pour me supporter qui m'a fortement motivé dans les études et dans la vie.

Mes amies Sha Wang et Louise Beugel, pour leurs conseils dès la conceptualisation du mémoire, leur encouragement et leur soutien depuis toujours. Et tous les autres amis qui m'encouragent, me poussent à avancer et me partagent tellement de joies depuis mon retour aux études.

Je voudrais enfin mettre en avant que ce mémoire représente un défi personnel : celui de réaliser un projet de recherche complet en français.

Chapitre 1 Introduction

1.1 Mise en contexte

L'utilisation de l'Internet et des cellulaires intelligents est un phénomène déferlant qui a bouleversé notre manière de vivre et nos comportements de consommation. Les achats individuels par application mobile deviennent de plus en plus courant. Avec le développement de la technologie du commerce électronique et l'intensification des activités commerciales, la chaîne d'approvisionnement a également vécu des changements impressionnants (Subramaniam et Shaw, 2002). Renoncer aux modes de transactions traditionnels et effectuer les activités commerciales à travers Internet deviennent une tendance grandissante.

Dans le contexte chinois, avec le développement rapide de l'économie et l'accélération de l'urbanisation, le produit intérieur brut a beaucoup augmenté et le niveau de vie des habitants chinois s'est amélioré. Cela implique une évolution des modes de vie et une exigence plus élevée pour la nourriture. Nous observons une augmentation de la demande de services personnalisés. Ce changement a favorisé le développement de la troisième industrie de service dans laquelle l'industrie de la restauration occupe une place primordiale. Selon le rapport d'analyse de l'industrie de la restauration (CCLC, 2018), le part du marché de la restauration en Chine a dépassé 4 milliards de RMB (Renminbi) en 2018, occupant 11,2 % du montant total des ventes en détail des articles de biens de consommation courante (Sohu, 2019). Avec cette croissance, l'industrie de la restauration fait face à des défis importants liés à l'approvisionnement des matières alimentaires.

En premier lieu, le problème de la qualité et la salubrité alimentaire est fondamental. Selon le rapport industriel de l'industrie de la restauration en Chine (Sohu2, 2018), les consommateurs ont une exigence sur la sécurité et la qualité des aliments, la qualité de service et les caractéristiques spéciales des plats. Plusieurs scandales concernant la sécurité alimentaire ont poussé les restaurants à mettre plus d'accent sur l'approvisionnement des matières alimentaires.

Le deuxième défi concerne l'efficacité de l'approvisionnement. Dans les activités opérationnelles des restaurants, l'approvisionnement est depuis toujours une tâche essentielle. S'approvisionner en bonne quantité, qualité, au bon moment et au bon prix est un objectif central pour satisfaire les besoins des clients et assurer la bonne performance des restaurants. C'est souvent les restaurateurs qui prennent en charge la fonction d'approvisionnement en raison des ressources humaines limitées. Ils sont ainsi occupés aux fonctions opérationnelles sans être capables de s'engager davantage aux activités avec plus de valeurs ajoutées. Un approvisionnement inefficace peut amener à une baisse du profit ou même un déficit.

En conséquence, pour mieux se confronter à ces défis, les restaurants doivent améliorer la performance de l'approvisionnement en bénéficiant des changements technologiques. Avec le développement de nouveaux concepts tels que les mégadonnées, l'intelligence artificielle, et la numérisation, une tendance à l'informatisation et au nouveau commerce se fait remarquer. Ceci signifie que les entreprises utilisent l'Internet ou les technologies de pointe pour améliorer et transformer les processus de production, de distribution et de vente des produits (Baidu baike, s.d). L'approvisionnement des matières alimentaires dans l'industrie de la restauration a été également influencée par ce courant. L'innovation a poussé des pionniers à transformer la chaîne d'approvisionnement traditionnelle dans la restauration. Attirées par le grand potentiel du marché de la restauration, les entreprises développent des modèles d'affaires de commerce électronique interentreprises (B2B) en visant les petits et moyens restaurants. En particulier, un nouveau modèle d'approvisionnement électronique (AE) se fait remarquer. Les entreprises ont construit des plateformes en ligne pour distribuer les matières premières aux restaurants. Les restaurants en Chine ont désormais la possibilité d'utiliser une application mobile pour faire leurs achats. Cette innovation nous donne l'opportunité d'examiner un nouveau domaine d'AE. En raison du retard au niveau du développement de l'AE et des caractéristiques propres à l'industrie de la restauration en Chine, ces plateformes font face à de nombreuses difficultés lors de leur développement et expansion.

1.2 Problématique

L'AE avec ses avantages stratégiques et opérationnels peut constituer une solution efficace pour améliorer la performance de l'approvisionnement (Abu-Elsamen, Chakraborty et Warren, 2010; Quesada et al., 2010; Tai, Ho et Wu, 2009). Avec le développement impressionnant des technologies de la communication, le cellulaire avec ses applications devient de plus en plus important dans la réalisation du commerce électronique. L'approvisionnement par application mobile (AAM) devient une option remarquable dans la réalisation de l'approvisionnement de matières alimentaires. Gebauer et Shaw (2004) affirment que les achats par les technologies mobiles ont l'avantage principal comme une grande mobilité en facilitant les activités basiques comme suivi et accès à l'information. Les approvisionnements peuvent ainsi se réaliser à tout moment et presque partout.

À travers une revue d'études antérieures, nous observons un certain manque concernant ce phénomène. D'abord, l'utilisation de l'AE a attiré beaucoup d'attention dans les grandes industries telles que manufacturière, publique, de construction (Vaidya et Campell, 2016; Kangogo et Gakure, 2013; Croom et Brandon-Jones, 2007; Cullent et Taylor, 2006). Peu d'accent est mis sur l'industrie de la restauration.

Ensuite, l'utilisation de l'application mobile pour des achats individuels a généré de nombreuses discussions dans la littérature (Einav et al., 2014; Taylor et Levin, 2014). Cependant, peu d'études académiques traitent de l'adoption de l'application mobile à des fins commerciales, en particulier dans le domaine de l'approvisionnement, malgré une croissance importante de son adoption.

Enfin, peu d'études ont été contextualisées avec des cas commerciaux réels sur l'AE dans la restauration, en particulier dans le contexte chinois. En raison de la différence culturelle et commerciale, il serait difficile de mettre en œuvre les bonnes pratiques du commerce électronique dans le contexte de l'économie asiatique (Hempel & Kwong, 2001). Les avantages identifiés, les facteurs d'adoption et les défis d'implémentation pourraient diverger en raison du contexte socioculturel différent. De plus, le contexte chinois présente des nouveautés et des caractéristiques spécifiques : les matières alimentaires varient énormément.

Cette étude a ainsi pour but de combler le manque d'études détaillées sur l'approvisionnement de matières alimentaires par application mobile dans l'industrie de la restauration. Nous nous concentrerons sur des organisations (acheteurs et fournisseurs) utilisant une plateforme électronique pour s'approvisionner. En raison de grandes différences entre les matières alimentaires, nous ciblons les produits frais dans notre étude. Nos objectifs principaux consistent à identifier les facteurs d'adoption afin d'optimiser les chances de succès d'implémentation, et à révéler les bonnes pratiques pour améliorer la relation acheteur-fournisseur (RAF). Nous essayerons de répondre aux questions suivantes :

1. Quels sont les facilitateurs et les barrières d'adoption de l'approvisionnement par application mobile dans l'industrie de la restauration en Chine ?
2. Quelles sont les pratiques de la plateforme pour limiter les barrières d'adoption et les pistes d'amélioration dans la mise en œuvre de l'approvisionnement par application mobile pour la plateforme ?

Pour y répondre, nous réalisons une étude exploratoire. Notre objectif est de mieux comprendre la tendance de l'AE dans son contexte économique et socioculturel à partir des expériences et des modèles d'interactions des participants. Une analyse de cas multiples est ici pertinente pour avoir une compréhension plus riche sur le contexte et les processus. La méthode choisie est basée sur l'approche d'analyse en deux temps : « Analyse intra-cas et analyse inter-cas » (Yin, 2014; Miles et Huberman, 1994; Eisenhardt, 1989). La collecte de données s'appuie sur la stratégie de l'échantillonnage théorique et la technique dite de « boule de neige » pour cibler les participants. Nous consultons également des matériels audiovisuels, documents et rapports d'industrie disponibles publiquement pour trianguler les données. Deux niveaux d'analyse sont étudiés, les petits restaurants et l'entreprise gérant la plateforme d'approvisionnement ciblée. L'unité d'analyse est la RAF : les dyades sont constituées d'un responsable achat du restaurant (RA) et un responsable commercial (RC) de la plateforme d'approvisionnement (PA).

L'organisation du mémoire se présente ainsi : nous examinerons dans le chapitre 2 la littérature existante concernant l'AE. Ensuite, dans le chapitre 3 nous expliquerons nos

choix méthodologiques. Dans le chapitre 4, nous présenterons l'entreprise gérant la plateforme. Dans les chapitres 5 et 6 nous présenterons les résultats suivant l'analyse de l'étude de cas. Le chapitre 7 est consacré aux discussions des résultats et des recommandations. Enfin, nous présenterons les limites, les contributions et les orientations de futures recherches dans le chapitre 8.

Chapitre 2 Revue de la littérature

Ce chapitre présentera une revue de littérature des articles académiques, des discussions intellectuelles, des articles de presse et des journaux traitant de l'AE. Étant donné le peu de littérature traitant de l'utilisation de l'AAM dans l'industrie de la restauration, nous étudierons la littérature de l'approvisionnement et de l'AE en général. En premier lieu, nous présenterons le processus d'approvisionnement ; puis nous examinerons l'AE, ses avantages, défis d'implantation, facteurs critiques de succès, facteurs d'adoption et les spécificités des relations acheteur-fournisseur qu'il entraîne ; en troisième partie, nous justifierons la pertinence de notre étude dans la littérature actuelle.

2.1 L'approvisionnement

Avec la mondialisation, la gestion de la chaîne logistique se trouve au centre des facteurs qui déterminent la compétitivité dans l'économie mondiale (Presutti, 2003). L'approvisionnement devient une activité de plus en plus primordiale pour se démarquer dans une concurrence forte (Gunasekaran et Ngai, 2008). L'approvisionnement, en tant que maillon principal à l'extrémité de la chaîne (Presutti, 2003), a pour fonction de fournir les services et les biens de façon efficace et efficiente. L'approvisionnement contribue à la performance et au succès de l'entreprise (Johnson, Leenders et Flynn, 2011). Nous pensons que l'approvisionnement est l'objectif et le concept principal dans le terme de l'AE. Il y aurait intérêt à traiter l'approvisionnement « traditionnel » pour mieux comprendre la fonction de l'approvisionnement, les stratégies existantes et examiner son évolution dans un contexte électronique. Dans cette partie, nous présenterons tout d'abord la définition et le processus d'approvisionnement. Ensuite, nous examinerons les stratégies d'approvisionnement discutées dans la littérature.

2.1.1 Définitions et processus d'approvisionnement

Au début, l'approvisionnement a été considéré comme une activité administrative et opérationnelle. La définition de Heinritz, Farrwell et Smith (1986 : 9) constitue un dogme traditionnel de l'approvisionnement : « Approvisionner les bons matériels, en bonne quantité, en bon moment, à bon prix et aux bons fournisseurs (traduction libre) ». Le terme de l'approvisionnement met davantage l'accent sur les fonctionnalités opératives de l'approvisionnement. Au fur et à mesure, la dimension stratégique de l'approvisionnement attira de plus en plus d'attentions dans le but de développer un avantage compétitif (Trkman et McCormack, 2010) et elle est devenu un fait largement accepté dans les écrits et les pratiques. Tai, Ho et Wu (2009) constatent que de part sa dimension opérationnelle, l'approvisionnement a une étendue plus large que le concept « d'achat » : l'approvisionnement comprend des activités stratégiques telles que la recherche de fournisseurs, la négociation avec les fournisseurs et la coordination avec le développement de produits. Giunipero et al. (2018 : 1) soulignent l'alignement des objectifs de l'approvisionnement à ceux de l'entreprise : « L'approvisionnement est un processus qui vise à satisfaire les besoins d'achat organisationnels à travers la gestion d'une base d'approvisionnement grâce à des interactions stratégiques et transactionnelles avec les fournisseurs, conformément à l'objectif de l'entreprise (traduction libre) ». Selon eux, l'approvisionnement implique non seulement une acquisition des produits et des services pour satisfaire des besoins, mais aussi un moyen pour améliorer l'efficacité et la performance de la chaîne logistique.

De nombreux auteurs ont également examiné en détails le processus d'approvisionnement. Nous résumons le processus d'approvisionnement décrit par quelques auteurs dans l'Annexe 2.

Le processus traditionnel nécessite que les acheteurs investissent beaucoup de temps à vérifier la disponibilité des produits, le prix, les spécifications et à suivre la livraison. Les moyens de communication sont souvent des téléphones, fax, système papier-crayon. De plus, l'accès aux informations dans les modes traditionnels est limité, des problèmes se présentent : prix plancher inexact, faible efficacité, des opérations effectuées en secret, échange d'informations très limité, etc. (Liao et al., 2003). Il est aussi probable que les

opérations manuelles impliquent des erreurs qui prennent du temps à être corrigées. L'accomplissement d'un cycle de commande peut être très long. Les personnels d'achat peuvent être occupés dans ces processus et ne peuvent pas se concentrer sur d'autres activités plus stratégiques.

Avec l'avènement de l'Internet, la technologie a pénétré dans les activités principales du processus d'approvisionnement (Presutti, 2003). Phénomène déferlant de notre ère, l'Internet apporte de plus en plus d'opportunités au commerce et à la communication (McIvor et Humphreys, 2004). Suivant les travaux de Presutti (2003), nous mettons l'accent en particulier sur les changements actuels dans les activités d'approvisionnement.

2.1.2 Stratégie d'approvisionnement – Matrice de Kraljic

Pour mieux comprendre le rôle de l'approvisionnement, il nous semble nécessaire d'établir les définitions de la stratégie d'approvisionnement (Cf. Annexe 3). Selon Johnson, Leenders et Flynn (2011), le choix d'une stratégie d'approvisionnement consiste à répondre à une série de questions sur « quoi ? », « qualité ? », « combien ? », « à qui ? », « quand ? », « à quel prix ? », « où ? », « comment ? » et « pourquoi ? » La définition de Tai, Ho et Wu (2009) définit une stratégie comme tout plan ayant pour but d'augmenter la performance à l'intérieur d'une organisation tout en satisfaisant aux besoins des clients, ainsi que les moyens pour améliorer l'avantage compétitif de l'entreprise.

Une stratégie d'approvisionnement n'est pas identique pour toutes les sortes de produits et industries, elle doit prendre en compte la nature des produits, les caractéristiques spéciales du marché et les objectifs de l'entreprise (Neef, 2001). Dans ce mémoire, nous n'avons pas pour but d'étudier toutes les matières alimentaires. Nous avons ainsi recours à la matrice de Kraljic (1983) qui peut aider à illustrer les approches d'approvisionnement selon la nature du produit. En intégrant le modèle de portefeuille d'investissement dans le domaine de l'approvisionnement, Kraljic (1983) a proposé un modèle de matrice pour analyser les stratégies d'approvisionnement d'une entreprise et soutenir les décisions et les actions de l'approvisionnement de produits et de services. Cette matrice est un outil d'analyse des portefeuilles de stratégies d'approvisionnement pour déterminer les priorités des produits et des activités d'approvisionnement dans une entreprise.

Basé sur deux dimensions - la complexité du marché de l'approvisionnement et l'importance financière de l'approvisionnement, Kraljic (1983) divise les produits approvisionnés en quatre quadrants : stratégique, effet de levier, non critique et goulet d'étranglement.

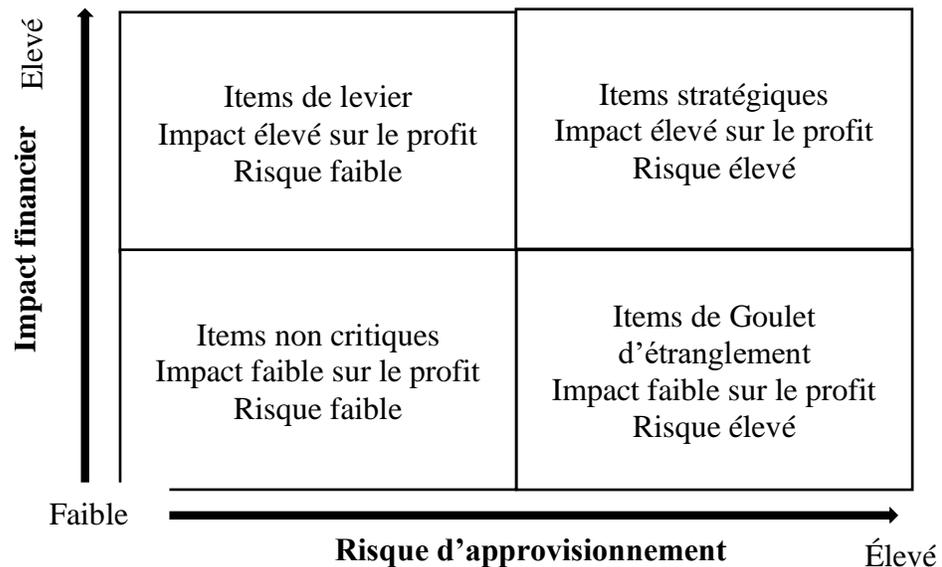


Figure 2.1 Matrice de Kraljic (Source : Adapté de Kraljic, 1983)

Sur l'axe horizontal, la complexité du marché de l'approvisionnement signifie la rareté de l'offre dans le marché, influencé par l'innovation technologique, la substitution de matières premières, les barrières d'accès au marché, les conditions de marché telles que le monopole ou l'oligopole, la difficulté d'acquérir les produits à court et à long terme, etc. Il s'agit du risque d'approvisionnement. Lorsque les matières premières sont rares, influencées par les désastres naturels, difficiles à transporter, sujette à la vulnérabilité ou où le nombre de fournisseurs n'est pas grand, le risque d'approvisionnement est élevé.

La dimension verticale implique l'impact de l'approvisionnement sur le profit de l'entreprise. Cela peut être représenté par le pourcentage de la part des matières premières dans le coût total, et leur impact sur la rentabilité de l'entreprise. Quand la valeur des items approvisionnés occupe une grande proportion dans le coût de produits finis, ils ont un grand impact sur le taux de profit. Certains items approvisionnés représentent un

pourcentage élevé dans le coût total et constituent le facteur critique de la qualité des produits finis.

Les stratégies et les actions sont établies différemment pour les différents quadrants et l'idée principale du modèle est de minimiser les risques et maximiser les pouvoirs d'approvisionnement. Kraljic mesure le risque d'approvisionnement au niveau de la disponibilité, du nombre de fournisseurs, de la compétitivité de la demande. Selon ces critères, Kraljic catégorise les produits approvisionnés et propose des stratégies d'approvisionnement adaptées aux quatre dimensions (Cf. Annexe 4).

La matrice Kraljic nous amène à une analyse de la stratégie d'approvisionnement basée sur la nature stratégique du produit ou du service, les facteurs d'impact sur le profit et le risque d'approvisionnement. Dans cette étude, nous étudions l'approvisionnement des produits frais dans la restauration. Ce type de produits, en fonction de la matrice de Kraljic, est considéré comme stratégique, en particulier au niveau du risque d'approvisionnement. La production n'est pas possible dans les restaurants sans les produits frais et ceux-ci ont un impact très important sur le profit. De plus, l'approvisionnement de produits frais est souvent en haute fréquence et petit volume pour assurer la fraîcheur. Cela implique de nombreuses transactions répétitives. La stratégie d'une relation stable à long terme avec les fournisseurs est recommandée. Le tableau 2.1 ci-dessous présente des caractéristiques et des stratégies des items stratégiques :

Catégories	Risque d'approvisionnement	Stratégie recommandée
Items stratégiques	<p>Élevé</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficile d'acquérir : un ou quelques fournisseurs - Produits spéciaux - Difficile de changer les fournisseurs - Items essentiels pour le processus de production - Dépendance élevée sur la disponibilité de produit 	<ul style="list-style-type: none"> - Établir les relations de partenariat - Co-création de produits - Intégration verticale - Les valeurs ajoutées à long terme - Prévision précise de la demande et étude de marché détaillée - Contrôle de la logistique, des stocks et des fournisseurs

Tableau 2.1 Caractéristiques et stratégies des items stratégiques

2.2 L'approvisionnement électronique

Ces dernières années, la technologie et la science de la gestion de l'approvisionnement ont donné un rôle de plus en plus central à l'AE dans le développement de la gestion de la chaîne logistique (Presutti, 2003). Les technologies du commerce électronique ont changé les modes d'approvisionnement des organisations (Deeter-Schmelz et al., 2001; Neef, 2001; Min et Galle, 1999). Avec la croissance considérable de l'Internet, l'AE a suscité de nombreuses discussions en matière des changements qu'il apporte au processus d'approvisionnement (Quayle, 2005). Nous abordons maintenant les avantages et les défis d'implémentation identifiés dans la littérature avant d'examiner les facteurs impactant l'adoption des clients et la relation acheteur-fournisseur dans l'AE.

2.2.1 Définitions et modèles d'approvisionnement électronique

Malgré de nombreuses études sur le sujet, nous remarquons qu'il n'y a pas de définition unique de l'AE. Nous compilons dans l'Annexe 5 les différentes définitions trouvées. La définition de Tatsis et al. (2006 : 64) semble être plus pertinente pour notre étude : « L'approvisionnement électronique fait référence à une utilisation des technologies électroniques pour réaliser la fonction de l'approvisionnement. Il est l'intégration, la gestion, l'automatisation, l'optimisation et la validation du processus d'approvisionnement d'une organisation à l'aide des outils et technologies électroniques ou des applications Web (traduction libre) ». Cette définition englobe une étendue large de l'AE.

Plusieurs mécanismes ou modèles d'AE sont différenciés et catégorisés dans la littérature (Pearcy et Giunipero, 2008) (Cf. Annexe 6). Nous notons qu'il est difficile de classifier l'AE en un modèle standard unique.

Au fil du développement des technologies d'information et de communication, nous remarquons également l'évolution des modèles d'AE. Tout d'abord, le catalogue électronique marque la première génération du phénomène B2B (Bartezzaghi et Ronchi, 2004). Ensuite, le système d'information inter-organisationnelle basée sur Inter-échange électronique (*EDI*) est largement mis en œuvre dans les entreprises pour partager les

données avec leurs partenaires commerciaux (Pani et al., 2011). Et puis, avec l'avènement de l'Internet et le développement des infrastructures du réseau public, l'AE traditionnel évolue vers l'AE basé sur l'Internet (Tai, Ho et Wu, 2009). Car l'Internet constitue un outil à faible coût pour les entreprises désirant sa lancer dans l'AE (Quesada et al., 2010). Actuellement, la popularisation de l'utilisation des cellulaires voit l'AE évoluer vers un approvisionnement par application mobile.

Basées sur ces considérations, nous adaptons ici la définition de l'AE de Tatsis et al. (2006) comme : « l'intégration, la gestion et l'optimisation du processus d'approvisionnement à travers l'utilisation d'une application mobile ». Nous considérons l'AE comme une digitalisation des processus d'approvisionnement de la sélection de fournisseurs jusqu'à la complétion de commande et l'évaluation des fournisseurs pour améliorer l'efficacité et les coûts d'approvisionnement. Les moyens de communication dans ce modèle sont intégrés dans l'application mobile sous la forme de clavardage en ligne ou par téléphone.

Le modèle que nous étudions dans ce modèle présente les caractéristiques d'un modèle de vendeur B2B en commerce électronique (Neef, 2001). Plus précisément, c'est le vendeur qui construit sa propre plateforme d'échanges pour servir les acheteurs. Les vendeurs prennent en charge la publication des catalogues électroniques de produits pour que les acheteurs puissent consulter les informations à tout moment. Les activités principales dans le processus d'approvisionnement se réalisent en ligne : la négociation et la communication avec les fournisseurs, la passation et le suivi de commande, et le paiement se réalisent tous en ligne. Le vendeur réalise la livraison hors ligne. Nous nous concentrons dans ce mémoire sur ce modèle de vendeur en évaluant ses valeurs. Pour avoir une vision plus contextualisée du modèle étudié, nous allons expliciter en détail le modèle d'affaire du modèle d'AE, l'utilisation de l'application mobile, ses opérations et ses caractéristiques dans le chapitre 4.

2.2.2 Avantages de l'approvisionnement électronique

L'utilisation de l'AE n'est pas un phénomène nouveau. Quesada et al. (2010) ont mené un sondage à grande échelle pour vérifier l'impact de l'AE sur les performances

financières des compagnies. L'étude de Tai, Ho et Wu (2009) se réalise à travers un sondage de 137 compagnies utilisant l'AE. Leurs résultats montrent que l'avantage le plus visible de l'AE se présente tout d'abord dans la transformation du processus d'approvisionnement traditionnel. À travers ces avantages plutôt opérationnels, certains avantages stratégiques ont pu être réalisés. L'AE contribue à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Nous avons ainsi résumé les avantages identifiés ou perçus de l'AE à travers deux dimensions : stratégique et opérationnelle dans le tableau 2.2.

- *Avantages au niveau opérationnel*

Les technologies de l'information facilitent la réalisation du processus d'approvisionnement et raccourcissent le cycle de transaction. Certains auteurs s'entendent sur le rôle facilitateur de l'AE dans l'amélioration de l'efficacité du processus d'approvisionnement général (Abu-Elsamen, Chakraborty et Warren, 2010; Ordanini et Ruberea, 2008; Percy et Giunipero, 2008; Johnson et Whang, 2002). Le processus devient plus standardisé et encadré grâce à la digitalisation. La recherche d'informations et l'exécution de la commande deviennent plus efficaces. Les avantages opérationnels se présentent principalement sur trois aspects :

Premièrement, la réduction de coûts est la plus remarquable dans l'utilisation de l'AE. Ceci est lié à un prix d'acquisition plus bas, l'économie de papier, la réduction des erreurs dans les commandes et la réduction des coûts de transaction et de communication (Davila, Gupta et Palmer, 2003; Presutti, 2003; De Boer et al., 2002).

Deuxièmement, grâce à l'utilisation des technologies, le processus d'approvisionnement est plus flexible, le temps de préparation et de traitement des commandes est largement diminué, de même pour la durée d'un cycle de commande (Davila, Gupta et Palmer, 2003). En conséquence, les stocks sont réduits en raison d'une mise à jour plus rapide de l'information (Chan et Tih, 2017; Mina et Galle 2003).

Dimension		Avantages	Auteurs
Dimension opérationnelle	Réduction des coûts	Réduction du coût de processus d’approvisionnement : réduction de transactions en papier, moins d’erreur, élimination des éléments manuels, administratifs, bureaucratiques	Kotharie et al., 2007; Tatsis et al., 2006; Bartezzaghi et Ronchi 2004; Davila, Gupta et Palmer, 2003; Mina et Galle, 2003; Presutti, 2003; Neef, 2002 ; Subramaniam et Shaw, 2002
		Réduction du coût d’acquisition et du coût de stock	Mina et Galle, 2003; Presutti, 2003
		Coût de communication et de coordination	Chan et Tih, 2017
	Efficienc	Réactivité améliorée	Subramaniam et Shaw, 2002
		Amélioration de flexibilité	Davila, Gupta et Palmer, 2003
		Qualité du processus (meilleur suivi des commandes, transmission et traitement plus rapide)	Mina et Galle, 2003; Subramaniam et Shaw, 2002
		Réduction du temps de cycle	Chaffey,2007; Kotharie et al., 2007
		Réduction du temps des employés (concentrer sur les activités à valeur ajoutée ou stratégique)	Puschmann et Alt, 2005; Giunipero and Sawchuk, 2000
		Meilleure précision, vitesse de prise de décision, meilleure utilisation de ressources	Teo et Lai, 2009
Dimensions stratégiques	Informati on	Accès plus rapide et plus étendu aux informations	Chan et Tih, 2017; Ho et wu, 2009; Davila, Gupta et Palmer, 2003; Mina et Galle, 2003
		Meilleur partage de l’information entre acheteur et fournisseurs : Prévisions de demande et planification de production, et transfert de données plus précises	Mina et Galle, 2003
		Transparence et visibilité des informations	Presutti, 2003

Tableau 2.2 Synthèse des avantages identifiés de l’approvisionnement électronique

Enfin, l'utilisation de la technologie de l'information permet aussi d'économiser le temps du personnel d'achat en simplifiant le processus de commande pour les personnes occupant plusieurs rôles dans les organisations (Gunasekaran et Ngai, 2008). Certains chercheurs ont également remarqué des effets positifs sur les organisations au niveau de la diminution de la taille des centres d'achat (Chan et Tih, 2017). Ainsi, les personnels d'achat peuvent se concentrer sur les activités stratégiques ayant plus de valeur ajoutée (Puschmann et Alt, 2005; Giunipero et Sawchuk, 2000) comme des analyses quantitatives postérieures précises, les données étant disponibles rapidement. Nous détaillerons cet impact stratégique dans la partie suivante.

- *Avantages au niveau stratégique*

Nous observons que dans la littérature il y a plus d'étude mesurant l'impact sur la dimension opérationnelle, car cette dernière dispose de plus de mesures de performance (De boer, 2002). En plus des avantages opérationnels, certains auteurs soulignent également la valeur stratégique de l'AE dans l'amélioration des relations de collaboration stratégiques (Tai, Ho et Wu, 2009). Nous pouvons examiner les avantages stratégiques de l'AE à partir de deux aspects : les avantages indirects venant de la réalisation des améliorations opérationnelles ; et les avantages liés à l'information.

Tout d'abord, les avantages opérationnels tels que l'économie de temps et l'amélioration de productivité permettent aux personnels d'achat de se libérer des transactions manuelles et répétitives. Avec l'automatisation du processus d'approvisionnement, l'approvisionnement devient une activité plus flexible, les acheteurs ont ainsi la possibilité de changer leur rôle tactique à un rôle stratégique (Puschmann et Alt, 2005; Giunipero et Sawchuk, 2000; Mclvor, Humphreys et Huang, 2000). Un rôle stratégique vise à établir et à développer les relations de partenariats stratégiques compétitifs pour améliorer la performance de la chaîne logistique. L'AE permet ainsi de se concentrer sur les efforts stratégiques d'approvisionnement dans les organisations et de créer un effet d'intégration aux entreprises (Kim et Suresh, 2015).

Deuxièmement, les avantages stratégiques de l'AE améliorent la visibilité, l'accès et le partage de l'information. Gebauer et Segev (2001) constatent que la plupart des activités d'approvisionnement comprennent le processus de communication et impliquent la

collecte et la diffusion d'informations. Dans les organisations, certaines informations peuvent être distordues par la communication, car les individus voudraient défendre leurs propres intérêts. L'AE peut atténuer cet effet en facilitant le partage de l'information à travers une communication plus ouverte-là (Gunasekaran et Ngai, 2008). Les acheteurs et les vendeurs ont également un accès plus rapide aux informations. Les prévisions de la demande (Chan et Tih, 2017) et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement sont améliorées grâce à un meilleur partage d'information en temps réel sur la disponibilité du produit et le niveau de stock.

La standardisation du processus d'approvisionnement permet également un meilleur partage de l'information. Le flux d'information est amélioré grâce aux technologies qui permettent un transfert et un partage d'information en temps réel. Il permet aux acheteurs et fournisseurs de réaliser un meilleur échange commercial, et l'acheteur peut réaliser un partenariat à travers le partage de l'information et la dépendance technologique.

Dans les modes d'approvisionnement traditionnels, les fournisseurs sont souvent limités à la région locale. Avec la diversité et l'ouverture de l'Internet, l'AE crée un environnement transparent, 24/7, transrégional. L'étendue du marché de l'approvisionnement est ainsi plus large qu'auparavant. L'AE permet d'offrir un éventail de choix de fournisseurs et d'augmenter la visibilité des opérations. Plus précisément, les acheteurs peuvent comparer plus facilement les fournisseurs, et réaliser une meilleure sélection se basant sur la comparaison du prix, de la qualité, et de la performance de produits. Dans une certaine mesure, l'AE peut améliorer la relation entre les acheteurs et fournisseurs et favoriser l'établissement de relations collaboratives. De plus, la relation collaborative a une influence positive sur la performance des fournisseurs et des acheteurs.

2.2.3 Défis et facteurs critiques de succès d'implémentation pour les entreprises

Comme toutes les autres initiatives d'amélioration (Tatsis et al., 2006), l'utilisation de l'AE rencontre des défis malgré les avantages potentiels. L'adoption et l'intégration de l'AE dans les activités commerciales prennent souvent un rythme plus lent qu'espéré

(Davila, Gupta et Palmer, 2003). L'utilisation de l'AE au niveau de la durée de sa mise en œuvre est sous-estimée (Puschmann et Alt, 2005).

Dans la réalisation des avantages, Trkman et McCormack (2010) suggèrent que les facteurs de contexte peuvent influencer la réalisation des avantages perçus. Ces facteurs sont tels que : la maturité du processus d'affaire de l'entreprise, l'impact des investissements, la capacité technologique (Gunasekaran and Ngai, 2008; Ordanini and Rubera, 2008). Nous pensons que ces avantages identifiés ou perçus seront réalisés à différent degré d'un contexte à l'autre et il existe aussi des facteurs limitant la réalisation des avantages de l'AE. Smart (2010) indique que les avantages identifiés doivent être balancés avec les barrières et risques d'adoption. Nous examinerons les discussions sur les défis d'implémentation, les facteurs de succès et d'adoption dans les parties suivantes.

Afin de mieux se confronter aux défis de l'utilisation de l'AE et en maximiser ses avantages, les entreprises doivent connaître les facteurs critiques de sa mise en œuvre au niveau des stratégies et des processus (Puschmann et Alt, 2005). Nous résumons certains facteurs essentiels identifiés dans la littérature dans le tableau 2.3. La classification des catégories est basée sur celle de Quayle (2005) et de Puschmann et al. (2005).

Facteurs	Sous-aspects	Auteurs
Facteurs culturels	<ul style="list-style-type: none"> - Comportements de clients finaux - Organisation 	Angeles et Nath (2007) ; Tatsis et al. (2006)
Facteurs technologiques et de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure de l'approvisionnement électronique - Construction du système - Intégration aux autres systèmes internes - Risques associés au partage de l'information 	Abu-Elsamen, Chakraborty et Warren (2010); Angeles et Nath (2007) ; Tatsis et al., (2006)
Facteurs opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Processus d'opération de l'approvisionnement - Gestion de contenu et de catalogue - Utilisation du logiciel standard de l'approvisionnement électronique - Intégration interne et externe 	Angeles et Nath (2007) ; Puschmann et alt. (2005) ; Presutti (2003)

Tableau 2.3 Résumé des facteurs critiques de succès de l'implémentation de l'approvisionnement électronique

- *Facteurs culturels*

L'AE implique un changement du processus d'approvisionnement de papiers (téléphone, télécopie) aux processus électroniques. Il concerne les changements au niveau de fonctions des organisations, et les comportements et habitudes de travail des employés, ce qui implique des résistances (Tatsis et al., 2006; Croom, 2001). Du système traditionnel au système informatique, ce transfert peut impliquer un changement culturel sur le plan des pratiques et des acteurs dans les organisations (Tatsis et al., 2006; Neef, 2001) et susciter de la résistance à la nouvelle technologie (Gunasekaran et Ngai, 2008). L'humain constitue la barrière principale dans l'implémentation de l'AE dans les organisations. Du point de vue des organisations acheteuses, changer le comportement des agents acheteurs n'est pas facile. L'adoption de l'AE implique aussi des changements de relations avec les anciens fournisseurs.

- *Facteurs technologiques*

Certains auteurs ont souligné le coût d'investissement sur l'infrastructure technologique en tant que défi d'adoption de l'AE (Eei et al., 2012; Sitar 2011; Eadie et al, 2010, Farzin et Nezhad, 2010). Le déploiement de la technologie comprend des coûts liés à la maturité technique des utilisateurs de l'entreprise et au changement à un autre système, au maintien du système informatique et à l'intégration du système (Tatsis et al., 2006; Carter et al. 2000). Subramanian et Shaw (2004) constatent que les entreprises hésitent devant la perception de difficulté de l'intégration du système d'AE au système actuel.

L'infrastructure technologique joue aussi un rôle important dans l'utilisation de l'AE pour supporter un approvisionnement efficace dans les organisations. Ordanini et Rubera (2008) soulignent que le degré d'assimilation des ressources technologiques des entreprises influence le niveau d'intégration et d'efficacité du processus et de la performance. Les auteurs supposent que les entreprises avec un niveau plus efficace de technologie de l'information sont plus susceptibles d'avoir une meilleure performance que les autres. Par conséquent, le degré de performance est lié aux ressources de l'entreprise telles que les connaissances managériales, les infrastructures technologiques et les anciennes expériences de la mise en place de la technologie de l'information.

- *Facteurs de sécurité*

Les infrastructures technologiques pour assurer la sécurité et la confidentialité des échanges et des transactions constituent également un souci majeur (Deeter-Schmelz et al., 2001). Toutes les informations transactionnelles étant transférées en ligne, des exigences élevées sont nécessaires sur les moyens de protection des données pour les entreprises utilisant l'AE (Eei et al., 2012; Sitar 2011; Abu-Elsamen, Chakraborty et Warren, 2010; Gunasekaran et Ngai, 2008). De plus, Quayle (2005) souligne que l'utilisation de l'AE dépend du contexte, du secteur d'activité, de la taille du marché, des besoins des clients, et de la nature de la concurrence.

- *Facteurs opérationnels*

L'utilisation de l'AE n'est pas simplement une utilisation des moyens technologiques dans les activités d'approvisionnement. L'importance est mise sur l'intégration des outils technologiques pour rationaliser la chaîne d'approvisionnement les opérations et la production (Boyler et Olson, 2002). Un désavantage de l'AE (modèle de vendeur) est qu'il est difficile à intégrer aux systèmes financiers en amont - plans des acheteurs (Neef, 2001). Presutti (2003) souligne l'importance de revoir l'ancien processus d'achat pour déterminer s'il faut réorganiser le processus d'approvisionnement ou non. La réalisation des bénéfices de l'approvisionnement dépend aussi du processus d'approvisionnement existant de l'entreprise dans le sens où un processus efficace facilitera la mise en œuvre et améliorera la performance de l'AE.

2.2.4 Facteurs impactant le choix d'adoption des acheteurs

Gunasekaran et Ngai (2008) soulignent l'importance de l'utilisation de l'AE dans l'intégration de la chaîne logistique. Cependant les problèmes d'adoption rendent difficile la réalisation des avantages de cette technologie prometteuse. La plupart des recherches sur l'AE se concentrent sur l'évaluation de la performance des opérations ; les recherches étudiant les facteurs dans les décisions de l'adoption de l'AE ne sont pas aussi nombreuses (Mina et Galle, 2003). Abu-Elsamen, Chakraborty et Warren (2010) examinent l'aspect perceptif à travers une analyse de régression multiple dans l'industrie de la construction.

Ils catégorisent trois groupes de facteurs ou obstacles à l'adoption de l'AE tels que les facilitateurs, barrières internes et barrières de l'information perçues. Leur étude démontre que les facilitateurs perçus ont un effet positif sur l'adoption de l'AE, alors que les barrières internes et informationnelles sont dépendantes du type de situation d'approvisionnement et des clients d'affaires concernés. Il serait nécessaire d'étudier les barrières d'adoption dans une situation d'approvisionnement qui présente de caractéristiques spéciales. Nous catégorisons deux grands aspects de facteurs influençant l'adoption de l'AE en référence aux études de Deeter-Schmelz (2001) : le support du fournisseur et la perception de commodité d'utilisation.

- *Support du fournisseur*

Deeter-Schmelz et al. (2001) ont mené des recherches dans la perspective des acheteurs pour évaluer l'impact du fournisseur sur l'utilisation de l'AE dans les activités d'approvisionnement. Le support du fournisseur tel que le guide, les incitatifs ou l'encouragement favorisent l'utilisation de l'AE (Chan et Tih, 2017; Deeter-Schmelz et al., 2001).

- *Perception de commodité et efficacité d'utilisation*

La perception des acheteurs de la commodité d'utilisation et de son efficacité constitue un des facteurs d'adoption les plus essentiels. Chan et Tih (2017 : 287) considèrent ce facteur comme la mesure dans laquelle « l'Internet est perçu comme un outil capable de réduire le temps passé avec les représentants des ventes des fournisseurs et le temps nécessaire pour que les demandes des acheteurs soient traitées de manière efficace, afin de faciliter leur travail d'achat professionnel (traduction libre) ». Plusieurs études soulignent que la perception de l'utilisation des outils d'Internet est une source d'information et de transaction plus commode, favorisant l'adoption d'Internet dans le processus d'approvisionnement (Boylor et Olson, 2002; Deeter-Schmelz et al., 2001).

- *D'autres facteurs*

À part de ces deux grands aspects, Cullen et Taylor (2009) remarquent que la qualité du système et la qualité de l'information peuvent aussi influencer la décision d'adoption.

Étant donné que dans la littérature ces facteurs d'adoption ne sont que peu étudiés dans l'industrie de la restauration, nous nous demanderons si du fait des caractéristiques d'approvisionnement spéciales dans cette industrie, il existerait de nouveaux facteurs d'adoption de l'AE.

2.3 L'approvisionnement électronique et la relation acheteur-fournisseur

La RAF est un sujet beaucoup discuté dans la littérature. Nous nous intéressons à comment maintenir une RAF plus étroite dans l'utilisation de l'AE. Pour ce faire, nous examinons la RAF en général pour mettre en évidence les facteurs impactant la RAF et nous analysons ensuite l'impact de l'AE sur la RAF.

2.3.1 Facteurs impactant l'établissement d'une relation acheteur-fournisseur

Mohr et Speckman (1994) identifient les caractéristiques principales d'une bonne RAF traditionnelle comme : un haut niveau de confiance, et une meilleure qualité de communication et de partage de l'information. Leur étude montre que ces facteurs comptent aussi dans un environnement électronique pour développer la relation avec les clients. L'étude de Ganesan (1994) montre que la confiance et la dépendance sont déterminantes dans une RAF à long terme. Basés sur le modèle de ces auteurs nous remarquons que les facteurs importants dans l'établissement d'une relation sont la confiance, la dépendance, la communication et le partage de l'information ainsi que la collaboration.

- *Confiance*

Selon Lancaster et Lages (2006) la confiance occupe une place plus importante pour construire une RAF à long terme. Dans le cas de l'AE, les acheteurs et les vendeurs sont séparés au niveau de l'espace et du temps, le problème de confiance est encore plus important. Les échanges d'argent et des biens sont collectés à différents endroits et moments. Cette séparation met en évidence l'importance de la confiance dans une relation d'échange en ligne en raison d'une incertitude plus élevée.

Ganesan (1994) fait remarquer deux aspects dans la confiance : la crédibilité reposant sur la fiabilité et l'expertise du fournisseur ; la mansuétude centrée sur les motifs et les intentions bénéfiques des fournisseurs à l'égard des acheteurs. La mansuétude perçue par l'acheteur renforce la confiance envers le fournisseur. La mansuétude est interprétée dans la littérature comme avoir de bonnes intentions, agir pour les meilleurs intérêts de l'autrui. Hald et al. (2009) supposent que la perception de fidélité et de support joue un rôle essentiel pour former un lien de bonne foi entre l'acheteur et le fournisseur.

- *Dépendance*

La dépendance mesure le degré d'effort auquel l'acheteur ou le fournisseur doit se maintenir pour réaliser les objectifs désirés (Ganesan, 1994). La dépendance dépend des fournisseurs alternatifs, de l'influence d'une potentielle rupture de la relation et des actifs spécifiques de transactions. Ganesan (1994) indique que la perception de l'acheteur sur les investissements du fournisseur peut augmenter la confiance (crédibilité et mansuétude). Les investissements effectués par les vendeurs afin de former les acheteurs sont un signal fort d'engagement à la relation.

- *Communication et partage de l'information*

Selon Mohr et Speckman (1994), la qualité de la communication influence le succès d'une relation. La précision, la crédibilité des informations transmises, la fréquence et la pertinence sont les composantes déterminantes de la qualité de communication. La communication intensive à son tour va augmenter la confiance (Hald et al., 2009).

Moharana et al. (2011) constatent que le partage des informations précises et à temps sur le prix et la spécification des produits, les transactions, et les livraisons aide les deux parties dans l'échange à mieux se connaître et à augmenter la confiance dans la relation. Les informations peuvent concerner les changements, l'évolution des prix sur le marché ou toutes les autres informations affectant les deux parties.

- *Collaboration*

La collaboration concerne les efforts mutuels pour arriver aux consentements (Oh et Kim, 2011) ainsi que les techniques principales de résolution de problèmes (Mohr et Speckman,

1994). Il s'agit aussi des activités conjointes de planification et des opérations. Les activités collaboratives augmentent la participation et l'interdépendance des deux parties dans une relation.

- *Facteurs économiques*

Les facteurs ci-dessus peuvent être regroupés dans une grande catégorie comportementale (Tanskanent et Aminoff, 2015). Mohr et Speckman (1994) soulignent de ne pas négliger l'importance d'accorder une attention particulière à la politique de prix pour les fournisseurs, car les acheteurs du commerce électronique sont souvent déterminés par le prix du marché. Certains auteurs considèrent également les facteurs économiques dans l'établissement d'une relation dans l'AE (Tanskanent et Aminoff, 2015; Oh et Kim, 2011; Tuten et Urban, 2001). Ils notent que certains facteurs économiques tels que : le prix, la qualité de service/biens, le volume de vente, l'avantage compétitif, le délai, la réduction de coûts, l'économie du temps, l'augmentation du profit peuvent renforcer la RAF (Oh et Kim, 2011; Tuten et Urban, 2001).

2.3.2 Impact de l'approvisionnement électronique sur la relation acheteur-fournisseur

Comme nous avons vu dans la partie des avantages de l'AE, la digitalisation du processus d'approvisionnement contribue à augmenter la précision des informations et l'efficacité. Le processus intra-organisationnel et inter-organisationnel est ainsi mieux intégré, la RAF est améliorée. Nous pouvons mettre en évidence l'impact de l'AE sur la RAF dans les études antérieures.

Au niveau intra-organisationnel, l'utilisation des ressources de technologies de l'information rationalise le processus de commande et intègre le processus d'approvisionnement avec les autres processus d'opérations (Tai, 2011). Au niveau inter-organisationnel, l'intégration se réalise par l'amélioration du partage de l'information et l'ajustement mutuel entre les deux parties dans la RAF. L'AE construit ainsi un environnement facilitant le partage de l'information qui contribue au renforcement des relations collaboratives entre les partenaires (Tai, Ho et Wu, 2009).

Le travail de Wagner et Essig (2006) montre que l'utilisation de l'AE facilite l'établissement des relations entre fournisseurs en simplifiant la collaboration à long terme. L'AE permet d'établir des processus communs et standards, de passer des transactions à des activités stratégiques et de réduire les dépenses (Smart 2010).

Mclvor, Humphreys et Huang (2000) mettent en évidence la manière dont les technologies du commerce électronique ont changé l'environnement compétitif et façonné la RAF, amélioré les processus d'affaires critiques et assuré l'intermédiation électronique et permis d'atteindre de nouveaux segments et marchés.

L'étude de White et Daniel (2004) examine l'impact du marché électronique sur la RAF dans le secteur de la santé. Ils trouvent que l'utilisation de l'AE peut réduire le nombre de fournisseurs pour les organisations acheteuses et approfondir la relation avec les fournisseurs restants. Cette relation passe aussi par une automatisation des transactions et la collaboration entre les partenaires commerciaux. L'utilisation de l'AE amène une réduction des erreurs dans les commandes et une amélioration de la clarté des données précises, ce qui a une influence directe sur la relation de partenariat. Les auteurs soulignent également que grâce à l'AE, les deux parties s'entendent mutuellement pour obtenir une meilleure réponse en temps réel, ce qui diminue les conflits.

Compte tenu de ces constatations, nous sommes d'avis que l'utilisation de l'AE peut contribuer à établir une RAF. Nous notons également que cette relation est influencée par la situation d'achats, le modèle adopté et les stratégies des deux parties.

Cependant dans l'approvisionnement traditionnel, le nombre de fournisseurs est limité en raison du coût de communication et de gestion. Puisque que l'utilisation des outils d'AE permet une transmission d'information plus rapide et flexible, la réalisation des transactions et l'établissement de relations sont alors facilitées. Il est plus facile de trouver plusieurs fournisseurs car le coût de coordination est largement réduit. Moharana et al. (2011) affirme : l'AE réduit le coût de recherche et ainsi offre la facilité de remplacer les fournisseurs actuels, car le coût de commutation est faible, ils peuvent préférer une relation à court terme.

Nous considérons donc que l'utilisation de l'AE ne contribue pas toujours à une RAF à long terme. Les acheteurs semblent investir moins dans les infrastructures et les technologies et ont plus de facilité à remplacer les fournisseurs grâce à l'AE. Les acheteurs pourraient donc être moins attachés à la relation et ne pas s'impliquer dans une relation à long terme. Nous nous demandons quelle est la RAF dans l'utilisation de l'AE dans le secteur de la restauration pour l'approvisionnement en petit volume et à forte fréquence ? Quels sont les barrières à une RAF à long terme et comment abaisser les barrières d'adoption de l'AE ?

2.4 Mise en contexte - L'approvisionnement électronique dans l'industrie de la restauration en Chine

La littérature fournit de nombreuses études sur l'utilisation de l'AE dans des grandes industries telles que l'automobile, l'électronique, le secteur public (Vaidya et Campell, 2016; Kangogo et Gakure, 2013; Croom et Brandon-Jones, 2007; Cullen et Taylor, 2006). Les études antérieures mettent plus d'accent sur les grandes industries et manquent souvent d'une vision approfondie et détaillée des plus petits secteurs. L'exploration de l'utilisation de ces technologies dans les cas commerciaux de restauration est partielle. Smart (2010) indique également que les cas commerciaux sont marginalement explorés dans la littérature et les avantages identifiés sont principalement basés sur les recherches théoriques ou conceptuelles, la réalité des cas commerciaux sont peu traités. De plus, les études sont principalement réalisées par sondage avec des résultats hautement généralisés (Smart, 2010). Ordanini et Rubera (2008) soulignent également que l'approvisionnement dépend du type d'industries et qu'une exploration des expériences d'AE par étude de cas serait bénéfique.

Cette section fournit une justification sur la mise en contexte de l'utilisation de l'AE. Nous nous intéressons à étudier son utilisation dans l'industrie de la restauration en Chine. Plus précisément, nous ciblons l'approvisionnement des produits frais dans les petits restaurants. Nous nous positionnons sur deux perspectives dans la RAF : les utilisateurs de l'AE (restaurants) et l'entreprise qui implante la plateforme d'AE. Nous décrivons tout

d'abord les caractéristiques de l'industrie de la restauration et de l'approvisionnement de matières alimentaires en Chine.

2.4.1 Caractéristiques de l'industrie

L'industrie de la restauration constitue un secteur très important pour la croissance économique, mais ce secteur est fragmenté (Iyiou, 2018). Par rapport à d'autres industries, ouvrir un restaurant nécessite peu d'exigence sur le capital ou la technologie, le degré de spécialisation est faible. En raison de la facilité d'entrée sur ce marché, il existe un nombre important de restaurants et la concurrence est très féroce.

L'approvisionnement des matières alimentaires représente un pourcentage important du coût total des restaurants. Leur processus traditionnel d'approvisionnement de type manuel et répétitif apparaît souvent peu efficace (Kasavana, 2005). Être rentables semble difficile pour les restaurateurs, ceux-ci ayant parfois des marges de profit très faibles (Kasavana, 2005). Selon les statistiques, seulement 40% des restaurants sont profitables la plupart de restaurants étant en déficit (CCLC, 2018). Le phénomène de fermeture ou de transfert des restaurants est très présent. L'industrie de la restauration fait face aux coûts élevés de main d'œuvre, des matières alimentaires, des loyers élevés et des marges faibles (Iyiou, 2018). Dans la chaîne d'approvisionnement traditionnelle, l'approvisionnement des restaurants à petite et moyenne taille dépend de nombreux intermédiaires dont les coûts élevés viennent s'ajouter à ceux cités précédemment. L'écart de prix entre l'origine des matières premières et les restaurants est d'environ 3 à 8 fois (CCLC, 2018).

La plupart des opérations dans l'industrie de la restauration sont manuelle. L'échange d'informations est très limité et le degré d'informatisation est faible (Iyiou, 2018). Il existe des zones invisibles dans l'approvisionnement tels que les dessous-de-table des personnels d'achat. Les problèmes au niveau de l'approvisionnement, d'accès au grand marché, de conservation, du transport et de la distribution sont les principales causes du coût élevé. Les normes de contrôle de qualité ne sont pas unifiées. Les matières premières ont des usages différents, ce qui impose des exigences variées aux fournisseurs qui ont du

mal à unifier les normes de contrôle de qualité. Fournir des produits frais est difficile et coûteux pour les fournisseurs, car les matières alimentaires fraîches se gâtent rapidement, de grandes quantités ne peuvent pas être stockées et des méthodes de stockage spéciales sont nécessaires (Iyiou, 2018). En tant que secteur traditionnel, la restauration nécessite des changements de technologies sur la gestion de la chaîne logistique pour gérer les coûts et faire des améliorations et des innovations au niveau de l’approvisionnement.

2.4.2 Problèmes de l’approvisionnement traditionnel des matières alimentaires

Avant d’arriver chez les consommateurs finaux, les produits agricoles doivent parcourir un long trajet. Généralement, les concessionnaires d’origine approvisionnent chez les agriculteurs individuels et réalisent la transformation avant de les envoyer aux concessionnaires locaux dans les différentes villes. Les concessionnaires locaux distribuent les matières alimentaires aux restaurants. La figure 2.2 présente la chaîne traditionnelle de la circulation des matières alimentaires :

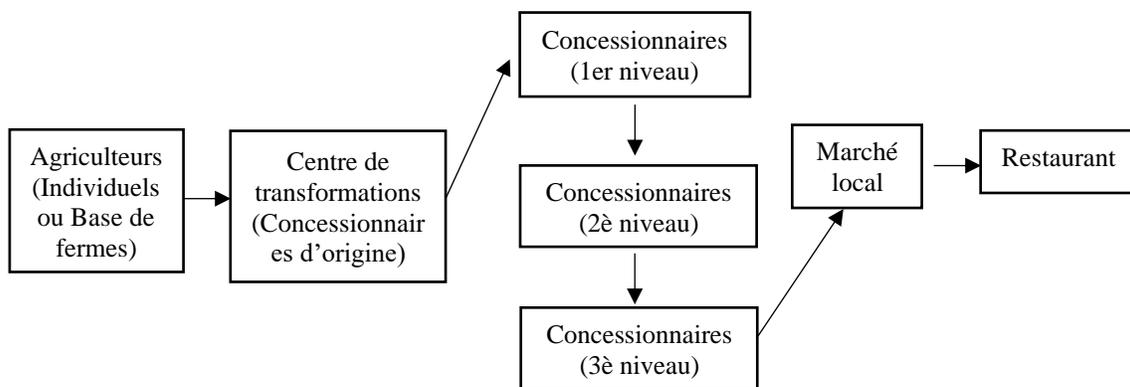


Figure 2.2 Chaîne de distribution

Basés sur les rapports industriels (CCLC, 2018; Iyiou, 2018), nous résumons les caractéristiques principales de l’approvisionnement dans les restaurants dans le tableau 2.4.

Aspects	Caractéristiques
Mode d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes de gestion traditionnelles, difficile de mettre en œuvre les idées innovantes de gestion et d'approvisionnement; • Approvisionnement en petit volume et forte fréquence; • Difficile et cher de stocker les matières.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir d'achat est souvent centralisé; • Invisibilité des informations, inefficacité de l'approvisionnement, des opérations en secret.
Variabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Approvisionnement influencé par la saisonnalité et la commande aléatoire des clients; • Coût important de l'approvisionnement des matières alimentaires.

Tableau 2.4 Caractéristiques de l'approvisionnement de matières alimentaires dans les petits restaurants

Inspirés de l'étude de Kasavana (2005) et en référant aux rapports industriels (CCLC, 2018; Sohu, 2018), nous présentons premièrement le tableau 2.5 qui résume les problèmes identifiés dans l'approvisionnement traditionnel.

Dimension	Problèmes
Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Moins de visibilité au niveau du coût • Investissement du temps important, baisse de qualité de travail et de vie pour les personnels d'achat. • Marchés encombrants, qualité de matières diversifiée
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de communication entre l'acheteur et le fournisseur • Écarts de prix énormes, manque d'une relation coopérative à long terme. • Risque élevé de la rupture de stock : diminution de satisfaction de clients, baisse de volume d'affaires • Manque de mécanisme de conciliation en cas de conflits ou différends

Tableau 2.5 Résumé des problèmes rencontrés dans l'approvisionnement traditionnel

(Source : CCLC, 2018; Sohu, 2018; Kasavana, 2005)

Dans la restauration, en raison de la diversification des matières alimentaires, les sources d'approvisionnement sont diverses. Dans cette étude, nous visons à étudier les produits frais qui partagent les caractéristiques de la périssabilité. Ces items sont stratégiques en raison de leur importance dans la production, de la dépendance élevée sur la disponibilité de produits et du risque élevé de rupture. Ils sont indispensables et critiques pour le processus de production, leur pénurie représente donc un risque très élevé. En plus, en raison de la périssabilité, ces produits frais sont souvent approvisionnés en petit volume et à haute fréquence.

Les restaurants que nous ciblons sont du type de petite taille. Selon une enquête auprès des restaurants menée par l'institut de recherche d'une compagnie chinoise (Sohu, 2019), sur un échantillon de 15569 restaurants, 86,5% des restaurants en Chine sont du type de travailleur indépendant, 59,1 % possèdent moins de 20 sièges et 82,5 % occupent une surface de moins de cent mètres carrés. Ces petits restaurants n'ont pas de pouvoir dans la négociation avec les fournisseurs et ils n'arrivent pas à faire jouer la concurrence comme les restaurants plus grands en raison du petit volume commandé. Le changement de fournisseurs peut être très fréquent. De ce point de vue, les fournisseurs sont instables et s'il existe peu de sources alternatives en réserve, cela constitue un grand risque pour les restaurants.

2.4.3 Solution potentielle : l'approvisionnement par application mobile

Inspirés de la matrice de Kraljic (1983), Olsen et Ellram (1997) proposent un modèle de portefeuille de fournisseurs pour aider à mieux cibler la stratégie de relation avec les fournisseurs. Ils constatent que pour les items qui ont à une importance stratégique et un risque d'approvisionnement élevé, la relation stratégique est appropriée. Skjøtt-Larsen, Kotzab et Grieger (2003) confirme qu'il est important pour les entreprises de considérer une relation étroite avec les fournisseurs pour les items stratégiques. Nous remarquons que la restauration présente certaines caractéristiques adaptées à l'utilisation de l'AE.

Tout d'abord, le processus d'approvisionnement traditionnel dans l'industrie de la restauration est du type de main d'œuvre intensif, manuel et répétitif (Kasavana, 2005).

L'approvisionnement de matières premières est souvent à forte fréquence et en petit volume à cause de la périssabilité et l'exigence sur la qualité. Le processus d'approvisionnement comprend beaucoup d'activités telles que la communication fréquente avec les fournisseurs et la collecte des informations nécessite un investissement en temps important. Des caractéristiques répétitives donc transactionnelles impliquent des opérations récurrentes à petit intervalle de temps.

En second lieu, face à la concurrence et avec l'augmentation de l'exigence de la sécurité alimentaire, les restaurants doivent répondre rapidement aux changements des besoins de clients. La fonction de l'approvisionnement joue ainsi un rôle décisif dans le gain de compétitivité (Garlough, 2010). L'augmentation des problèmes de sécurité alimentaire pousse les consommateurs à mettre plus l'accent sur la qualité. Cela implique une exigence plus élevée sur la gestion de l'approvisionnement.

En troisième lieu, le mode d'affaire des restaurants est très flexible et très fragmenté. L'AE permet d'établir un ensemble de règles permettant de standardiser et rationaliser le processus d'achat et simplifier le règlement des transactions (Kasavana, 2005). Les systèmes en ligne permettent aux petits restaurants, qui avaient historiquement manqué de pouvoir d'achat de réaliser des économies substantielles grâce au développement de formats innovants de l'AE (Kasavana, 2005). Ils peuvent centraliser le processus d'achat et suivre les commandes, de la préparation de la commande jusqu'à la livraison et à la réception.

Pour ces motifs, nous considérons que les avantages de l'AE représentent des opportunités pour explorer les potentiels de l'amélioration de l'approvisionnement, de la réduction des coûts et de l'augmentation de la performance des restaurants. Les matières alimentaires sont commandées à forte fréquence et posent un grand risque pour les affaires en cas de pénurie et le coût d'approvisionnement de ces matières premières occupe une part de 28 %- 40% dans le coût total des restaurants (Iyiou, 2018). L'AE est généralement plus applicable ou utile pour les items approvisionnés en petit volume et forte fréquence (Bartezzaghi et Ronchi, 2004). Il est ainsi recommandé d'utiliser l'AE pour les achats répétitifs, car celui-ci a pour avantage de rationaliser et automatiser le processus d'approvisionnement et ainsi de réduire les coûts transactionnels.

Chapitre 3 Méthodologie

Nous visons à développer une compréhension approfondie et contextualisée sur le phénomène de l'utilisation de l'AE dans l'industrie de la restauration en Chine. Une étude de cas répond à cet objectif. Dans cette partie, nous illustrons tout d'abord notre paradigme et méthode de recherche pour aborder notre question de recherche. Deuxièmement, nous expliquons la méthode de collecte de données avec une description sur l'échantillonnage et l'organisation des entrevues. Et enfin, nous présentons la stratégie d'analyse de données en détail.

3.1 Paradigme de recherche – Approche interprétative

Bell et Thorpe (2013 : 43) affirment que les paradigmes « appuient sur des hypothèses antérieures sur la nature du monde et sur la manière dont les chercheurs s'y intéressent, mais ne peuvent pas être testés scientifiquement (traduction libre) ». Cette définition souligne l'aspect de moralité en donnant des descriptions sur les bonnes idées. Selon Guba et Lincoln (1994 : 102), « un paradigme peut être considéré comme l'ensemble de croyances basiques (ou métaphysiques) qui traitent des ultimes ou des premiers principes (traduction libre) ». Les paradigmes ont une dimension de croyance.

Les principaux paradigmes en recherche sont positivisme, post-positivisme, théories critiques, constructivisme/constructionnisme/interprétativisme (Guba et Lincoln, 1994). Le positivisme prône une ontologie de réalisme, où la réalité peut être appréhendée et être étudiée d'une façon objective, les résultats de la recherche sont vrais. Il souligne la dualité et l'objectivité. La méthodologie du positivisme utilise souvent des méthodes d'hypothèses surtout quantitatives qui sont censées pouvoir générer des connaissances plus objectives. L'approche critique affirme que la réalité est construite par les valeurs sociales, politiques, culturelles, économiques des humains. Elle prône ainsi une notion d'épistémologie transactionnelle ou subjectiviste, les résultats de recherche sont guidés par les valeurs des enquêteurs. Elle utilise les analyses dialectiques telles que l'analyse de discours, analyse sémiotique, analyse narrative comme méthodologie.

Notre étude s'inscrit dans une approche interprétative qui affirme la subjectivité en proposant un relativisme. L'approche interprétative prône que les faits doivent être expliqués. Les actions sociales des êtres humains sont influencées par leurs valeurs, pour découvrir ce que les participants savent déjà (Bell et Thorpe, 2013). Les communications et interactions entre les humains façonnent leurs compréhensions. L'objectif est de mieux comprendre les phénomènes, les comportements dans la réalité socialement construite et de créer une description « épaisse ». Nous essaierons d'identifier les facilitateurs et les barrières d'adoption de l'AE ainsi que les bonnes pratiques dans la mise en œuvre d'une relation stratégique à travers l'AE. Nous voudrions approfondir l'AE dans son contexte économique et socioculturel. Notre objectif dans ce mémoire est d'interpréter son utilisation dans l'industrie de la restauration à partir des expériences, des modèles d'interactions des participants. À partir de cette compréhension approfondie, nous essaierons aussi de recommander des améliorations potentielles basées sur nos réflexions et interprétations.

3.2 Méthode de recherche - Étude de cas

L'objectif de l'étude envisagée est d'approfondir la connaissance et la compréhension sur l'utilisation de l'AE. L'étude exploratoire est plus flexible et peut mieux s'adapter aux changements potentiels dans le processus de recherche. Notre choix de méthode de recherche est basé sur la nature de la question de recherche. Nous cherchons un ensemble de méthodes qui sont pertinentes à répondre aux questions de recherche dans ce mémoire : quels sont les facilitateurs et barrières d'adoption de l'AE dans l'industrie de la restauration ? Comment mettre en œuvre une relation stratégique dans l'utilisation de l'AE ?

Selon Yin (2014), les études de cas tendent à répondre aux questions de « comment » et « pourquoi » centrées sur le processus de prise de décisions. En soulignant l'importance du contexte, Yin (2014) définit l'étude de cas comme une méthode de recherche empirique pour analyser les phénomènes contemporains dans leur contexte réel. Il indique que les frontières entre ce phénomène et son contexte sont floues. La stratégie de l'étude de cas est surtout intéressante au cas où nous voudrions avoir une compréhension plus

riche sur le contexte et les processus. Creswell (2013) affirme qu'une étude de cas réalisée par le biais de collecter les données détaillées et par la mobilisation de multiples sources d'information riches dans le contexte engagé constitue un moyen efficace d'explorer le système encadré.

En raison de la nouveauté de l'utilisation de l'AE dans l'industrie de la restauration en contexte chinois, il existe peu de littérature concernée. Nous adoptons la méthode d'étude de cas multiples pour explorer ce phénomène dans son contexte réel à travers l'interaction directe avec les sujets dans ce phénomène. Karlsson (2009) accorde quatre buts aux études de cas: exploration, construction d'une théorie, vérification de théorie et extension/raffinement de la théorie. Notre travail principal est l'exploration et la description. Concernant l'utilisation de l'AE des matières alimentaires, nous mettons l'accent sur l'exploration et la compréhension des choix des utilisateurs (restaurants) en prenant en compte leur contexte spécifique ainsi que l'identification des bonnes pratiques dans l'établissement de relations stratégiques. Plus précisément, un objectif est d'identifier les facteurs d'adoption de l'AE dans l'industrie de la restauration. L'autre est d'identifier les bonnes pratiques et de partager les leçons tirées pour améliorer la RAF dans la mise en œuvre de l'AE dans la restauration en enrichissant la littérature empirique.

Comme White et Daniel (2004) l'indiquent, interpréter les deux perspectives dans une relation acheteur – fournisseur peut améliorer la fiabilité de l'étude et apporter plus d'informations. Nous visons à travailler autour de deux niveaux d'analyse qui sont les petits restaurants et la PA (plateforme). L'unité d'analyse est une RAF. Nous considérons une RAF comme un cas en abordant les perspectives des acheteurs et des fournisseurs. Nous explorons six relations incluant une entreprise gérant la PA (fournisseur) et 6 restaurants (acheteurs). Une dyade est constituée par un RC (responsable commercial) de la PA prenant en charge le développement et le maintien de relation ainsi qu'un RA (responsable achat) du restaurant. Selon Eisenhardt (1989), 4 à 8 cas est un nombre approprié pour une étude de cas multiples. Le schéma 3.1 suivant présente la composition d'une dyade.

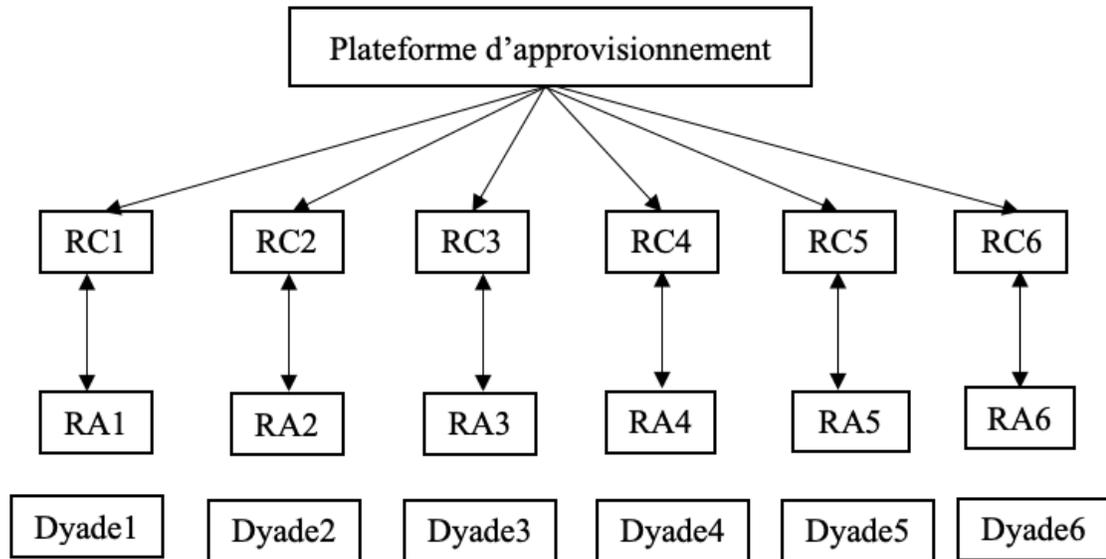


Figure 3.1 Schéma de composition des dyades

3.3 Méthode d'échantillonnage

La collecte de données prend appui sur la stratégie de l'échantillonnage théorique et la technique de « boule de neige ». Nous prenons en compte également la disponibilité et la facilité d'accès aux participants. L'échantillonnage théorique nous permet de mieux cibler des participants en fonction de la question de recherche ou du sujet étudié. Nous sélectionnons les participants basés sur certains critères prédéterminés : restaurants de petite taille, contexte chinois, utilisation de l'application mobile pour l'approvisionnement. Étant donné qu'il est difficile d'identifier les restaurants chinois utilisant l'AAM, nous combinons l'échantillonnage théorique avec la technique de « boule de neige » qui permet d'identifier les cas d'intérêt à partir des personnes d'échantillonnage qui connaissent d'autres bons exemples à étudier, de bons participants aux entrevues.

Nous précisons ainsi notre procédure de l'échantillonnage : la première étape est de trouver une entreprise de plateforme appropriée. En contexte chinois, l'entreprise A gérant la PA est leader et pionnière dans le domaine de distribution des matières alimentaires. Nous avons accès à une personne de contact travaillant dans cette entreprise. Nous commençons par cet informant principal afin d'approcher les autres restaurants

participants potentiels. Nous visons à interroger un gestionnaire ayant une vision plus globale sur ce service de plateforme de l’approvisionnement pour connaître le fonctionnement de la plateforme. Notre personne de contact sollicite la participation des RC qui ont un contact direct avec les restaurants-acheteurs. La deuxième étape est de sélectionner les restaurants – acheteurs. Nous visons à étudier les restaurants de petite taille. Nous demandons à chaque RC de recommander un restaurant avec qui il a un contact, ce qui formera la RAF que nous étudions. Par conséquent, nous avons trois groupes de répondants, soit : un gestionnaire, six RCs de la PA et 6 RAs des restaurants, formant ainsi six relations acheteur-fournisseur.

3.4 Collecte de données

Selon Creswell (2003), les sources de données dans la recherche qualitative peuvent venir des observations, des entrevues, du matériel audiovisuel, des documents et des rapports. Nous adoptons les entrevues semi-structurées et les documents comme source de donnée principale. Les entrevues semi-structurées permettront aux répondants de répondre d’une façon plus flexible en encadrant la recherche. Car pendant l’entrevue, nous pouvons adapter les questions en fonction des répondants. Cet avantage s’aligne sur notre objectif d’explorer les choix d’adoption. Nous utiliserons une série de questions ouvertes centrées sur les thèmes clés pour guider le processus d’entrevue. Nous avons également recours à des documents externes tels que les rapports industriels publiques et les articles de presse comme sources de donnée complémentaire. Ces documents fournissent une vision publique du phénomène étudié.

3.4.1 Guide d’entrevues semi-structurées

Notre étude vise à étudier la RAF dans l’utilisation de l’AE. Nous préparons un guide d’entrevue pour chaque groupe répondant en fonction de la nature de travail autour de cette relation.

Le guide d'entrevue pour le gestionnaire de la PA a pour objectif de comprendre les questions générales de la PA telles que le modèle d'affaires, les opérations de plateforme et les stratégies globales de gestion de relation avec les restaurants. Les deux derniers guides d'entrevue sont développés autour d'une RAF. À part des questions sur les informations générales ou contextualisées, ces deux types de guides partagent des questions similaires correspondant aux composantes principales d'une RAF. Ces questions portent sur le développement et maintien de relation, la communication et partage de l'information, la collaboration, la confiance, la dépendance, la perception sur la relation. Une version complète des guides d'entrevues est jointe en Annexe 7.

Il est à noter que les guides d'entrevues ne servent que de fil conducteur aux entrevues. Les questions réellement posées ne correspondent pas parfaitement à celles écrites dans les guides et sont sujettes à des modifications dans les entrevues. Ainsi, au fur et à mesure des entrevues, les questions posées évoluent en fonction de réponses des répondants. Avec les expériences accumulées, nous modifions légèrement certaines questions posées.

3.4.2 Collecte de données

Nous avons effectué 13 entrevues autour des 3 groupes de répondants. Les entrevues sont réalisées par appel Internet ou messages écrits. L'outil informatique utilisé est l'application WECHAT, le réseau social de communication le plus répandu en Chine. Le temps des entrevues est fixé selon la disponibilité des répondants.

Avant les entrevues, nous envoyons la liste des questions dans la langue maternelle des répondants pour qu'ils puissent préparer leurs réponses dans les entrevues. Au début de chaque entrevue, nous demandons un consentement verbal aux répondants et expliquons l'objectif des entrevues et l'anonymat de leur participation. Les premières questions commencent par des questions brise-glaces afin de créer un contact avec les répondants et de les mettre à l'aise pour les questions suivantes. Au cours d'une entrevue, nous prenons des notes analytiques. Une fois l'entrevue terminée, nous écrivons le résumé préliminaire le plus tôt possible, relevons les informations les plus intéressantes et ajustons la guide d'entrevue pour l'entrevue prochaine. Afin d'assurer l'anonymat

complète des participants lors de la collecte de données, les identifiants personnels sont remplacés par un code.

Notons que les entrevues sont transcrites dans la langue maternelle (chinois) des répondants. Le codage, l'analyse des éléments, des mémos, les tableaux d'analyses sont réalisés en français. Le processus d'analyse est également itératif pour explorer la relation entre les différentes dyades. Puisque ce mémoire s'inscrit dans une étude exploratoire, nous n'avons pas pour objectif le principe de saturation de données.

Les entrevues sont enregistrées avec le consentement verbal des participants. Nous résumons les entrevues semi-structurées réalisées dans le tableau 3.1.

Dyades	Plateforme	Durée d'entrevue	Restaurants	Durée d'entrevue
	Gestionnaire	1h30		
Dyade 1	RC1	1h	RA1	45 min
Dyade 2	RC2	1h 10	RA2	50 min
Dyade 3	RC3	1h	RA3	45 min
Dyade 4	RC4	1h	RA4	55 min
Dyade 5	RC5	1h	RA5	45 min
Dyade 6	RC6	1h	RA6	45 min

Tableau 3.1 Résumé des entrevues effectuées

3.5 Méthode d'analyse de données – Analyse intra-cas et inter-cas

Au sein de la RAF, nous analysons les facilitateurs et les barrières d'adoption de l'AAM. Ainsi, nous étudions les modes d'approvisionnement, le choix de fournisseurs, le processus d'approvisionnement, les facteurs impactant le choix de modes d'approvisionnement au niveau des restaurants. Pour l'entreprise gérant la PA, nous analysons son modèle d'affaires, ses pratiques de mise en œuvre d'une relation stratégique à travers l'AAM. Nous examinons la perception des deux parties sur leur relation.

Notre analyse est basée sur l'approche d'analyse en deux temps (Yin, 2014; Miles et Huberman, 1994; Eisenhardt, 1989) : Analyse intra-cas et analyse inter-cas. Cette méthode d'analyse de cas est applicable à une analyse de cas multiples tout en permettant d'explorer les similitudes et les différences en profondeur dans chaque cas. Nous avons

recours principalement au travail de Miles et Huberman (1994) qui enrichissent en détail le processus d'analyse et les outils d'analyse utilisés.

3.5.1 Analyse intra-cas

En premier lieu, nous effectuons une analyse intra-cas. Comme Yin (2014) indique, nous traitons chaque dyade individuelle comme un cas séparé, les résultats sont tout d'abord agrégés par cas individuel. L'analyse intra-cas permet de comprendre profondément chaque cas et laisse émerger son contexte particulier, pour dans un second temps étudier les modèles inter-cas (Eisenhardt, 1989) que nous développerons plus tard. Le processus de l'analyse intra-cas se présente comme suit :

- Nous faisons tout d'abord une exploration de transcription des entrevues ligne par ligne. Des mémos analytiques sont pris et les données sont réduites en thèmes ;
- En deuxième lieu, pour chaque cas, nous regroupons des réponses par catégories provisoires pré-élaborées dans un tableau matrice : informations générales, développement et maintien de la relation, confiance, communication et échange de l'information, collaboration, dépendance, facilitateurs et barrières ;
- En troisième lieu, nous effectuons une structuration des données pour agréger les réponses dans les dimensions et nous construisons un nouveau tableau intra-cas pour chaque dyade. Nous nous concentrons à analyser la perception de deux parties dans la dyade sur les facilitateurs et barrières d'adoption. La convergence et les écarts de perception sont ainsi analysés à l'intérieur de chaque dyade. Nous examinons également les pratiques de RCs pour renforcer les facilitateurs ou baisser les barrières.

Nous analysons les données collectées par le biais des entrevues telles que : les caractéristiques d'approvisionnement, les facilitateurs et les barrières d'adoption perçus, ainsi que la perception sur la relation. Les tableaux analytiques de synthèse pour chaque cas sont utilisés pour présenter les données.

3.5.2 Structuration des données

Pour réduire les données et délimiter des catégories plus pertinentes, nous avons réalisé une structuration des données selon l'approche proposée par Gioia et al. (2013). Nous visons à regrouper les données dans deux grands aspects : les facilitateurs et barrières

d'adoption ainsi que les pratiques pour baisser les barrières et maintenir la relation. Avant de présenter la structuration des données, nous aimerions expliciter les termes des facilitateurs et des barrières perçus par les deux parties. Pour les restaurants, un facilitateur facilite l'adoption de l'AE et une barrière consiste aux soucis ou problèmes de l'utilisation de la plateforme. Nous leur avons demandé ce qui fonctionne bien et moins bien en passant à l'AE. Pour les RCs, un facilitateur est plutôt un argument de vente en tant que facteur attirant les restaurants à acheter sur la plateforme. La barrière représente les défis ou les difficultés rencontrés dans le développement de la relation avec ce restaurant.

- *Agrégation des données pour les facilitateurs et barrières*

Afin de relever les dimensions agrégées des facilitateurs et des barrières d'adoption, nous avons tout d'abord regroupé les réponses similaires dans le premier niveau. Ces réponses sont ensuite révisées et regroupées dans un thème de deuxième niveau. Les dimensions agrégées sont délimitées à travers un retour à la littérature. Inspirés des travaux de Sweeney et Webb (2002) sur les avantages relationnels ainsi que ceux d'Aminoff et Tanskanen (2015) sur la RAF, nous avons recours à leurs définitions pour agréger les catégories : facteurs économiques, facteurs opérationnels, facteurs de ressources, facteurs relationnels. La figure 3.2 présente le processus de structuration des données. La délimitation des catégories est présentée dans le tableau 3.2 suivant :

Facteurs	Délimitation
Économique	Résultats liés à la qualité de produits, aux coûts et aux profits en faisant des affaires avec d'autres organisations ainsi que le support des fournisseurs.
Opérationnel	Processus ou système opérationnel (information, facilitation, développement du processus et du service, commodité d'utilisation).
Relationnel	Liés à la communication, la relation personnelle, l'émotion (perception de l'amitié ou de la familiarité), les comportements personnels
Facteurs de ressource	La réputation, l'influence ou la marque, la capacité de l'entreprise sur le marché.

Tableau 3.2 Délimitation des catégories des facilitateurs et barrières

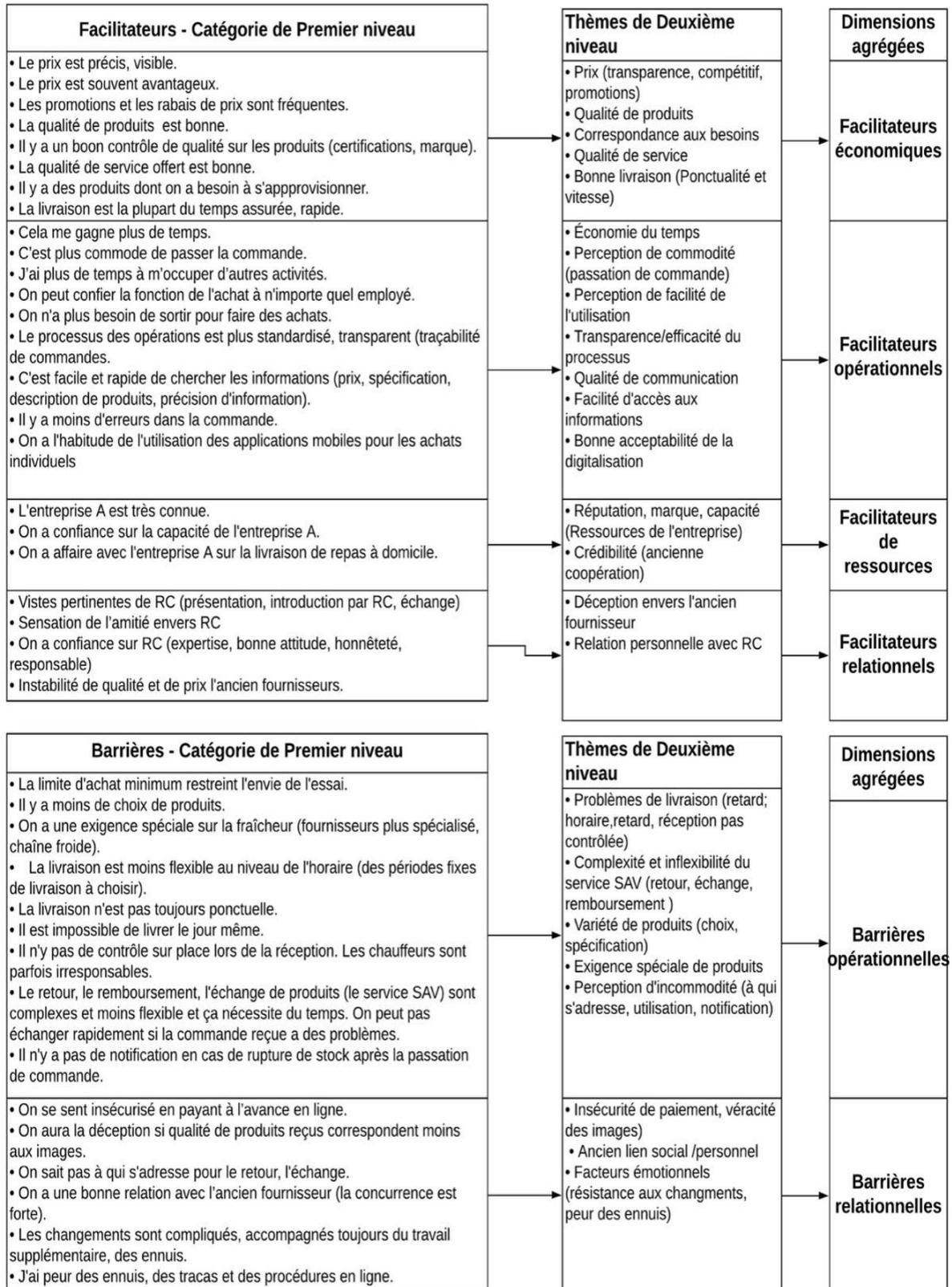


Figure 3.2 Structurations des données pour les facilitateurs et barrières d'adoption

- *Agrégation des données pour les pratiques visant à baisser les barrières et maintenir une bonne relation*

Nous avons ensuite raffiné les données concernant les pratiques de RCs. Les réponses sont tout d'abord regroupées selon les catégories pré-élaborées dans les guides d'entrevues. Rappelons que dans le cadre de cette étude, nous définissons la communication plutôt comme les moyens de communication, la qualité et la facilité d'accès à la communication. L'échange de l'information porte principalement sur des types de l'information partagée et la qualité de l'échange. Quant à la collaboration, nous nous intéressons à la résolution de problèmes et aux activités conjointes de deux parties.

En regroupant les réponses similaires dans les catégories pré-élaborées, nous construisons les catégories provisoires de premier niveau. Pendant ce processus-là, nous observons un caractère formel et informel partagé entre les éléments de premier niveau. Ainsi, nous regroupons les réponses dans cette direction jusqu'à relever deux dimensions des activités formelles et informelles. Cette structuration des données nous permet de réaliser une analyse plus ciblée et profonde selon les thèmes de catégories et les dimensions agrégées. Nous procédons ensuite à une analyse intra-cas en fonction des dimensions agrégées.

Les figures 3.3 et 3.4 résument le processus de structuration des données :

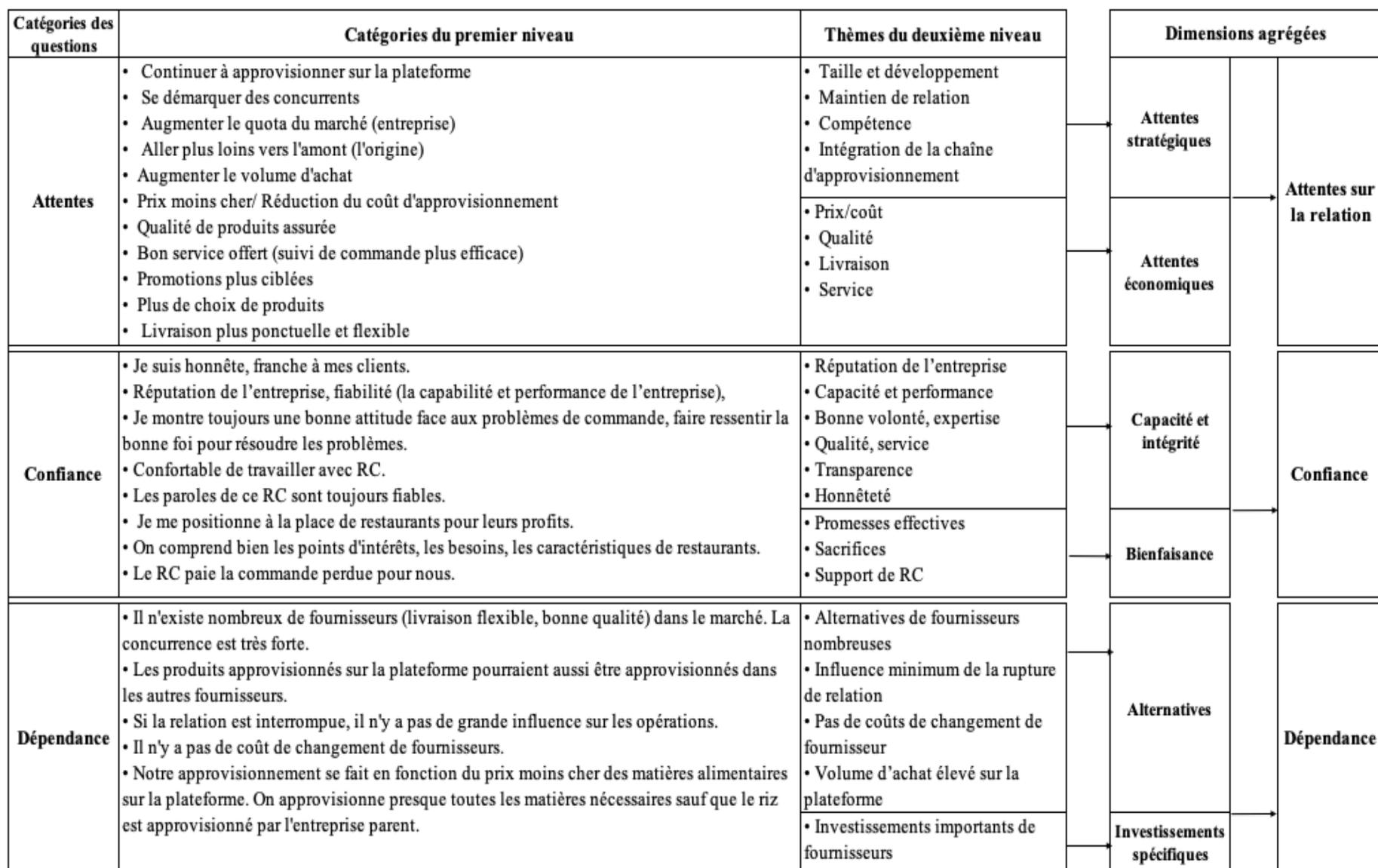


Figure 3.3 Structurations des données pour les pratiques adoptées - I

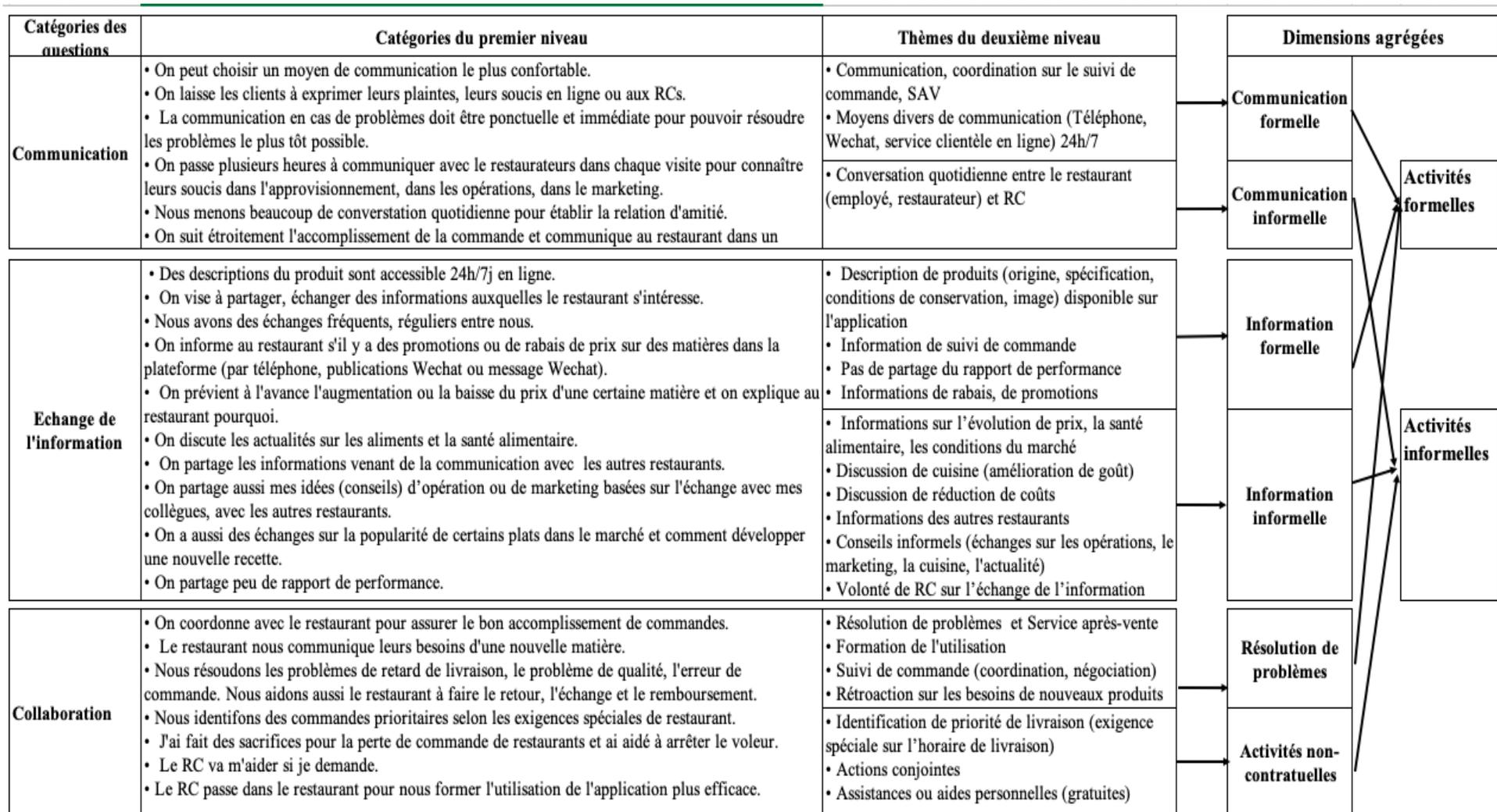


Figure 3.4 Structurations des données pour les pratiques adoptées - II

Le tableau 3.3 relève les définitions des dimensions agrégées :

Dimensions agrégées	Définition	Contenu	
Activités formelles	Liées aux activités s'inscrivant dans le contrat pour assurer l'accomplissement des commandes.		
	Communication formelle	Moyens de communication offerts par la plateforme ; Communication ou coordination du suivi de commande et service après-vente.	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens de communication (Téléphone, WECHAT, service clientèle en ligne) 24h/7 ; • Facilité d'accès.
	Échange formel	Informations disponibles sur l'application (descriptions de produits, rabais, suivi de commande).	Types d'informations <ul style="list-style-type: none"> • Description de produits : origine, spécification, conditions de conservation, image ; • Suivi de commande; • Informations de rabais, de promotions (téléphone, WECHAT).
Résolution de problèmes	Résolution des problèmes de passation de commande et du service après-vente.	<ul style="list-style-type: none"> • Résolution de problèmes : livraison, qualité, erreur, retour et remboursement; • Techniques de résolution de problèmes ; • Bonnes attitudes (responsabilité, honnêteté) ; 	

			<ul style="list-style-type: none"> • Formation de l'utilisation : inscription, utilisation efficace, processus de service après-vente.
Activités informelles	Des activités ayant un caractère relationnel ou personnel qui sont hors du contrat		
	Communication informelle	Salutations, conversations sans but	<ul style="list-style-type: none"> • Bavardage entre RCs et employés ou restaurateur
	Informations informelles	Informations verbales telles que les discussions (cuisine, goût, réduction de coût), les conseils (opérations, marketing)	<ul style="list-style-type: none"> • Informations sur l'évolution de prix, la santé alimentaire, les conditions du marché ; • Discussion de cuisine (amélioration de goût, remplacement des matières) ; • Discussion de réduction de coûts, Informations des autres restaurants ; • Conseils informels (échanges sur les opérations, le marketing, la cuisine, l'actualité) ; • Volonté de RC sur l'échange de l'information.
	Activités non contractuelles	Aides personnelles ou actions conjointes hors du contrat	<ul style="list-style-type: none"> • Identification de priorité de livraison (exigence spéciale sur l'horaire de livraison) ; • Actions conjointes (vol de commande, sacrifices de RC) ; • Assistances ou aides personnelles (gratuites).

Tableau 3.3 Délimitation des catégories des pratiques adoptées

3.5.3 Analyse inter-cas

À la suite de l'analyse intra-cas et la structuration des données, nous arrivons à l'analyse inter-cas qui permet d'examiner les données d'une façon différente. Nous examinons les cas dans un ensemble pour voir si ces cas peuvent être regroupés en catégories ou groupes partageant certains modèles ou configurations (Miles et Huberman, 1994). Nous utilisons la tactique proposée par Eisenhardt (1989) de chercher les similarités et différences entre les différentes dyades. Un des outils efficaces pour présenter les résultats de ce type d'analyse est le tableau de synthèse entre les cas et les méta-matrices (Miles et Huberman, 1994). Le processus d'analyse inter-cas est présenté ci-dessous :

- Nous construisons tout d'abord un tableau de fréquence des facilitateurs et des barrières d'adoption pour les six dyades. Nous calculons la fréquence binaire des thèmes au niveau du deuxième niveau. Ensuite, nous comparons des dyades en matière de perception des facilitateurs et des barrières. Nous analysons les similarités et les différences majeures de perception.
- Dans un deuxième temps, les six dyades sont comparées au niveau des pratiques adoptées, soit : activités formelles et informelles. Les similarités et les différences entre six dyades sont ainsi identifiées.

Les résultats de l'analyse inter-cas seront discutés dans le chapitre 6. Le tableau 3.4 présente un résumé de la méthodologie choisie :

Paradigme de recherche	Interprétativisme
Méthode de recherche	Étude de cas
Méthode d'analyse de données	Analyse en deux temps
Stratégie d'échantillonnage	Échantillonnage théorique et boule de neige
Outil de collecte de donnée	Entrevues semi-structurées
Groupes des répondants	- Gestionnaire et responsables commerciaux de la plateforme d'approvisionnement - Responsables achats des restaurants

Tableau 3.4 Synthèses de la méthodologie

Chapitre 4 Présentation du cas étudié

Ce chapitre a pour objectif d'introduire précisément des informations contextuelles de la PA. Nous traiterons rapidement de la présentation de l'entreprise gérant la PA et nous examinerons ensuite le modèle d'affaires de la PA et ses opérations.

4.1 Présentation de la plateforme d'approvisionnement

Fondée en 2010, l'entreprise gérant la PA est un site de vente en ligne. Son modèle d'affaires se base sur des achats collectifs (à l'instar du modèle de Groupon). En 2015, elle est fusionnée avec une autre entreprise chinoise X, une qui est spécialisée comme une plateforme de commentaires sur les services locaux (à l'instar du Yelp). L'entreprise fournit ses services à travers toute la Chine et son service de livraison de repas à domicile se trouve parmi les trois premiers sur le marché chinois. L'entreprise compte actuellement 3000 employés, le revenu total prévu de 2019 est estimé à sept milliards RMB.

Les activités de l'entreprise se divise en quatre grandes parties : restauration, loisirs, transport et voyage, services locaux. Les services principaux de l'entreprise consistent en trois aspects. Premièrement, il s'agit des achats collectifs : les internautes peuvent ainsi faire des achats collectifs en ligne à un prix moins cher ou commander des coupons-rabais de consommation. Deuxièmement, le service de livraison de repas à domicile en coopérant avec les restaurants. Les restaurants étant enregistrés dans l'application, les consommateurs peuvent commander des repas sur l'application dans les différents restaurants. L'entreprise coopère avec des livreurs pour réaliser la livraison de repas à domicile. Troisièmement, le service porte sur la distribution de matières alimentaires aux restaurants de petite à grande taille. La figure 4.1 présente les différents services offerts par l'entreprise :

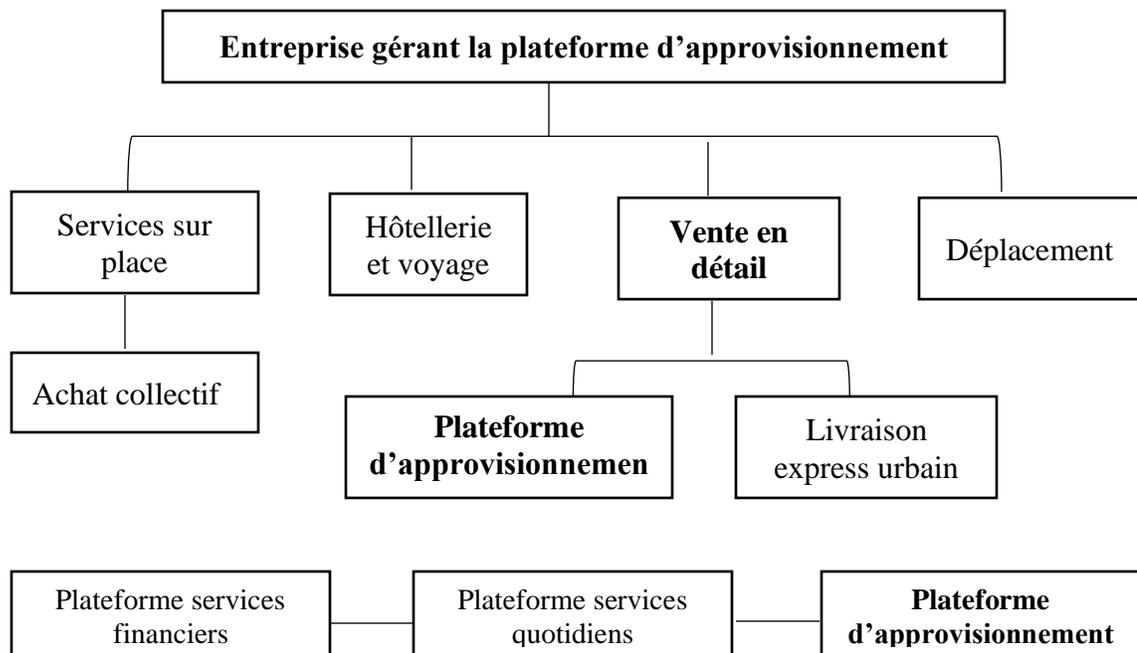


Figure 4.1 Organigramme de la plateforme d'approvisionnement

4.2 Modèle d'affaires de la plateforme d'approvisionnement

La livraison des repas à domicile étant un succès, l'entreprise compte étendre son marché dans la restauration B2B, un marché peu exploré en Chine. Le service de la distribution de matières alimentaires est mis en œuvre à la fin de l'année 2017. La PA est basée sur une application mobile. Nous analysons le modèle d'affaires de la PA selon les aspects suivants : clientèle ciblée, propositions de valeurs, source de revenus (Osterwalder et Pigneur, 2008).

- *Clientèle ciblée*

Les clients de la PA sont les restaurants. Actuellement, la PA compte environ 1 500 000 restaurants inscrits parmi lesquels 500 000 sont des utilisateurs actifs. La taille des restaurants est un critère principal dans la segmentation des clients. La PA cible ainsi principalement trois groupes de clients. Le premier groupe concerne des petits restaurants avec environ une trentaine de tables et un chiffre d'affaires journalier de 2000-3000 RMB. Le deuxième service porte sur les moyens ou grands restaurants, avec une trentaine ou

quarantaine de tables et un chiffre d'affaires journalier de 5 000 – 6 000 RMB. Le troisième regroupe les cantines des entreprises ou des organisations avec un volume d'achat journalier de 6000-7000 RMB et un chiffre d'affaires de 30 000 – 40 000 RMB par jour. Selon notre répondant, les grands restaurants disposeraient d'un grand pouvoir de négociation et d'une chaîne d'approvisionnement stable. Il est difficile pour eux de coopérer avec ce type de clients.

- *Proposition de valeurs*

La valeur de la PA consiste à fournir un service de distribution des matières alimentaires correspondant aux besoins d'approvisionnement des restaurants. Nous identifions plusieurs types de produits tels que : légumes frais, fruits de saison, volailles et viandes, riz-nouilles-céréales-huile, boissons, épices et produits secs d'assaisonnement, ustensiles de cuisine, cuisine rapide, produits de transformation et de conditionnement.

Pour garantir la qualité du service après-vente (SAV), à l'exception des produits frais, la plupart des produits sur la plateforme sont échangeables et retournables en fonction des conditions fixées. Par exemple, pour les produits standardisés tels que le riz, la farine, l'huile, le délai de retour est de 7 jours.

Une capture d'écran de l'application mobile est ainsi présentée dans la figure 4.2.

Nous pouvons trouver la page d'accueil de l'application à droite de la figure. Les produits sont divisés en sous-groupe en fonction des différentes spécifications et des variétés. L'image en bas à gauche montre la page de description du produit. Les certificats de qualité et le registre d'affaires sont fournis. Les caractéristiques, l'origine, la date de production, le mode de conservation, les photos de présentation de produit, les conseils d'opérations ainsi que les conditions de livraison et de SAV sont précisés dans la page de produits. L'image du plan en haut à gauche représente l'itinéraire de livraison. Dans le module de suivi de commande, l'itinéraire et l'avancement de livraison sont mis à jour sur l'application. Un bouton de service à la clientèle est également affiché pour tout problème concernant de la livraison.



Figure 4.2 Capture d'écran de l'application mobile

- *Source de revenus*

Le gestionnaire nous confirme que la source de revenus est principalement la différence ou les marges entre le prix de vente et le prix d'achat des restaurateurs. L'inscription sur la plateforme est gratuite. Le revenu vient donc de la vente des produits disponibles sur la plateforme. Pour cultiver l'habitude de consommation et faire jouer la concurrence, la PA donne des subventions sous forme de rabais et de promotions aux restaurants.

4.3 Opérations de la plateforme

Cette partie décrit le fonctionnement de la plateforme. Nous présenterons l'organisation de la plateforme, le processus d'approvisionnement sur l'application, les trois flux de l'AE et les systèmes d'opérations de la PA. La figure 4.3 présente la structure d'organisation de la PA :

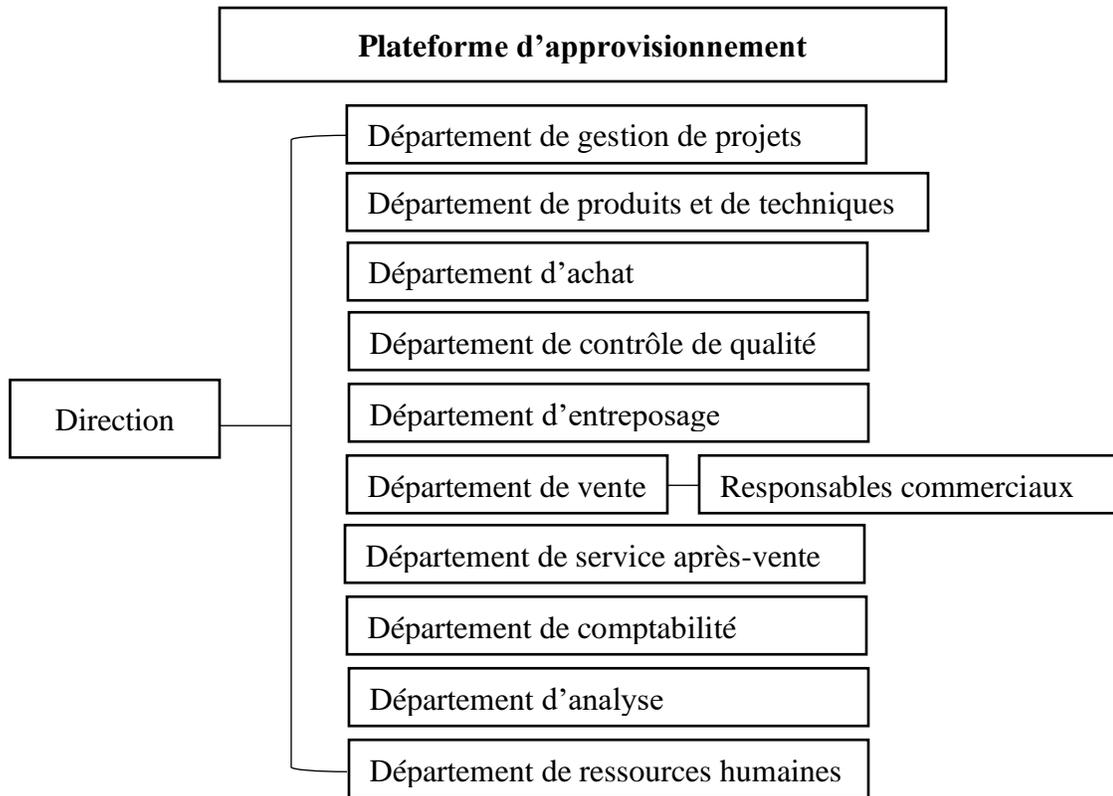


Figure 4.3 Organigramme du département de la plateforme d'approvisionnement

4.3.1 Processus de l'approvisionnement électronique sur la plateforme

Basés sur les réponses des répondants, nous pouvons établir le processus d'approvisionnement de la PA dans la figure suivante :

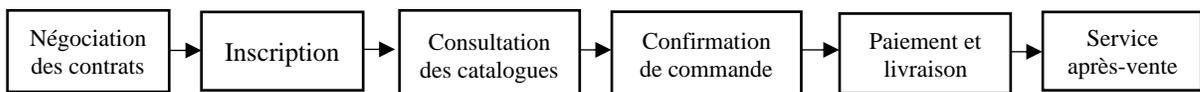


Figure 4.4 Processus de l'approvisionnement électronique sur la plateforme

Il faut tout d'abord conclure un contrat avec la PA avant l'inscription sur l'application mobile. Dans le contrat, les modes de paiement sont prédéterminés en fonction des restaurants et de la négociation entre les deux parties prenantes. Les RCs passent aux restaurants pour compléter l'inscription sur l'application. L'identifiant et le mode de passe sont réservés uniquement à chaque utilisateur.

Le processus de l'AAM se présente ainsi : la consultation des catalogues, l'ajout dans le panier, la confirmation de prix et des spécifications ainsi que la passation de commande. Une fois que la commande est confirmée, le système de commande la transfère au système d'entrepôts pour préparer la commande et sa livraison. La plateforme fournit quatre horaires de livraison fixes à choisir, trois dans la matinée, un dans l'après-midi.

4.3.2 Trois flux dans le service de l'approvisionnement électronique

Dans cette partie, nous parlons des trois flux entre les restaurants et leurs fournisseurs en ligne.

- *Flux des marchandises*

La PA s'approvisionne auprès des fournisseurs en amont et elle prend en charge la livraison vers ses entrepôts, Le tri et la livraison sont ainsi effectués dans le centre de distribution selon les commandes reçues. Normalement, les restaurants passent leurs commandes la veille de la livraison.

- *Flux des informations*

Les restaurants consultent l'application pour obtenir des informations sur les produits telles que la spécification, l'origine, le prix, les conditions de conservation, la date de production ainsi que les conditions de retour ou d'échange. Les restaurants passent les commandes sur l'application mobile, les commandes sont transmises aux entrepôts, les informations de l'état de commande (tri, distribution, livraison) sont envoyées à la PA, et la PA transfère ces informations sur l'application aux restaurants. Les RCs jouent un rôle important dans l'échange d'informations.

- *Flux de l'argent*

Le paiement de commande est effectué dans la dernière étape de confirmation de commande. La plateforme fournit plusieurs modes de paiement tels que paiement à la livraison, paiement par Alipay, WECHAT ou carte bancaire. La plupart des petits restaurants doivent payer à la confirmation de commande. La PA autorise un paiement retardé pour les grands restaurants et les cantines des organisations. Pour contrôler le flux

d'argent, les conditions, le mode, la durée de paiement retardé et la date limite de paiement sont déterminés dans le contrat ; si la commande n'est pas payée dans la limite du paiement, la PA se réserve le droit de poursuivre le restaurant en justice. D'ailleurs, la PA met en œuvre des technologies pour sécuriser les paiements. Les trois flux sont présentés dans la figure 4.5 :

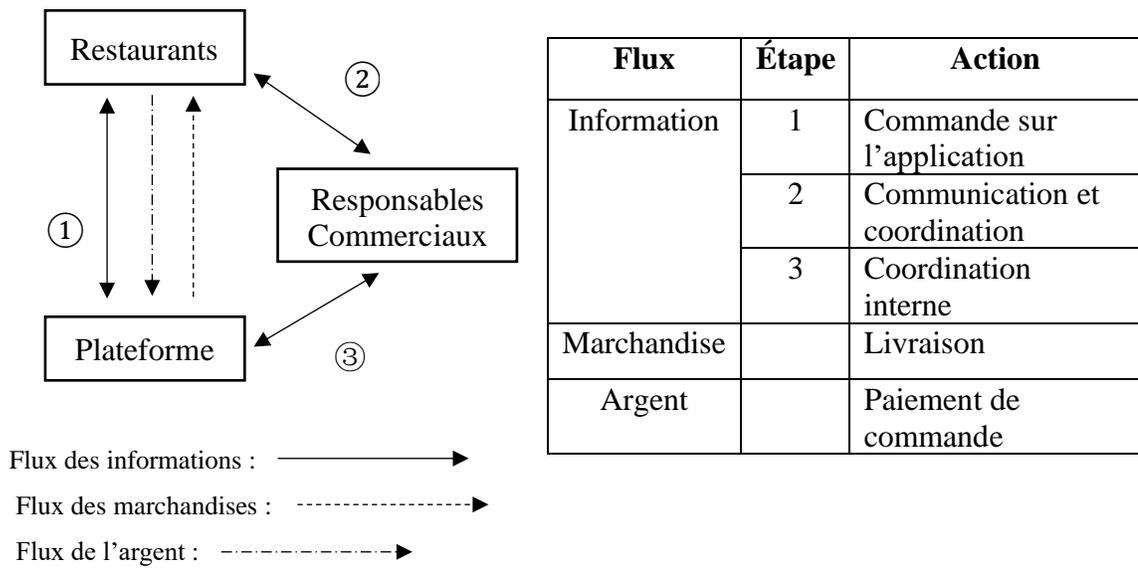


Figure 4.5 Résumé des trois flux d'approvisionnement électronique

4.3.3 Systèmes d'opérations

Nous précisons ensuite les opérations de la plateforme en matière d'approvisionnement, d'entreposage et de distribution ainsi que les infrastructures technologiques de la PA. Les systèmes d'opérations d'affaires sont présentés dans la figure 4.6.

- *Approvisionnement*

La PA centralise les besoins d'approvisionnement des restaurants et dispose ainsi d'un grand pouvoir d'achat face aux fournisseurs en amont. Les sources d'approvisionnement diversifiées regroupent les agriculteurs, les bases de légumes, les concessionnaires, les marchands de marques ainsi que les entreprises agricoles. Pour contrôler la qualité, le département de contrôle effectue un échantillonnage d'examen sur les produits avant leurs entrées aux entrepôts.

La PA a deux critères principaux de sélection des fournisseurs. Elle souligne d'abord l'importance de la stabilité des fournisseurs. Le deuxième critère relève de la recherche de fournisseurs plus en amont pour obtenir un prix avantageux mais cela n'est pas applicable à tous les types de produits. Elle collabore également avec les concessionnaires plus proches dans l'espace par des raisons de coût de transport.

- *Entreposage et distribution*

La PA a investi dans la construction des centres de distribution et de transport pour son propre compte. Le transport, l'entreposage et la livraison sont pris en charge par la PA.

- *Infrastructure technologique*

Au niveau des ventes, les RCs utilisent le système de gestion de la relation client (*Customer Relationship Management*) pour gérer la relation avec les clients ; au niveau de l'approvisionnement, il existe des systèmes des offres de devis pour les fournisseurs, des systèmes informatiques contrôlant la vente de matières alimentaires, le stockage et le profit brut pour déterminer le réapprovisionnement. La PA fournit également un module réservé au chauffeur pour recevoir les livraisons et planifier la livraison des commandes. Un meilleur itinéraire sera automatique généré pour faciliter la livraison. Quant à la sécurité technologique, la PA met en œuvre des moyens nécessaires pour assurer la sécurité des données et des informations de clients : codage sécurisé, isolation des informations, surveillance du transfert des informations.

- *Gestion de la relation*

L'entreprise gérant la PA crée des postes de développement des affaires (RC) auxquels elle accorde la fonction du développement et de la gestion de la relation avec ses clients. Les RCs s'occupent principalement du développement de nouveaux clients ; du maintien de la relation en poussant les restaurants à passer la commande ; de la communication et de l'échange d'information pour assurer l'accomplissement du suivi de commande, du service avant, pendant et après-vente, et de la coordination avec les différents services. Le critère de la segmentation de clients pour les RCs est par arrondissement administratif. Chaque région est prise en charge par un ou plusieurs RCs.

Chapitre 5 Analyse Intra-cas

Nous allons tout d'abord effectuer une analyse intra-cas des six dyades afin d'analyser les écarts de perceptions de RCs et RAs sur les facilitateurs et les barrières d'adoption au sein d'une dyade. Nous mettons également l'accent sur les spécificités des pratiques de RCs qui peuvent renforcer les facilitateurs et baisser les barrières.

Nous définissons l'écart comme le décalage des perceptions par rapport à un facteur d'adoption entre RC et RA. Ce premier renvoie à la différence entre les facilitateurs/barrières perçus par le R et par le RC. Ainsi, l'écart de perception de la dyade X est élevé, si le RA perçoit plus de facilitateurs ou de barrières que le RC. Nous présentons tout d'abord le contexte des six dyades afin de mieux comprendre les caractéristiques de chacune. Le contexte et les caractéristiques de six dyades sont résumés dans le tableau 5.1.

Tableau de synthèse du contexte des dyades					
Dyade		Durée de relation	Perception (RC)	Caractéristiques	Attentes (Objectifs)
Dyade 1	RC1	14 mois	• Bonne relation	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'un an d'expérience, 24 ans • Principe 20/80 (20% d'énergie sur le maintien de relation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Commande fréquente • Volume d'achat augmenté • Plus de types de matières approvisionnées
	RA1			<ul style="list-style-type: none"> • Cuisine nouilles : 1/3 des achats en ligne (farine, huile, nouilles, légumes) • Ouverture de 20 ans, 45 ans • Mode : concessionnaire, marché local, approvisionnement électronique 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation à orientation long terme (si prix, qualité, service assuré, SAV plus flexible) • Processus Service Après-Vente plus flexible • Livraison plus assurée et horaire flexible
Dyade 2	RC2	17 mois	• Très bonne relation (client fidèle)	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'un an d'expérience, 23 ans • Accent mis sur le maintien de relation 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien de relation • Plus de types de matières approvisionnées
	RA2			<ul style="list-style-type: none"> • 70-80 pour cent d'achats en ligne • Ouverture (19 ans), Cuisine chinoise • Mode : concessionnaire, marché local ou grossiste 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation de relation à long terme • Processus SAV plus flexible • Contrôle de réception de commande • Prix, qualité toujours assurée
Dyade 3	RC3		• Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> • 7 mois d'expérience, 23 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Commande fréquente • Volume d'achat augmenté
	RA3			<ul style="list-style-type: none"> • Cuisine de spécialité régionale : 50% d'achats sur la plateforme • Sensibilité au prix • Mode : marché local ou grossiste, l'approvisionnement électronique 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation à long terme si le prix toujours avantageux • Processus SAV plus flexible • Prix, qualité • Livraison le jour même

Dyade		Durée de relation	Perception de RC	Caractéristiques	Attentes (Objectifs)
Dyade 4	RC4	13 mois	• Très bonne relation (client très fidèle)	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'un an d'expérience, top RC, 26 ans • Accent mis sur le maintien de relation 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien de bonne relation • Commande fréquente, meilleur service
	RA4			<ul style="list-style-type: none"> • Cuisine de spécialité régionale • 90%-95% d'achats sur la plateforme • Jeune restaurateur • Mode : concessionnaire, marché local ou grossiste, approvisionnement électronique 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation à orientation long terme • Processus SAV plus flexible • Service, prix et qualité stables
Dyade 5	RC5	10 mois	• Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'un an d'expérience, 25 ans • Accent mis sur le maintien de relation 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleur service offert • Volume d'achat augmenté
	RA5			<ul style="list-style-type: none"> • Cuisine Barbecue à volonté : 40-50% des achats en ligne • Mode d'approvisionnement : concessionnaire ou grossiste, approvisionnement électronique 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation à long terme • Processus SAV plus flexible • Qualité de produits • Transport, chaîne froide
Dyade 6	RC6	12 mois	• Bonne relation	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'un an d'expérience, 24 ans • Accent mis sur le maintien de relation 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien de bonne relation, Meilleur service offert • Passation de commande fréquente
	RA6			<ul style="list-style-type: none"> • Petit déjeuner : 70-80% des achats en ligne • Mode: concessionnaire, marché local, approvisionnement électronique 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation à long terme oui si prix avantageux et bon service offert • Personnalisation des activités de promotion • Plus de spécification de produits à choisir

Tableau 5.1 Tableau de synthèse du contexte des six dyades

5.1 Dyade 1

Le restaurant1 est du type de cuisine de nouilles et est ouvert depuis 20 ans. La durée de l'utilisation de l'AAM est d'environ 14 mois. Un tiers des achats sont actuellement réalisés sur la PA. Le tableau 5.2 résume les facilitateurs et les barrières d'adoption perçus par la dyade 1.

- *Écarts de perception des facilitateurs*

Les écarts de perception des facilitateurs ne sont pas très significatifs. RA1 considère que l'économie de temps est un facilitateur à la différence de RC1 qui ne mentionne pas explicitement cet avantage. En effet, RC1 se positionne davantage sur le développement du marché en soulignant l'acceptabilité de la numérisation qui facilite l'adoption de la plateforme.

Dyade 1	Perception	RA1	RC1
Facilitateurs	Convergence	<ul style="list-style-type: none"> • Prix, qualité de produits, correspondance aux besoins, qualité de service • Perception de commodité, transparence du processus • Réputation, marque, capacité, ancienne coopération • Relation personnelle avec RC1 	
	Écarts	• Économie du temps	• Acceptabilité de la numérisation
Barrières	Convergence	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de livraison (retard, choix d'horaire) • Flexibilité du service après-vente • Produits incomplets 	
	Écarts	<ul style="list-style-type: none"> • Perception d'incommodité • Insécurité de paiement, véracité des images 	• Relation avec les anciens fournisseurs (Concurrence forte)

Tableau 5.2 Résumé des facilitateurs et barrières perçus par la dyade 1

- *Écarts de perception des barrières*

Au niveau des écarts de perception des barrières, RC1 met l'accent sur une forte concurrence dans le marché. Le restaurant entretient effectivement une relation stable avec ses anciens fournisseurs qui offrent une livraison plus flexible en raison de leur proximité géographique. En outre, il est plus facile et moins coûteux pour le restaurant de

trouver un autre fournisseur en raison de nombreuses alternatives dans le marché. La dépendance du RA1 envers la plateforme est donc faible. Au niveau du développement et du maintien de la relation, cette difficulté est considérée comme une barrière par RC1.

Du côté de RA1, l'utilisation de l'application, la perception d'inconfort ainsi que la véracité des images sont perçues comme barrières. RA1 précise ainsi : « Quelques fois, je ne sais pas à quoi servent les différentes fonctionnalités et je ne les utilise pas souvent » (RA1). Nous n'avons pas observé des pratiques de RC1 favorisant l'utilisation ; ceci peut être expliqué par un écart de perception de facilitateurs. RC1 a mentionné que l'ouverture des restaurateurs à la numérisation facilite l'adoption de la plateforme. En effet, il constate : « Le marché est bien éduqué par la numérisation, les clients ont une bonne acceptabilité à faire des achats individuels en ligne ainsi que de s'approvisionner en ligne » (RC1). RC1 présume ainsi que les gens connaissent bien l'utilisation des applications mobiles. En réalité, une formation plus ciblée est nécessaire. RA1 est d'ailleurs moins confiant quant à la véracité des descriptions de produits : pour lui, ces informations, en particulier les images, sont embellies. Cette barrière n'est pas perçue par RC1.

Outre ces écarts, trois spécificités méritent d'être mentionnées. Tout d'abord, RA1 exprime son envie d'obtenir des informations plus réelles ou utiles pour les opérations des restaurants. Cependant, les types d'informations partagées dans cette dyade sont limités aux informations sur les rabais ou promotions. En plus de l'affichage des publicités de promotions dans la page d'accueil, RC1 informe les restaurants par téléphone, message ou publications WECHAT.

En second lieu, RC1 nous confirme sa préoccupation à ne pas avoir trop de conversations inutiles afin de ne pas gaspiller le temps des restaurants. De plus, il met l'accent sur la recherche de nouveaux clients, étant donné la présence d'un indicateur de performance à ce niveau. Seulement 20% du temps est réservé à maintenir la relation avec les restaurants. Cela peut ainsi expliquer une certaine baisse de qualité en matière de communication et d'échange d'informations. En effet, ces pratiques nécessitent un investissement en énergie et en temps important.

Finalement, nous observons qu'il existe dans cette dyade une activité favorisant l'affaiblissement des barrières ; une action conjointe est menée concernant les vols de commandes. Le fait que ces dernières sont directement laissées devant la porte des restaurants en cas de la fermeture représente une opportunité pour les voleurs. Le RC1 a ainsi dû payer deux ou trois commandes perdues. Les deux parties ont cependant travaillé ensemble afin d'arrêter le responsable. Cette action a contribué à resserrer les liens de confiance entre les deux partenaires : « Lors des vols de commandes, RC1 fait preuve de responsabilité et il nous a aidés positivement » (RA1).

5.2 Dyade 2

Dans cette dyade, le RC2 considère RA2 comme un client fidèle et perçoit une très bonne relation. 70%-80% des achats sont réalisés sur la PA. Le tableau 5.3 présente la convergence et les écarts de perceptions de facilitateurs et barrières de cette dyade.

Dyade 2	Perception	RA2	RC2
Facilitateurs	Convergence	<ul style="list-style-type: none"> • Prix (visible, avantageux), qualité de produits, correspondance aux besoins, qualité de service, bonne livraison • Économie du temps, perception de commodité, perception de facilité de l'utilisation, transparence du processus, qualité de communication, accès aux informations • Réputation, marque, capacité, ancienne coopération • Acceptabilité de la numérisation, déception envers l'ancien fournisseur traditionnel (prix stable et invisible) • Relation personnelle avec RC2 	
	Barrières	Convergence <ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de livraison (réception) • Flexibilité • Véracité d'image • Perception d'incommodité 	<ul style="list-style-type: none"> • La concurrence forte
	Écarts	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs émotionnels (peur d'ennuis, résistance au changement) 	

Tableau 5.3 Résumé des facilitateurs et barrières perçus par la dyade 2

- *Écarts de perception des facilitateurs*

L'écart de perception dans cette dyade est peu significatif. En s'approvisionnant à travers l'application mobile, le restaurant devient conscient que le processus de commande est plus rapide. De plus, le restaurateur peut confier l'achat à n'importe quel employé, car les commandes sont traçables et les informations sont transparentes.

- *Écarts de perception des barrières*

La peur des problèmes et la résistance au changement sont perçues comme des barrières par RA2. Le changement est pour lui synonyme de problème : « s'il n'y a pas de grands problèmes avec ce fournisseur, je n'ai pas trop envie de changer les fournisseurs, ils sont presque de même qualité » (RA2). Ce facteur émotionnel n'est pas perçu par RC2. Cependant il semble interpréter la barrière de forte concurrence comme une opportunité d'engager des efforts pour maintenir une relation étroite. RC2 reconnaît que la qualité ainsi que le service sont des avantages concurrentiels : « Je montre au restaurant que je suis toujours là pour aider à résoudre leurs problèmes, il peut passer des commandes sans aucun souci » (RC2).

Un autre point relève du développement de la relation avec ce restaurant. RC2 adopte ainsi une stratégie de bonne foi en visitant le restaurant plusieurs fois afin d'établir des liens de confiance et de familiarité. La première visite consiste à donner sa carte de visite et faire des salutations. La deuxième visite représente une occasion de faire connaissance et de se présenter. Les deux premières visites n'ont pas un objectif de vente ou de marketing. La troisième visite repose sur l'introduction des produits et le début du processus de vente. Pour RC2, il est important d'intensifier le lien social avec le restaurant à travers des visites et des communications fréquentes qui ont pour objectif de rassurer le client quant aux changements induits par l'adoption de l'application mobile. Des aides gratuites telles que le déchargement de marchandises ou la mobilisation de ressources supplémentaire lors des périodes d'affluence dans le restaurant permettent de répondre à cette préoccupation.

RC2 souligne l'importance de comprendre les points d'intérêts ainsi que les besoins de restaurants tels le type de produits approvisionnés, les derniers horaires de livraison,

l'exigence sur la qualité, les caractéristiques de plats ou le caractère personnel. Selon lui, la culture centrée sur les clients est primordiale pour la PA. Cela peut expliquer que les écarts de perception de facilitateurs et barrières sont plus faibles dans cette dyade. En effet, RC2 dépense beaucoup plus d'énergie pour comprendre les besoins et les caractéristiques de ce client.

Un point spécifique mentionné par RA2 relève de l'invisibilité du prix dans l'approvisionnement traditionnel. Par exemple, un de ses fournisseurs a augmenté le prix d'une matière en le justifiant par la hausse du prix dans le marché. Cependant, la hausse du prix dans le marché n'a duré que trois jours au lieu des quelques semaines annoncées par le fournisseur. Un problème similaire est arrivé avec un autre fournisseur. Ces actions malhonnêtes affaiblissent le lien de confiance et mettent en péril la relation entre le restaurant et ces fournisseurs.

5.3 Dyade 3

La dyade 3 propose des plats régionaux. RA3 vend de petits plats sautés ou à la vapeur. Ce type de restaurants est géré d'une façon très flexible avec un menu changé fréquemment selon l'évolution du prix des matières alimentaires. Plus précisément, le restaurant se base sur les matières les moins onéreuses. En s'approvisionnant sur la plateforme, la commande va dépendre du prix indiqué par l'application. Le restaurant y achète actuellement environ 50% des matières alimentaires. Le tableau 5.4 suivant présente le résumé des perceptions de la dyade 3.

- *Écarts de perceptions de facilitateurs*

L'accès rapide aux informations est considéré par RA3 comme un facilitateur. Selon RA3, le prix et la description des produits sont facilement accessibles sur l'application. De plus, ces informations peuvent être utilisées pour effectuer une comparaison par rapport à l'offre des autres fournisseurs. On observe cependant peu d'échanges d'information autres que les descriptions de produits disponibles sur l'application, le suivi de commande et l'évolution du prix dans le marché. RC3 a la responsabilité d'informer RA3 des promotions, ces activités s'inscrivant dans ses tâches de travail : « On n'a pas beaucoup

de temps à échanger, lui (RC3) n'est pas toujours disponible, nous sommes très occupés aussi » (RA3).

Dyade 3	Perception	RA3	RC3
Facilitateurs	Convergence	<ul style="list-style-type: none"> • Prix (transparence, moins cher), qualité de produits, service de RC • Économie du temps, perception de commodité • Réputation, capacité de l'entreprise • Très bonne attitude de RC3 	
	Écarts	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux informations rapide 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptabilité de la numérisation
Barrières	Convergence	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de livraison (retard, horaire) • Inflexibilité • Moins de spécifications de produits disponibles (Variété de produits) 	
	Écarts	<ul style="list-style-type: none"> • Perception de l'incommodité (notification de rupture de stock) • Véracité des images 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancien lien social avec les fournisseurs

Tableau 5.4 Résumé des facilitateurs et barrières perçus par la dyade 3

- *Écarts de perception des barrières*

Les écarts dans cette dyade sont significatifs. La perception d'incommodité au niveau du SAV ainsi que de la véracité des images sont mentionnées par RA3, mais ignorées par RC3. Selon RA3, il est plusieurs fois arrivé qu'aucune notification ait été envoyée pour l'informer de la pénurie de produits, que ce soit de la part du RC ou de l'application. Cette pénurie ne devient alors visible qu'à la réception de commande. La résolution du RC ne le satisfait pas, sachant qu'une disponibilité des matières est pour lui préférable à un remboursement des items manquants. Quant à la véracité des images, une commande de matières moins fraîches cultive le sentiment de déception chez RA3. Nous n'avons pas observé de pratiques chez RC3 pour limiter cette barrière.

Il est également à noter que les deux parties ont perçu les problèmes de livraison, l'inflexibilité et la variété de produits comme des barrières. Malgré la perception de ces barrières par RC3, il semble y avoir peu d'efforts pour y remédier. Selon lui, ces

problèmes sont de nature stratégique : régler ces problèmes ne s’inscrit donc pas dans ses fonctions. Cette perception peut expliquer son implication limitée. Nous remarquons que RA3 se montre moins satisfait par rapport aux techniques de résolution de problèmes de RC3. Pour lui, le SAV et le contrôle de réception de commande laisse à désirer.

5.4 Dyade 4

Le restaurant dans la dyade 4 fait partie d’une chaîne. RC4 le considère comme un client très fidèle, car ce restaurant lui permet de gagner d’autres clients en le mettant en contact avec d’autres de ces filiales. Du côté restaurant, nous remarquons une orientation de la relation long terme plus présente.

Dyade 4	Perception	RA4	RC4
Facilitateurs	Convergence	<ul style="list-style-type: none"> • Prix, qualité de produits, qualité de service • Économie du temps, Perception de commodité, transparence du processus, amélioration de productivité, qualité de communication, accès aux informations • Réputation, marque, capacité, ancienne coopération • Acceptabilité de la numérisation • Relation personnelle avec RC4 	
	Écarts	• Perception de facilité de l’utilisation	
Barrières	Convergence	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de livraison (réception) • Inflexibilité et complexité • Perception de l’inconfort (notification de rupture de stock) • Variété de produits • Insécurité de paiement, véracité des images 	
	Écarts		• La concurrence forte

Tableau 5.5 Résumé des facilitateurs et barrières perçus par la dyade 4

Le tableau 5.5 résume les perceptions de RA4 et RC4. Semblable à la dyade 3, la dyade 4 cible également la cuisine régionale. Nous observons également un mode d’approvisionnement dépendant de l’évolution de prix avec un volume d’achat élevé sur

la plateforme. Selon RA4, la plateforme couvre 90 à 95% des matières achetées. Même s'il existe de nombreuses alternatives dans le marché, trouver un autre fournisseur offrant des produits de bonne qualité, au bon prix et avec de bons services n'est pas pour autant facile. La rupture de relation avec la plateforme créerait chez lui une instabilité pour le futur et une perception de dépendance augmentée.

Un point unique observé dans cette dyade concerne le développement de relation avec ce restaurant. RC4 et RA4 ont déjà effectué une comparaison entre l'AE et celui traditionnel. Les mêmes matières alimentaires sont achetées, en même quantité, l'un passant une commande en ligne, l'autre chez l'ancien fournisseur. Après la livraison des deux commandes, le prix total, le délai de livraison, la qualité et la fraîcheur, le SAV sont comparés. La commande passée sur la plateforme était livrée plus rapidement à un prix plus avantageux. Le résultat de l'analyse a ainsi poussé le restaurant à continuer d'utiliser la plateforme.

L'écart de perception dans cette dyade est faible. La perception de facilité de l'utilisation est mentionnée par RA4. La conception de la plateforme mobile ressemble beaucoup aux applications qu'il a habitude d'utiliser pour ses achats individuels : « Cela ne me pose pas de problèmes de passer la commande et de contacter le service clientèle en ligne » (RA4). RA4 est un jeune restaurateur. Pour lui, l'économie du temps, la perception de commodité ainsi que le développement de bonnes recettes et le marketing sont les plus importants ; il préfère donc y consacrer plus de temps et d'énergie. RA4 nous a confirmé être satisfait des pratiques de RC4 pour résoudre les problèmes du SAV : « Le processus de remboursement est relativement long. Pour retourner un produit, il faut remplir les formulaires sur l'application. Mais ce n'est pas grès grave, ça nous donne aussi un historique et RC4 va nous aider à suivre ça » (RA4).

5.5 Dyade 5

Le restaurant dans la dyade 5 se situe dans une grande ville. Une caractéristique spéciale de ce restaurant consiste à s'approvisionner en produits frais, y compris les viandes

congelées. RA5 pose une exigence plus élevée sur la qualité des matières alimentaires. Le tableau 5.6 représente un résumé des perceptions de la dyade 5 :

Dyade 5	Perception	RA5	RC5
Facilitateurs	Convergence	<ul style="list-style-type: none"> • Prix (visible, moins cher), qualité de service, la bonne livraison • Perception de commodité, transparence du processus • Réputation, marque, capacité 	
	Écarts		Qualité de produits
Barrières	Convergence	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de livraison (réception, horaire) • Inflexibilité • Variété de produits 	
	Écarts	<ul style="list-style-type: none"> • Perception de l'incommodité (notification de rupture de stock) • Insécurité d'image • Facteurs émotionnels • Exigences spéciales de produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence forte

Tableau 5.6 Résumé des facilitateurs et barrières perçus par la dyade 5

Malgré la convergence sur certaines barrières concernant le problème de livraisons, RC5 semble ne pas avoir mis en place d'actions correctives pour les limiter. RA5 constate également une limitation en matière du choix de l'horaire de livraison. En effet, ce restaurant est de type barbecue à volonté et il préfère recevoir la commande le jour même afin d'éviter une pénurie. Sur ce point-là cependant, RC5 n'a pas de pratiques effectives. L'horaire de livraison est prédéterminé par la plateforme : cet aspect correspond à une décision stratégique.

Un autre problème mentionné par RA5 correspond à la limite d'achat minimum de livraison : « Au début, on veut commencer par l'essai avec des commandes en tout petit volume. Cependant, les spécifications des produits sont souvent grandes, ce qui nous décourage un peu » (RA5). Pour régler ce problème, RC5 a demandé une exception à la direction.

- *Écarts de perception des facilitateurs*

Il est surtout à noter que la qualité des produits n'est pas considérée par RA5 comme un facilitateur dans cette dyade, contrairement à RC5 qui mentionne le rôle facilitateur de la qualité grâce au contrôle sévère de la plateforme. Ce restaurant pose une exigence spéciale sur les produits : l'absence d'une chaîne froide facilite une détérioration rapide des aliments lors du transport. Les anciens fournisseurs (concessionnaires) de RA5 sont quant à eux plus spécialisés dans la distribution de produits frais ou de viandes congelées.

- *Écarts de perception des barrières*

De grands écarts sont observés dans cette dyade. RA5 nous a communiqué certaines barrières d'adoption.

Au niveau de la notification de rupture de stock, RA5 montre une insatisfaction de la plateforme. En effet le manque de notification de pénurie de produits provoque des inconvénients et de graves conséquences pour le restaurant. D'ailleurs, RA5 évoque son inquiétude quant à la rupture d'aliments en raison de la caractéristique du buffet à volonté, la demande pouvant être difficile à prévoir. Cet enjeu est encore plus important lorsque le réapprovisionnement dans la même journée n'est pas possible. Pour lui, les échanges ou les retours en ligne représentent une perte de temps. Pour les items tels que poissons, fruits de mer ou produits congelés, les problèmes de qualité sont plus fréquents en raison du transport. RA5 semble ainsi hésiter à adopter l'AE, leurs fournisseurs actuels spécialisés ayant la capacité d'assurer une chaîne froide et donc la qualité.

Cependant, ces barrières perçues par RA5 semblent être négligées par RC5. Selon ce dernier, il est très difficile de satisfaire ce type de restaurant qui présente une exigence spéciale pour les produits congelés, l'exigence de la qualité étant beaucoup plus élevée malgré le contrôle strict de qualité de la plateforme. Le manque de capacité pour distribuer ce type de produits constitue une difficulté d'adoption. RC5 essaye ainsi d'offrir un meilleur service, mais il est impossible pour lui de régler ce problème de transport. Pour RA5, le prix inférieur représente un avantage. La qualité des produits et l'assurance d'un approvisionnement stable et flexible des produits congelés restent cependant les plus importantes.

RC5 montre toujours sa volonté de limiter l'inflexibilité et la complexité du SAV. Il contacte ainsi régulièrement le restaurant. Selon RA5, il reste cependant toujours peu satisfaisant. En effet, ils ne peuvent pas échanger immédiatement et obtenir les matières nécessaires pour la production au cas où les produits congelés ont des problèmes à la réception.

5.6 Dyade 6

Le restaurant 6 propose des petits déjeuners dans une grande ville. L'horaire de l'approvisionnement est différent des autres dyades. Le tableau 5.7 suivant présente le résumé des perceptions de la dyade 6.

Dyade 6	Perception	RA6	RC6
Facilitateurs	Convergence	<ul style="list-style-type: none"> • Prix, qualité de produits, qualité de service, bonne livraison • Économie du temps, Perception de commodité, transparence du processus, qualité de communication, accès aux informations • Réputation, marque, capacité de la PA • Acceptabilité de la numérisation, déception envers l'ancien fournisseur traditionnel (livraison) • Relation personnelle avec RC6 	
	Écarts	<ul style="list-style-type: none"> • Perception de facilité de l'utilisation 	
Barrières	Convergence	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de livraison (réception sur place) • Inflexibilité • Insécurité de paiement • Variété de produits 	
	Écarts	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs émotionnels (peur des ennuis, résistance au changement) 	

Tableau 5.7 Résumé des facilitateurs et barrières perçus par la dyade 6

- *Écarts de perception des facilitateurs*

L'écart de perception des facilitateurs est ici faible. En tant qu'utilisateur de l'application, RA6 a plus de facilités à commander. Il est à noter que la livraison est considérée comme

un facilitateur dans cette dyade. RA6 nous confirme qu'avec leurs anciens fournisseurs, la qualité du service de livraison n'était pas stable. Avec l'approvisionnement par la plateforme, la livraison est souvent plus assurée. Cet aspect est également mentionné par le RC6. Ceci constitue un facilitateur pour l'adoption de la plateforme qui offre un service plus stable. Par conséquent, le RC6 met plus d'efforts pour assurer la ponctualité de la livraison afin de maintenir RA6 satisfait.

RC6 a bien saisi l'importance de la ponctualité de la livraison pour RA6, car le retard provoque des conséquences graves pour la production. Ce restaurant est identifié comme prioritaire dans la livraison. De plus, RC6 mobilise tous les moyens pour garantir la ponctualité : « Pour accomplir la livraison dans une même région, il faut deux ou trois heures, c'est quelques fois difficile d'éviter le problème de livraison en retard même si on a identifié les priorités de livraison. Donc, si le chauffeur est déjà arrivé en région, je vais aller récupérer la commande et livrer moi-même à ce restaurant pour éviter toute possibilité de retard » (RC6).

- *Écarts de perception des barrières*

L'écart de perception des barrières est très faible dans cette dyade. La peur des difficultés est mentionnée par RA6 comme une barrière : « Une fois que je décide de travailler avec quelqu'un, je n'ai pas envie de changer. Souvent, on ne sait pas les risques de changer de l'un à l'autre. En particulier, ils (fournisseurs traditionnels) ont toujours les mêmes problèmes : service, prix, qualité instable, des choses invisibles » (RA6). C'est la raison pour laquelle RA6 fait preuve d'une certaine hésitation dans l'adoption de l'AE. Cette barrière n'est pas mentionnée d'une façon explicite par RC6, mais il semble bien avoir compris les besoins de son client en assurant la ponctualité de la livraison.

Un tableau de résumé des écarts de perception de facilitateurs et barrières est présenté en Annexe 8.

Chapitre 6 Analyse Inter-cas

Ce chapitre porte sur l'analyse inter-cas et est constitué de deux parties. À la suite de l'étude des spécificités propres à chaque dyade, nous nous concentrerons dans un premier temps à présenter les similarités identifiées dans la comparaison inter-cas sur la perception des facilitateurs et des barrières d'adoption. Dans un second temps, nous analyserons les pratiques de RCs en fonction des dimensions agrégées relevées dans la structuration des données, soit les activités formelles et les activités informelles.

6.1 Similarités des dyades au niveau de la perception des facilitateurs et barrières d'adoption

Dans cette partie, nous décrivons les similarités au niveau de la perception des facilitateurs et des barrières d'adoption entre les six dyades en regroupant les perceptions de tous les RCs et tous les restaurants.

6.1.1 Facilitateurs d'adoption

- *Facilitateurs économiques*

Nous pouvons observer une convergence presque parfaite au niveau de la perception de facilitateurs économiques des deux parties dans les six dyades. Ces facilitateurs économiques sont associés au prix, à la qualité, aux services offerts et à la livraison.

- *Prix*

Les restaurants sont souvent très sensibles au prix des aliments en raison de la faible marge réalisée par ces acteurs. Selon les répondants des restaurants, le coût d'approvisionnement des produits alimentaires représente entre 30 % à 40 % du coût total. En raison de l'augmentation du coût de la main d'œuvre et du loyer, il est important pour eux de bien gérer le coût d'approvisionnement. Le critère de prix peut alors devenir le plus important dans le choix des fournisseurs. La PA, quant à elle, met en œuvre une méthode d'approvisionnement centralisée. En distribuant les produits alimentaires à un grand nombre de restaurants, elle regroupe les besoins d'approvisionnement et possède ainsi un

pouvoir de négociation face à ses fournisseurs grâce aux économies d'échelle. Par conséquent, la PA peut obtenir ces produits à un prix plus intéressant que les restaurants individuels. Le prix des aliments est ainsi plus intéressant sur la plateforme qu'en passant par l'approvisionnement traditionnel.

Pour attirer plus de clients (restaurants) et pousser les anciens clients à s'approvisionner chez elle, la PA met régulièrement en œuvre des incitatifs : un prix préférentiel pour de nouveaux clients pendant une certaine période, des promotions, des rabais ou des bons de réduction fréquents sont donnés : « Actuellement, le profit n'est pas si important pour la plateforme d'approvisionnement. Ce qui compte, c'est davantage de pénétrer dans le marché et gagner plus de clients tout en établissant une bonne réputation » (Gestionnaire de la PA).

Nous remarquons également que la transparence du prix est soulignée dans certaines dyades (Dyade 2,3,5). Selon nos répondants, les fournisseurs traditionnels peuvent augmenter légèrement le prix, ce dont les restaurants s'apercevront difficilement. Il arrive souvent que les fournisseurs profitent d'une relation stable à long terme pour augmenter le prix de manière irraisonnable. Au contraire, l'AE permet une plus grande transparence au niveau du prix. Il n'existe pas de « zones grises de prix » et les rabais sont souvent affichés sous les activités de promotions.

- *Qualité des produits*

La qualité des produits est considérée comme un facilitateur par toutes les dyades sauf la dyade 5. La plus grande inquiétude par rapport à l'adoption de l'AE concerne la qualité et les problèmes reliés.

En effet, la réception de mauvaise qualité de produits implique pour les restaurateurs une rupture de production et un impact significatif sur la santé alimentaire. Cette dernière attire de nombreuses attentions politiques et publiques. Pour s'assurer de la qualité des produits, la plateforme exerce un contrôle strict sur les aliments, notamment avant la livraison aux restaurants. Elle fournit également des rapports de contrôle de qualité, des certificats et des qualifications de produits sur la page web des produits. Dans la stratégie de marketing de la plateforme, le slogan de « la qualité en premier » est mis en évidence

pour attirer les clients. Les départements d'achats, de contrôle de qualité et d'entreposage sont tous concernés et ont incorporé des indicateurs de performance directement reliés à leur revenu.

- *Qualité de service*

Une convergence sur le facilitateur de qualité de service est également observée dans toutes les six dyades. Ceci est lié au service de communication et service clientèle assurés par l'application et par les RCs.

- *Facilitateurs opérationnels*

Quant aux facilitateurs opérationnels, des écarts sont observés dans toutes les dyades. Dans les dyades 1, 2, 4 et 6, les pourcentages agrégés des facilitateurs opérationnels mentionnés par les restaurants sont les plus élevés, signifiant que ces restaurants perçoivent plus d'avantages opérationnels. Dans notre analyse intra-cas nous observons que dans ces dyades (2, 4 et 6), les RCs mettent en œuvre plus de pratiques pour renforcer les facilitateurs.

- *Économie de temps et perception de commodité*

Pour les restaurants, le processus standardisé permet d'améliorer l'efficacité de certaines activités d'approvisionnement. Le fait que le RA n'ait plus besoin d'aller au marché lui-même pour faire ses achats est une valeur ajoutée par rapport à l'approvisionnement traditionnel.

Les deux parties mentionnent également les facilitateurs de l'économie de temps et la perception de commodité. Pour les produits frais, les marchés en gros se trouvent souvent dans la banlieue de la ville, engendrant des pertes de temps en transport. En s'approvisionnant sur la plateforme, les restaurants bénéficient d'une économie de temps et d'un meilleur service de livraison.

Les fonctionnalités de l'application mobile permettent aux restaurants de télécharger leurs anciennes commandes et de calculer le volume consommé des matières alimentaires. Les restaurants peuvent ainsi gérer leurs achats d'une façon plus visible, efficace et numérisée.

Le restaurateur peut également confier la fonction de passation de commande aux employés.

Selon le gestionnaire de la PA, la conception de l'application est très semblable à celle des achats individuels B2C, ce qui facilite un transfert des connaissances. Cependant, ces aspects sont souvent négligés par les RCs qui peuvent potentiellement renforcer ces avantages.

- *Facilitateurs de ressources*

Nous remarquons une convergence élevée au niveau de la perception des facilitateurs de ressource. Dans les six dyades, les RCs et les RAs s'entendent sur le rôle de facilitateur de la réputation, la marque et la capacité de la PA. Selon eux, la plateforme possède la capacité et l'expertise nécessaires pour bien remplir leur fonction d'approvisionnement.

En tant que leader dans le marché de vente au détail en ligne, la PA est reconnue grâce à la part importante des affaires des achats collectifs et de livraison de repas à domicile. Sa marque symbolise son influence, sa réputation et sa capacité dans le marché. Ces ressources forment une image de fiabilité et de crédibilité et aident largement à diminuer l'insécurité du changement de fournisseurs chez les clients. Dans le développement de relation avec les restaurants, les RCs jouent sur les facilitateurs en profitant de la réputation de la PA pour convaincre les restaurants à adopter la plateforme. Les rapports d'inspection de qualité de produits sont partagés en ligne. Les publicités sur le nombre de clients inscrits, le volume d'affaire de la PA, les sources d'approvisionnement sont également communiquées aux restaurants. La réussite de la PA, la capacité et la fiabilité de la PA dans la gestion de la chaîne logistique sont clairement mis en avant lors de l'introduction de l'offre aux restaurants.

- *Facilitateurs relationnels*

La bonne relation avec les RCs constitue pour toutes les dyades un facilitateur important (exception faite de la dyade 5). Les facilitateurs relationnels sont liés à la communication,

la relation, l'émotion (perception de l'amitié ou de l'affinité, sensation de familiarité) et les comportements personnels. Nous observons que le choix d'adoption est également influencé par les RCs, en particulier par la qualité des services offerts. Presque toutes les dyades ont abordé le sujet de la satisfaction client.

6.1.2 Barrières d'adoption

- *Barrières opérationnelles*

Généralement, dans toutes les dyades, les barrières opérationnelles sont significatives. Dans les dyades 2, 4 et 6, la convergence au niveau des barrières opérationnelles de deux parties est presque parfaite. L'ordre croissant des écarts des perceptions des barrières opérationnelles se présente comme tel : Dyade 1 = Dyade 3 < Dyade 5. Ce résultat en pourcentage s'aligne sur l'observation que dans les dyades 2, 4 et 6, les RCs sont plus conscients de ces barrières opérationnelles. Ils ont ainsi adopté des pratiques pour limiter ces dernières. Nous avons remarqué que dans toutes les dyades, les RCs et RAs ont perçu des problèmes de livraison, d'inflexibilité (SAV) et de variété de produits comme des barrières.

- *Problèmes de livraison*

Le retard de livraison, le choix de l'horaire de livraison et la réception de commande sont perçus dans toutes les dyades comme des barrières.

Tout d'abord, le retard de livraison est difficile à éviter complètement. Au lancement du projet, en raison d'une faible couverture de clients, les problèmes de livraison étaient fréquents. En effet, il est possible que le chauffeur doive parcourir deux régions ou plus avant de livrer à un restaurant, ce qui représente un temps de transport supplémentaire. Au niveau de l'horaire de livraison, la plateforme offrait seulement deux périodes de livraison. Actuellement, et avec l'augmentation du nombre de clients et du choix de périodes de livraison, la ponctualité de livraison est plus assurée, bien que le restaurant ne puisse pas choisir un horaire différent. Cependant, il faut prendre en compte que de

nombreux facteurs peuvent influencer la ponctualité de la livraison tels que le mauvais temps et la circulation.

Le manque de contrôle sur place de la réception de commande est un sujet de frustration pour les restaurants. Un chauffeur par région prend en charge la livraison et ils ne peuvent pas attendre l'ouverture des restaurants afin de confirmer la réception de la commande sur place. En effet, cela représente une perte de temps et peut engendrer un retard pour les autres livraisons. La pratique actuelle consiste à laisser les produits approvisionnés devant la porte de restaurants. Les restaurants souhaitent demander la réception de produits sur place pour pouvoir contrôler la qualité, éviter les vols et compléter le SAV s'il y a lieu.

Nous avons également remarqué des pratiques communes mises en œuvre par des RCs pour limiter ces barrières opérationnelles. Concernant les problèmes de livraison, les RCs font un suivi étroit de commande afin d'assurer la ponctualité de livraison. Ils sont en contact avec le chauffeur pour suivre l'état de livraison et en prévenir le restaurant en cas d'éventuel retard. À quelques occasions, des bons de réduction sont attribués aux restaurants pour compenser le problème de retard. Quant au contrôle de réception, certains RCs (2, 4 et 6) passent de temps en temps lors de la réception de produits pour vérifier la qualité et traiter des problèmes SAV potentiels.

- *Inflexibilité et complexité de Service après-vente*

L'échange impossible de produits frais approvisionnés sur la plateforme est une grande barrière dans toutes les dyades. La livraison des commandes est actuellement fixée à quatre horaires différents. L'échange de produits frais pose des exigences élevées et une plus grande complexité au niveau du transport et de l'entreposage dans lesquels la plateforme n'est pas encore très compétente. Cependant, le restaurant préfère échanger au lieu de rembourser, car il a besoin de cet aliment immédiatement pour compléter la production des menus.

Le processus du remboursement des produits est moins efficace, que ce soit au niveau du temps de traitement ou de la procédure. Les répondants de la plateforme confirment qu'il n'est pas possible d'éviter les problèmes de fraîcheur des aliments en raison de la

périssabilité et de la détérioration durant le transport. Le remboursement des commandes peut prendre jusqu'à trois jours avec une procédure en ligne, complexe pour les restaurants. Pour les légumes frais, les restaurants ont une préférence à s'approvisionner chez les fournisseurs traditionnels afin de bénéficier d'un échange plus rapide. En effet, remplir la procédure de SAV sur l'application et de la suivre est perçue comme une incommodité.

- *Barrières relationnelles*

Des écarts faibles sont observés dans les dyades 1, 3 et 5 au niveau des barrières relationnelles, contrairement aux dyades 2, 4 et 6. Notons que la véracité des images est une barrière perçue par tous les restaurants, mais seulement par les RCs 2, 4 et 6.

6.2 Différences majeures des perceptions

Cette partie vise à comparer les perspectives agrégées de tous les RCs et tous les RAs en fonction du deuxième niveau de thèmes. Cette agrégation nous donne une vision plus complète pour étudier les différences de perceptions des RCs et RAs. Nous pouvons ainsi relier ces observations aux pratiques mises en œuvre par les RCs.

Pour obtenir ce pourcentage agrégé, le numérateur est la fréquence totale de chaque deuxième niveau de thèmes perçus par les six RCs et le dénominateur est six, car nous avons six RCs en total. Le pourcentage agrégé correspond au nombre en pourcentage de RCs percevant ce thème comme un facilitateur ou une barrière. Une façon de calcul semblable est également appliquée pour le pourcentage agrégé de la fréquence des perceptions des restaurants. Une version complète est présente dans l'Annexe 9.

Nous nous focalisons sur les facilitateurs et les barrières qui ont des écarts supérieurs à 30 %. Nos observations sont ainsi centrées sur les thèmes suivants : l'amélioration de la productivité, l'acceptabilité de la numérisation, la perception d'incommodité, les trois barrières relationnelles telles que la véracité des images, l'ancien lien social avec les fournisseurs et les facteurs émotionnels. Le tableau 6.1 présente les résultats d'agrégation de pourcentage pour les perspectives des RCs et RAs :

Tableau de fréquence - Résumé Perspective RCs-RAs			
Dimensions agrégées	Facilitateurs Deuxième niveau de thème	RCs	RAs
Facilitateurs économiques	Prix (transparence, rabais, promotions)	100,00%	100,00%
	Qualité de produits	100,00%	83,33%
	Correspondance aux besoins	33,33%	33,33%
	Qualité de service	100,00%	100,00%
	Bonne livraison (ponctualité et vitesse)	50,00%	50,00%
Facilitateurs opérationnels	Économie du temps	83,33%	83,33%
	Perception de commodité	100,00%	100,00%
	Perception de facilité de l'utilisation	0,00%	33,33%
	Transparence/efficacité du processus	66,67%	83,33%
	Qualité de communication	50,00%	50,00%
	Accès aux informations	50,00%	66,67%
	Acceptabilité de la numérisation (conscience)	83,33%	50,00%
Facilitateurs de Ressource	Réputation, marque, capacité	100,00%	100,00%
	Crédibilité (Ancienne coopération)	50,00%	50,00%
Facilitateurs Relationnels	Déception envers l'ancien fournisseur traditionnel	33,33%	33,33%
	Relation personnelle avec RC	100,00%	83,33%
Dimensions agrégées	Barrières Deuxième niveau de thème	RCs	RAs
Barrières opérationnelles	Problèmes de livraison (retard, horaire, réception)	100,00%	100,00%
	Inflexibilité et complexité	100,00%	100,00%
	Variété de produits	100,00%	100,00%
	Exigences spéciales de produits	0,00%	16,67%
	Perception d'inconfort	33,33%	83,33%
Barrières relationnelles	Insécurité du paiement, véracité des images	50,00%	100,00%
	Ancien lien social (concurrence forte)	66,67%	0,00%
	Facteurs émotionnels (résistance, peur d'ennuis)	0,00%	33,33%

Tableau 6.1 Tableau de fréquence par perspectives regroupées

- *Acceptabilité de la numérisation*

L'acceptabilité de la numérisation est perçue comme un facilitateur par 83,33 % des RCs mais seulement 50 % des restaurants. L'habitude des achats en ligne représente une grande tendance. En effet, les individus sont aujourd'hui très habitués à utiliser des applications mobiles, que ce soit dans le milieu privé ou professionnel. Le phénomène de popularisation des achats individuels en ligne peut avoir un impact sur l'utilisation de l'AE au niveau de la transférabilité des habitudes et des expériences de l'utilisation de l'application.

RA1 considère la difficulté d'utilisation de l'application comme une barrière, en raison de son âge et de ses connaissances de l'Internet. Cependant, on remarque une absence de formation donnée par RC1. Pour d'autres répondants (RA4, RA6) qui sont déjà habitués à faire leurs courses en ligne, il est plus facile d'utiliser l'application. Ainsi, le changement aux fournisseurs en ligne ne constitue pas un grand problème pour eux.

- *Perception d'inconfort SAV*

83,33 % de restaurants perçoivent une inconfort au niveau de l'utilisation de l'application, de la notification des pénuries et de références en cas de problème. Au contraire, seulement un tiers de RCs ont réussi à les identifier. Dans les dyades 2 et 4, les RCs visitent les restaurants pour former les employés à utiliser l'application (ajout à la liste des favoris, service SAV dans l'application, etc). Cette pratique démontre la responsabilité et la préoccupation des RCs pour leurs clients.

Au niveau de l'expérience de l'utilisation, les restaurants se plaignent d'un manque d'alerte en cas de pénurie après la passation de commande, car cela provoque un résultat grave sur la production des menus. La mise à jour du stock disponible du produit n'est pas en temps réel. L'amélioration de la plateforme au niveau du SAV est très attendue par les restaurants.

- *Véracité des images*

La véracité des images est une barrière pour tous les restaurants, mais seulement pour 50 % des RCs. L'écart est évident statistiquement. Les produits ne sont pas physiques et leur

aspect peut différer des images électroniques. La séparation au niveau de l'espace et du temps accentue une insécurité de qualité lors que l'on passe une commande en ligne. Le décalage ou la non-correspondance des images virtuelles des produits aux marchandises reçues crée des déceptions chez les restaurants. Nous remarquons des pratiques similaires pour les RCs 2, 4 et 6 afin de limiter cette barrière à travers le partage de photos ou vidéos des commandes réellement reçues.

- *Ancien lien social avec les fournisseurs*

L'ancien lien social ou la forte concurrence est perçue par 66,67 % des RCs comme barrière d'adoption (RC 1, 3, 4 et 5). Aucun restaurant ne partage cependant cette idée. RC3 et RC5 considèrent que l'ancien lien social du restaurant avec les fournisseurs constitue un obstacle à l'adoption de la plateforme. Ces RCs mobilisent moins d'efforts et s'impliquent moins dans le maintien de relation avec leurs clients : « Le développement des nouveaux clients nécessite beaucoup de temps. ... On a des indicateurs sur ça, c'est lié directement avec l'évaluation de performance » (RC3).

- *Facteurs émotionnels*

Les facteurs émotionnels sont perçus par 33,33 % de restaurants comme une barrière d'adoption, contrairement aux RCs.

La perception de l'inconfort au niveau de SAV génère des sentiments négatifs tels que la peur des problèmes futurs, ce qui amènerait à une certaine résistance aux changements, en particulier lorsque les restaurants entretiennent une bonne relation avec leurs fournisseurs actuels, comme c'est le cas pour RA2 et RA6. Cependant nous observons des stratégies de bonne foi, centrées sur les clients par RC2 et RC6. L'établissement de relation de confiance entre RC et RA diminue le risque lié à ces préoccupations. La sensation d'amitié, de familiarité ou d'affinité formée dans une relation stable et à long terme crée une confiance qui favorise à son tour le renforcement d'une RAF.

Il est intéressant de noter que dans les dyades 2 et 6, les RCs ne perçoivent pas les barrières émotionnelles telles que la peur des problèmes et la résistance aux changements. Les RCs semblent ne pas avoir identifié les bonnes barrières et ne font rien pour gagner la confiance.

Cependant, un tiers des restaurants ne veulent pas changer de fournisseurs, parce qu'ils ont peur des ennuis. Les RCs semblent ainsi les sous-estimer le facteur de la peur du changement.

6.3 Comparaison des dyades au niveau des pratiques par dimensions agrégées : activités formelles et informelles

Dans cette partie, nous nous intéressons aux pratiques des RCs pour limiter les barrières et maintenir une bonne relation à long terme. Dans les guides d'entrevues, nous avons posé des questions en fonction des catégories pré-élaborées telles que la communication, l'échange de l'information et la collaboration. Pour effectuer la comparaison entre les dyades, nous avons tout d'abord agrégé les dimensions afin de mieux structurer les réponses aux questions pré-élaborées. Le processus de structuration des données et la définition des catégories sont présentés dans le chapitre 3 méthodologie. Deux dimensions sont finalement agrégées : les activités formelles et les activités informelles. Nous examinerons tout d'abord la comparaison au niveau des activités formelles incluant la communication formelle, l'échange de l'information formel et la résolution de problèmes. Nous décrirons ensuite la comparaison au niveau des activités informelles telles que la communication informelle, les informations informelles et les activités non contractuelles.

6.3.1 Activités formelles

- *Communication formelle*

En général, les variations entre les dyades au niveau de la communication formelle sont moins significatives. La qualité de communication est mesurée par la facilité d'accès, la fréquence, la ponctualité et la pertinence. La responsabilité de communication formelle est prise en charge par les deux parties : le service clientèle en ligne (téléphone, application et compte officiel de WECHAT) et les RCs (téléphone et WECHAT). La plateforme laisse la liberté aux restaurants de choisir le moyen de communication qui leur convient. Selon nos répondants, l'outil de communication le plus popularisé est

WECHAT. Les activités de promotion (rabais, coupons) sont également affichées dans les publications WECHAT des RCs. En tant que réseau social, WECHAT a profondément pénétré dans le domaine commercial et professionnel en Chine. La plateforme a ainsi établi son compte officiel de service à la clientèle sur cette plateforme. La communication est facilement accessible à travers les divers moyens de communication disponibles. Nos répondants dans les restaurants montrent un sentiment de satisfaction : ils peuvent communiquer avec la plateforme n'importe où, n'importe quand et pour n'importe quel problème.

Nous pouvons observer que les RCs prennent en charge une partie importante de la communication entre la plateforme et les restaurants. Les RCs communiquent avec les restaurants de façon régulière pour réaliser le suivi des commandes et résoudre les problèmes. Le téléphone et WECHAT sont les moyens les plus utilisés. Outre les promotions et les rabais communiqués aux restaurants à travers la page d'accueil de l'application, les RCs prennent aussi en charge la communication des restaurants par téléphone, messages écrits ou sur les publications de WECHAT.

Dans les dyades 2, 4 et 6, les RCs affirment qu'ils sont toujours disponibles, ouverts et ponctuels dans la communication avec les restaurants. De plus, nous remarquons que dans les dyades 2 et 4, les restaurants perçoivent une légèrement meilleure qualité de communication formelle en confirmant que celle-ci est fréquente, adéquate et crédible.

« Chaque fois, on peut communiquer pendant plusieurs heures, sur l'approvisionnement, sur nos soucis et nos problèmes des commandes. C'est assez ouvert » (RA4).

« On communique très régulièrement, je me sens très ouvert à lui parler » (RA2).

- *Échange formel de l'information*

Une convergence presque parfaite entre les dyades sur le niveau de l'échange de l'information formel est observée. Les informations formelles principalement partagées dans toutes les dyades correspondent aux descriptions de produits sur l'application, aux informations de suivi de commande et aux informations de rabais ou de promotions. Il est

aussi à noter qu'il n'y a pas de partage du rapport de performance entre la plateforme et les restaurants.

Pour les restaurants, leurs intérêts se concentrent surtout sur les informations concernant le prix. Ils ne partagent pas d'informations relatives à la performance de la fonction d'approvisionnement tels que la réduction du coût de stockage, du profit, etc. Une raison possible relève d'une absence de système informatique pour les petits restaurants afin de gérer les coûts. Au niveau de la plateforme, les restaurants peuvent consulter des informations précises et détaillées d'un produit dans le catalogue électronique. Les entreprises mettent également en avant leurs performances en approvisionnement, entreposage et distribution. Cependant, ces informations ne sont pas perçues comme telles par les restaurants.

Les besoins pour certaines matières alimentaires peuvent être communiqués via un module sur l'application ou par un RC pour que la PA puisse introduire ce nouveau produit et satisfaire les besoins des restaurants. Cependant, selon les répondants de restaurants (Dyade 1, 3, 4, 5 et 6), ces rétroactions sont souvent traitées en retard par la PA. En effet, le processus de recherche de nouveaux fournisseurs de qualité peut prendre un certain temps.

De plus, dans une dyade où la qualité de l'échange d'information est relativement faible, nous remarquons une insatisfaction en raison du manque des alertes de rupture de stock. Après avoir passé la commande, les restaurants attendent les aliments pour compléter la production. Cependant les informations de non-disponibilité de produits sont souvent communiquées aux restaurants lors de la réception de la commande. Cela provoque des déceptions et des insatisfactions de la part des restaurants et ainsi une baisse de confiance. Ce type de partage d'information n'est pas encore intégré dans la fonctionnalité de l'application.

- *Résolution de problèmes*

La résolution de problèmes comprend les difficultés du SAV, de livraison, et du suivi de commande.

Après la passation de commande, les détails de suivi sont affichés sur l'application. Les RCs interviennent aussi pour coordonner les problèmes de livraison, le SAV. Dans la dyade 3 et 5, les répondants des restaurants montrent une insatisfaction quant à la coordination du suivi et du SAV. Dans les dyades 1, 2, 4 et 6, nous observons cependant un niveau moyen – élevé de satisfaction de restaurants sur la résolution de problèmes. Selon ces RAs, les RCs possèdent toujours une attitude professionnelle et présentent des compétences de résolution de problèmes en prenant en contact en temps réel avec leurs clients. Ils sont également très flexibles et mobilisent tous les moyens possibles.

« Il est toujours là à régler mes soucis, il nous aide à relancer la livraison, à accélérer le remboursement. Il nous donne des coupons-rabais pour compenser le retard de livraison, que nous pouvons utiliser dans une commande future. Je suis très satisfait de sa résolution des problèmes » (RA4).

« Lors d'un problème de qualité, RC2 nous conseille de prendre les photos pour avoir des preuves et demander le remboursement. Il nous aide aussi à relancer et suivre le remboursement » (RA2).

« Si un retard de livraison est remarqué par RC6, il va récupérer la commande pour assurer la ponctualité » (RA6).

Cependant, et comme nos répondants l'ont constaté, la résolution de certains problèmes se trouve en dehors de la responsabilité des RCs. Même si les RCs prennent en charge la coordination, les restaurants seront peu satisfaits tant que les problèmes ne sont pas résolus. C'est le cas dans la dyade 5 où le RA5 a posé une exigence spéciale pour les produits congelés.

Pour améliorer la flexibilité du SAV, les RCs résolvent dans un premier temps les problèmes de retard ou de qualité afin que les restaurants puissent passer la commande sans aucun souci. Les RCs constatent quand même une difficulté à les régler actuellement en raison de la capacité logistique restreinte de la PA. Concernant les problèmes de qualité des commandes de légumes, des bons de réductions peuvent être offerts à travers une demande via le service client en ligne ou alors les RCs vont s'approvisionner eux-mêmes

pour compenser les pertes de restaurants. Quant au processus de remboursement ou d'échange, les RCs suivent étroitement le SAV et coordonnent le processus avec la PA.

Pour combler le défaut du manque de contrôle lors de la réception de commande, RC4 est sur place pour rassurer RA4 et aider à vérifier les matières. S'il n'est pas là, il communique avec RA4 en temps réel par téléphone ou WECHAT. En cas de problèmes, il passe au restaurant pour les régler immédiatement. « L'importance, c'est de ne pas accumuler les problèmes mineurs. Car le restaurant ne va pas te dire s'il est légèrement mécontent sur la commande, mais ces petits mécontentements vont s'accumuler jusqu'à un jour, il ne commande plus chez nous » (RC4). RA4 confirme la responsabilité et le service en temps réel du RC : « Je peux compter sur lui, il est toujours là pour nous aider à régler les problèmes » (RA4).

Quant au problème du retard de livraison, RC4 coordonne avec le chauffeur pour connaître le temps de retard et proposer des solutions. RC4 informe du retard de livraison au restaurant pour qu'il puisse s'arranger. Si le retard est significatif, RC4 aura souvent tendance à acheter les aliments demandés à proximité pour le restaurant et demandera au service client de donner des coupons-rabais.

- *Variété de produits*

La variété de produits concerne les choix de types de produits et leurs spécifications sur la plateforme. Cette dernière n'est pas spécialisée dans certains produits. Elle vise à offrir un large éventail d'aliments diversifiés. En effet, dans la cuisine chinoise, la classification des matières alimentaires est très diversifiée et compliquée ; certains besoins spécifiques sont donc difficiles à satisfaire. Cela pose de grandes difficultés pour la plateforme à fournir une série complète de produits. En raison de la non-disponibilité de certains produits, le restaurant doit donc s'approvisionner chez d'autres fournisseurs.

Nous remarquons que la plateforme propose plusieurs canaux pour connaître les besoins des restaurants. Les restaurants peuvent communiquer leurs besoins de matières aux RCs ou via la fonctionnalité correspondante sur l'application. À ce propos, les RCs communiquent étroitement avec les acheteurs et la direction pour transférer le message

des restaurants. Cependant, le processus d'introduction de nouveaux produits peut prendre du temps et la diversification des spécifications nécessite des calculs profit-coût plus soutenus.

6.3.2 Activités informelles

Les activités informelles ne s'inscrivent pas dans le contrat. Ce sont des activités réalisées de façon personnelle et informelle par les RCs et dépendent de l'expérience, des techniques, des stratégies de vente ou même des caractères des RCs. Nous concentrons principalement la comparaison sur trois aspects : les conversations quotidiennes, les informations informelles et les activités non contractuelles.

- *Communication informelle*

Nous parlons ici de la communication informelle comme la conversation quotidienne entre les RCs et employés ou restaurateurs sous forme de face-à-face informel. Il s'agit de salutations et de petites conversations qui ne sont pas directement reliées avec les affaires. Nous remarquons dans les dyades 2 et 4 que la conversation est fréquente et intensive, à la différence des autres dyades. Quant aux autres dyades, la conversation quotidienne est peu mentionnée. En particulier dans la dyade 1, le RC1 nous confirme qu'il se concentre plus sur le développement de nouveaux clients.

La qualité de communication est un autre facilitateur dans cette dyade. Selon RA4, la communication est plus précise et pertinente par rapport à la passation de commande par téléphone, plus susceptible d'engendrer des erreurs. La qualité de communication est décrite par des mots tels que : fréquente, ouverte, pertinente, facilement accessible. Selon RC4, il fait attention à l'utilisation des stratégies ou des techniques de communication. La conversation quotidienne aide à limiter les soucis relationnels des restaurants. À travers la conversation, les RCs connaissent mieux les caractères personnels des restaurateurs.

- *Informations informelles*

Les similarités d'informations du type informel sont relevées ici, telles que les conseils d'opérations, les discussions de cuisine (amélioration de goût), les discussions de réduction de coûts ainsi que les informations des autres restaurants.

Nous observons des variations importantes entre les dyades. Dans les dyades 2, 4 et 6, l'échange de l'information informel est fréquent et diversifié au contraire des dyades 1,3 et 5. Certaines similarités de l'échange d'information informel sont identifiées.

Premièrement, outre les informations sur l'évolution de prix, les RCs et RAs 2, 4 et 6 ont plus d'échanges concernant les opérations des restaurants et des bonnes pratiques de marketing. Basés sur leurs expériences et des informations obtenues de différentes sources, ces RCs vont donner des recommandations ou des idées d'amélioration aux restaurants telles que comment mieux attirer les clients, quels sont les types de promotions sont populaires.

Deuxièmement, il s'agit des échanges sur l'amélioration du goût culinaire et des discussions sur la réduction des coûts. Ces RCs vont partager les informations accumulées telles que le type de plats populaires, l'amélioration du goût de plats, l'utilisation optimisée de matières alimentaires et les conseils de réduction des coûts.

La troisième similarité porte sur les techniques de communication. En effet, les acheteurs de la PA vont informer à l'avance les RCs de la réduction du prix de certains types de matières. Les RCs vont ensuite communiquer cette information aux restaurateurs pour lui conseiller de stocker cette matière pour faire des économies. La conversation est orientée vers la manière de réduire le coût.

Un autre point à remarquer c'est que certains RCs font preuve de plus de volonté pour partager des informations avec les restaurants, alors que les restaurants disposent de moins d'opportunité pour échanger des informations. Tout d'abord, on remarque que les RCs disposent de beaucoup plus de sources d'informations par rapport aux restaurants. Ils ont des informations de la part de la PA, des informations accumulées lors de l'échange avec les différents restaurants qu'ils prennent en charge, des informations communiquées entre les RCS ainsi que leurs propres expériences tout au long du développement des affaires.

Ils occupent un rôle important dans le flux de l'information. Comme RC2 et RC4 l'indiquent, ils font toujours attention à l'accumulation des informations qui peuvent intéresser les restaurants. Ils comprennent bien l'importance de fournir davantage d'informations contribuant aux restaurants, ce qui peut augmenter leur expertise et aide à gagner la confiance des restaurants. Les citations suivantes témoignent de ce type d'échange informel :

« On discute l'actualité sur les aliments, la santé alimentaire, l'industrie. Cela nous aide à connaître plus notre industrie et l'évolution du marché. RC2 nous donne aussi des informations des autres restaurants dans le quartier, nous pouvons tirer des leçons » (RA2).

« On possède beaucoup d'informations sur le marché grâce à notre travail de marketing. Il est important de faire l'échange avec les restaurateurs, bavarder, communiquer pour établir une relation d'amitié. ... La conversation face-à-face est aussi importante » (RC2).

« On entend parler les opérations, les pratiques de marketing des autres restaurants » (RA2, RA4).

« Je partage aussi les idées ou les conseils d'opération ou de marketing basés sur l'échange avec les collègues, avec les autres restaurants » (RC4).

« Il nous prévient de l'augmentation de prix sur une telle matière, et on va voir s'il est nécessaire de stocker à l'avance... Quand j'ai vu plus tard que le prix a augmenté, je suis contente de l'avoir stocké. ... c'est très bien pour nous d'en être informé à l'avance » (RA6).

Dans les dyades 1,3,5, ces types d'informations ne sont pas échangés.

- *Activités non contractuelles*

Nous remarquons que dans les quatre dyades 1, 2, 4 et 6, les activités non contractuelles sont intensives telles que les aides gratuites, les actions conjointes et l'identification de priorité de livraison. Les aides gratuites mentionnées par les RCs regroupent : donner un coup de main pour servir les clients lors du manque de personnels dans le restaurant, aller acheter des matières alimentaires en cas d'urgence, demander de l'aide aux autres

restaurants pour satisfaire les besoins urgents/imprévus de restaurants (ex : facture, un sachet de riz, certaines matières); aider à décharger les produits commandés, etc.

Une action conjointe est mentionnée seulement dans la dyade 1. Il arrive plusieurs fois que les produits commandés laissés devant la porte du restaurant soient volés. Au début, c'est le RC qui paie pour ces commandes volées pour compenser la perte du restaurant. Cependant, après deux ou trois fois, le RC travaille avec le restaurant pour trouver le voleur et appeler la police. Dans ce processus, le RC fait des sacrifices et montre sa bonne foi, générant une bienfaisance chez le restaurateur. Les deux parties confirment une formation de sentiments d'amitié et de familiarité entre eux. Ces actions conjointes partagées entre les deux parties favorisent l'augmentation de confiance.

Alors que dans la dyade 6 il s'agit de l'identification de la priorité de la livraison. Ce type d'aide est abordé par un RC qui prend en charge la coordination avec le chauffeur pour assurer l'horaire de livraison demandé par le restaurant. Ce restaurant vend le petit déjeuner, ce qui pose une exigence spéciale sur l'horaire de livraison. Il faut recevoir les produits commandés absolument à une certaine heure pour assurer la production. Au cas où il y a du retard, RC6 va quelquefois récupérer la commande et livrer lui-même au restaurant.

En raison du temps limité entre la réception de commande et la préparation de l'ouverture de restaurant du type petit déjeuner, la réception de commande est très importante. S'il existe des problèmes de qualité, il n'est plus possible de ré-acheter par le restaurateur lui-même. Pour régler ce problème, le RC est souvent présent lors de la réception sur place.

Chapitre 7 Discussions

Dans ce mémoire, nous avons principalement mis en évidence les facilitateurs et barrières d'adoption de l'AAM. Nous avons également examiné les pratiques des RCs pour limiter les barrières d'adoption et maintenir une relation à long terme avec RAs. Dans cette partie, nous allons tout d'abord relier nos observations concernant les perceptions des facilitateurs et barrières d'adoption aux pratiques des RCs ainsi qu'à d'autres composantes de la relation. Ensuite, nous effectuons une comparaison avec la littérature et l'approvisionnement traditionnel pour mettre en lumière les nouveaux défis dans l'utilisation de l'AE. Enfin, nous proposons des recommandations potentielles à la PA.

7.1 Observations : Mise en relation des construits

Afin de mettre en évidence les similarités et les différences entre les six dyades en matière de relation, confiance et pratiques mises en œuvre par les RCs, nous construisons un tableau de notation basé sur l'interprétation des réponses des répondants. Le même critère de notation est utilisé pour tous les construits dans les six dyades. L'échelle varie de 1 à 5 en ordre croissant. Nous décrivons l'évaluation pour chaque construit comme suit :

- **Volume d'achat** : les pourcentages de volume d'achat sur la plateforme sont estimés par les répondants des restaurants. Nous avons converti le pourcentage du volume d'achat sur une échelle de 5 points. Par exemple : RA1 estime un tiers d'achat sur la plateforme, le pourcentage de 33% est converti à 1,65 sur 5 ($33 \times 5/100$). Le même calcul est applicable aux autres dyades.
- **Confiance** : nous avons posé certaines questions afin de mesurer le niveau de confiance telles que « Quels sont les aspects sur lesquels vous faites plus ou moins de confiance ? Comment vous percevez la confiance envers la plateforme ? » Les critères que nous avons utilisés pour évaluer le niveau de confiance sont tels que : la flexibilité du service, la qualité, la livraison, la mansuétude ressentie ainsi que la perception de la capacité et la crédibilité de la PA.

- **Activités formelles et informelles** : les questions posées sont telles que « Comment jugez-vous la qualité de la communication avec la plateforme, dans la communication informelle et en cas de problèmes ? Comment percevez-vous la qualité des informations obtenues sur la plateforme ? Comment percevez-vous les pratiques de résolution de problèmes de la plateforme ? Comment percevez-vous le degré de collaboration entre vous et ce RC ? »

Une version complète et détaillée du tableau de notation des construits est présentée en Annexe 10 pour justifier la notation. Le tableau 7.1 résume brièvement les résultats de notations et les points essentiels :

Résumé de comparaison des dyades							
Construits	Dyade 1	Dyade 2	Dyade 3	Dyade 4	Dyade 5	Dyade 6	
Perception de relation (RCs)	• Bonne relation (14 mois)	• Très bonne relation (client fidèle - 17 mois)	• Développement de relation (6 mois)	• Très bonne relation (client très fidèle -13 mois)	• Moyen (10 mois)	• Bonne relation (12 mois)	
Volume d'achat	• 33% (1,65)	• 70-80 % (3,5)	• 50% (2,5)	• 90-95% (4,75)	• 40-50% (2,25)	• 70-80% (3,75)	
Confiance	Moyen-élevé : 4	Élevé : 4,5	Moyen : 3	Élevé : 5	Moyen : 3	Moyen : 4	
Activités formelles	Communication formelle	Moyen-élevé : 4 • Bonne qualité, facilité d'accès	Élevé : 4,5 • Communication intensive	Moyen : 4 • Facilité d'accès	Élevé : 4,5 • Intensive, profonde et fréquente	Moyen - élevé : 4 • Facilité d'accès	Moyen - Élevé : 4 • Bonne qualité, fréquente
	Information formelle	Moyen - Élevé : 4	Élevé : 4,5	Moyen : 4	Élevé : 4,5	Moyen - élevé : 4	Élevé : 4
	Résolutions de problèmes	Élevé : 4 • Bonne attitude • Bonnes techniques	Élevé : 4 • Bonne attitude • Bonnes techniques	Moyen - 3 • Moins bonnes techniques	Élevé : 4 • Bonne attitude • Bonnes techniques	Moyen : 3 • Moins satisfait sur résolution de problèmes	Élevé : 4 • Identification des commandes prioritaires par RC
Activités informelles	Communication informelle	Moyen - 3 • Intensité moyenne	Élevé : 5 • Très intensive, pertinente, fréquente	Faible : 2 • Intensité moyenne	Élevé : 5 • Très intensive, ouverte, pertinente	Moyen : 2 • Intensité moyenne	Élevé : 4 • Intensive
	Information informelle	Faible - 2	Élevé : 4,5 • Grande volonté	Faible : 2	Élevé : 4,5 • Bonne qualité	Faible : 2	Élevé : 4 • Bonne qualité
	Activités non contractuelles	Moyen - Élevé : 4 • Actions conjointes	Élevé : 5 • Aides personnelles fréquentes	Très faible : 1	Élevé : 5 • Aides gratuites fréquentes	Très faible : 1	Moyen : 4 • Aides gratuites

Tableau 7.1 Résumé de comparaison des dyades au niveau de la relation et des activités formelles et informelles

Ensuite, en fonction des notations de chaque variable, un graphique des construits est généré pour donner une vision immédiate et directe sur la relation entre les différents construits discutés. Notons que nous agrégeons les activités formelles et informelles en prenant la moyenne des scores des trois activités afin de mettre en avant la comparaison. Le résultat est ainsi présenté dans la figure 7.1.

Tableau de notation des construits						
Construits	Dyade 1	Dyade 2	Dyade 3	Dyade 4	Dyade 5	Dyade 6
Confiance	4,00	4,50	3,00	5,00	3,00	4,00
Activités formelles	3,83	4,33	3,67	4,33	3,67	4,00
Activités informelles	3,00	4,83	2,00	5,00	2,00	4,00
Volume d'achat	1,65	3,50	2,50	4,75	2,25	3,75

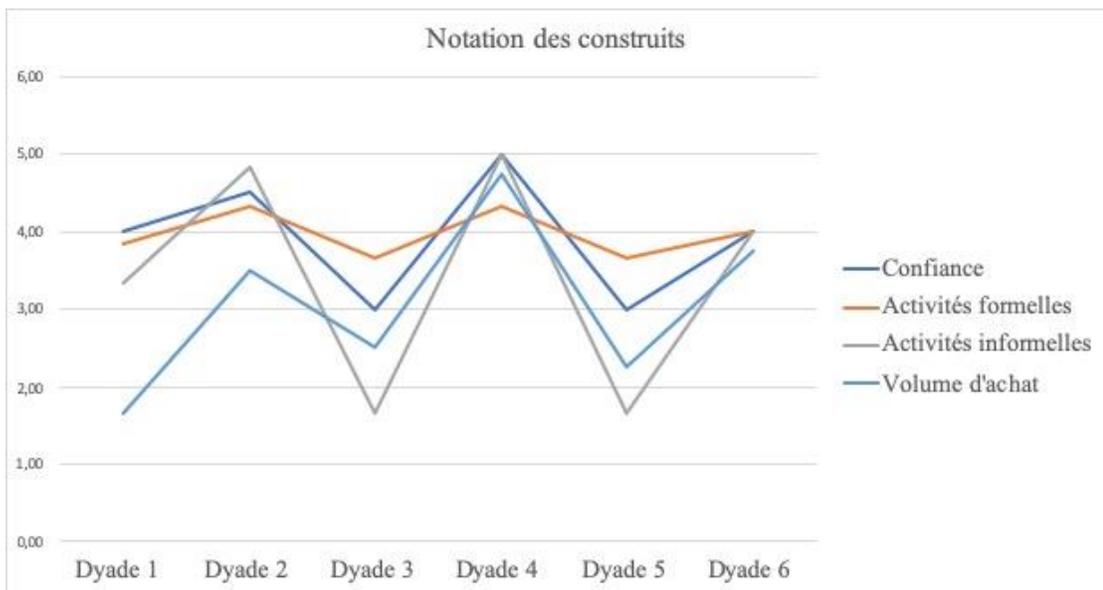


Figure 7.1 Graphique de comparaison de différents construits

Basés sur l'interprétation du graphique de notation, nous présentons nos observations :

7.1.1 Observation 1 : Confiance et volume d'achat

Nous avons observé une association positive entre la confiance et le volume d'achat. Le volume d'achat et la fréquence de passation de commande suivent quasiment la même variation avec la confiance. Certaines réponses des RCs nous indiquent que

l'établissement d'une relation de confiance pousse les restaurants à augmenter le volume d'achat.

« Si le restaurant a une confiance plus élevée envers la plateforme, il approvisionne plus, tant que ce sont des matières alimentaires dont il a besoin » (RC1).

« Quand il y aura plus de confiance, les restaurants approvisionneront plus sur la plateforme » (RC4).

7.1.2 Observation 2 : Standardisation des activités formelles

Les variations entre les dyades sont plus stables et les points restent relativement élevés dans toutes les dyades, étant donné que ces activités formelles standardisées s'inscrivent dans les tâches quotidiennes des RCs pour bien assurer les commandes. Nous remarquons également la répétition des bonnes pratiques dans les différentes dyades.

7.1.3 Observation 3 : Activités informelles et confiance

Une association positive entre les activités informelles et la confiance est constatée. Tout d'abord, les variations entre les dyades sur les activités informelles sont plus grandes que celles des activités formelles. En observant le graphique, nous trouvons que les activités informelles sont plus sensibles aux changements de confiance avec des amplitudes plus écartées. Les pics et bas sont également très visibles. De plus, des activités informelles varient en même temps que la confiance et le volume d'achat. Dans les dyades avec une confiance plus élevée, les activités informelles sont plus intensives. Bien que nous n'arrivions pas à indiquer la causalité, il nous paraît que les activités informelles génèrent plus de bienfaisances qui sont interprétées dans la littérature comme avoir de bonnes intentions, agir pour les meilleurs intérêts de l'autrui. Les citations suivantes des répondants révèlent cette observation.

« RC1 travaille avec nous pour arrêter le voleur. Des commandes sont volées, RC1 paie lui-même, il rembourse nos pertes. ... Il a fait des sacrifices, j'ai l'impression qu'on est plus intime » (RA1).

« RC2 va m'aider si je lui demande : donner un coup de main pour servir les clients lors du manque de personnel, aller acheter une certaine matière en cas d'urgence, même à décharger les commandes du camion. Je sais qu'il va nous supporter si on a des problèmes » (RA2).

« Il va nous informer de la réduction du prix des matières, et il nous aide à calculer combien d'économies on peut réaliser si on achète maintenant. J'ai confiance en lui et j'ai suivi souvent ses conseils » (RA4).

« Il nous aide à régler notre problème. ... Je vais suivre son conseil, s'il me dit qu'il y aurait une augmentation de prix et qu'il faut stocker les matières maintenant. Je crois qu'il nous fait du bien » (RA4).

« J'aime bien le service de RC6. Quand il est libre, il nous aide à acheter des matières dont on a besoin en urgence. Surtout, il comprend bien la ponctualité de livraison et il a fait des efforts pour assurer ça. Je pourrais toujours compter sur lui » (RA6).

Ces supports personnels ou les aides gratuites des RCs créent une sorte de bienfaisance ressentie chez les répondants de restaurants (2,4 et 6). En cas de problèmes ou de soucis, les restaurateurs pensent que les RCs ont de bonnes intentions pour les acheteurs. La bonne volonté est ressentie. Compte tenu de ces considérations, nous croyons que les activités informelles peuvent augmenter le niveau de bienfaisance liée à la confiance dans une RAF et contribuer indirectement à l'augmentation du volume d'achat.

7.1.4 Observation 4 : Écarts de perception et des pratiques informelles de RCs

Dans l'analyse intra-cas, nous avons analysé les écarts de perception des facilitateurs et des barrières d'adoption dans les six dyades. En analysant les pratiques mises en œuvre par les RCs, nous observons une association négative entre les écarts de perception et les pratiques informelles. Nous remarquons que plus l'écart de perception est élevé, moins les RCs mettent en œuvre des pratiques informelles, moins la confiance est élevée.

Nous avons observé deux modèles différents dans les pratiques mises en œuvre par les RCs.

Dans les dyades 2, 4 et 6 où les RCs perçoivent plus de barrières, les RCs ont mis en œuvre plus de pratiques informelles pour obtenir l'adhérence de restaurants sur le long terme. Ils vont investir du temps, de l'énergie à échanger avec les restaurants, à partager des informations informelles et à donner des aides personnelles. Plus de pratiques informelles sont ainsi mises en œuvre par les RCs et plus le niveau de confiance est élevé chez les restaurants.

En revanche, dans les dyades 1, 3 et 5, les RCs ne sont pas capables d'identifier les barrières perçues par les restaurants et ils n'utilisent pas de pratiques informelles. Par exemple, nous observons qu'il existe une barrière perçue par tous les restaurants : la véracité des images. Les RC 2, 4 et 6 ont partagé avec les restaurants les photos ou les vidéos prises dans d'autres restaurants de commandes similaires pour réduire cette barrière. Alors que dans les dyades 1, 3 et 5, les RCs soulignent une concurrence forte dans le marché comme une barrière importante. L'interaction avec les RCs 1, 3 et 5 nous fait ressentir que ces RCs blâmeraient la concurrence pour justifier les difficultés à développer ou maintenir une RAF. Ces RCs qui ont mal identifié les vraies barrières, investissent moins dans une relation informelle.

Les énoncés suivants illustrent cette observation :

« Je passe régulièrement à RA2, saluer les employés, bavarder un peu, tout simplement. Cela m'aide à être familier avec le restaurant, comme ça, il est plus ouvert à nous parler et je peux connaître mieux ses besoins » (RC2).

« Il pense à nos bienfaits, je peux lui parler des soucis, des problèmes que j'ai rencontrés récemment dans le restaurant. On aime bien parler avec lui (RC4) quand on est libre dans la journée, c'est confortable de communiquer avec lui » (RA4).

« Nous parlons beaucoup, par exemple, du tri des déchets, car ça nous inquiète beaucoup après la mise en vigueur de la nouvelle réglementation ... ou d'autres sujets d'actualité » (RA6).

« On échange sur les matières populaires dans le marché, l'amélioration des recettes, les économies possibles. J'apprécie beaucoup ses idées. Ces informations sont valables et

pertinentes. ... Je sens que RC4 se met à notre place pour nous aider à réduire le coût » (RA4).

« La conversation face-à-face dans les visites fréquentes sont une très bonne façon d'établir la relation d'amitié entre nous. Nous pouvons mener des conversations très ouvertes avec les employés. À travers ces échanges quotidiens, je connais mieux les besoins, les problèmes ou les soucis des restaurant. Ainsi je peux avoir des solutions correspondantes pour les pousser à acheter » (RC4).

« C'est difficile de pousser les restaurants à approvisionner plus sur la plateforme, il y a beaucoup d'inflexibilité, et les fournisseurs traditionnels sont aussi très performants » (RC3).

7.2 Comparaison des résultats avec la littérature

Dans la littérature, nous remarquons un écart entre l'utilisation de l'AAM dans les cas commerciaux et les études académiques. Les études sur l'adoption des systèmes d'AE (Gasco, 2018; Au, Ho et Law, 2014; Lin et al., 2010) et sur l'utilisation de l'application mobile ont attiré de nombreuses discussions (Einav et al, 2014; Taylor et Levin, 2014). Malgré le fait de la croissance importante de l'adoption de l'application mobile à des fins commerciales, peu d'études académiques traitent de l'utilisation de l'AAM, en particulier dans le contexte de la restauration. Nous présentons principalement une comparaison de notre étude avec la littérature sur les aspects suivants :

Nos résultats tendent d'abord à supporter les études antérieures concernant les avantages de l'utilisation de l'AE. Les répondants soulignent les avantages opérationnels perçus tels que l'économie du temps, la transparence et la facilité d'accès aux informations. Notre étude supporte également le point de vue partagé par certains auteurs (Chan et Tih, 2017 ; Boyler et Olson, 2002 ; Deeter- Schmelz et al., 2001) qui pensent que la perception de la commodité de transactions et l'efficacité de l'utilisation favorise l'adoption de l'AE. Ces facteurs opérationnels sont également identifiés par certains auteurs (Angeles et Nath, 2007; Puschmann et al., 2005) comme facteurs de succès de l'implantation de l'AE.

Deuxièmement, nous avons démontré antérieurement que les facilitateurs économiques et opérationnels sont prioritaires. Nous constatons que les incitatifs de promotions régulières offertes par les fournisseurs favorisent l'adoption. De même, il est intéressant de noter que dans notre étude les facilitateurs de ressource et relationnels jouent un rôle non négligeable. En particulier la réputation et la marque de l'entreprise gérant la plateforme a largement aidé à réduire les insécurités liées aux transactions.

Troisièmement, les barrières d'adoption des systèmes d'AE sont adressées dans de nombreuses études. Certains auteurs évoquent les facteurs culturels concernant les comportements de résistance (Angeles et Nath, 2007 ; Tatsis et al., 2006) ; d'autres mettent l'accent sur les facteurs technologiques tels que le coût de l'infrastructure technologique, la difficulté d'intégration ainsi que les soucis de sécurité liés aux risques du partage de l'information (Toktaş-Palut et al.,2014; Eei et al., 2012; Sitar 2011; Eadie et al, 2010; Farzin et Nezhad, 2010; Gunasekaran et Ngai, 2008). Cependant, ces facteurs technologiques sont moins perçus dans notre étude. Une raison possible est que dans ce modèle d'AE étudié, il y a une forte présence des caractéristiques du commerce électronique B2B avec un modèle de vendeur. L'infrastructure technologique et les biens spécifiques sont fournis par la PA. Les restaurants en tant qu'acheteurs investissent beaucoup moins pour participer aux transactions sur la plateforme. La barrière au niveau du coût de changement de système pour les utilisateurs est moins applicable dans notre cas.

Nous avons constaté plutôt une forte présence des barrières opérationnelles liées au processus du SAV et l'inflexibilité de livraison. Les barrières relationnelles rejoignent des facteurs culturels en ce qui a trait à la résistance aux changements et la peur des ennuis. Nous avons souligné l'influence des écarts de perceptions des deux parties dans une dyade sur les facilitateurs et les barrières. L'échec d'avoir mal identifié les barrières perçues par les restaurants amène à une baisse de confiance et une faible satisfaction des restaurants. Cela implique que connaître les besoins réels des restaurants est essentiel pour établir une bonne relation.

Quatrièmement, les anciennes études indiquent que les avantages stratégiques de l'AE contribuent à maintenir une RAF grâce à un meilleur partage de l'information et une

meilleure intégration des processus (Tanskanen et Aminoff, 2015; Oh et Kim, 2011; Tai, Ho et Wu, 2009; White et Daniel, 2004). Les études antérieures soulignent également que dans un modèle de vendeur, l'AE ne contribue pas forcément à une RAF de long terme, en raison de la facilité de remplacement des fournisseurs et de la réduction des coûts de recherche et de communication (Moharana et al., 2011). Nous observons qu'en raison d'un faible investissement dans l'utilisation de l'AAM, les restaurants peuvent changer facilement de fournisseurs avec peu de coûts. Cela implique ainsi une dépendance faible envers la PA et une nécessité de la mise en œuvre de la PA pour limiter les barrières et maintenir une bonne relation.

Enfin, notre étude souligne l'importance de la dimension relationnelle après la numérisation des processus d'achats. La bonne relation personnelle avec les RCs est considérée comme un facteur très important qui pousse les restaurants à l'adopter. Le fait que les acheteurs se rendent compte de la présence d'un personnel avec bonne attitude et prêt à résoudre leurs problèmes peut réduire leurs soucis émotionnels face au changement de fournisseurs. Particulièrement, nous avons mis en évidence deux dimensions agrégées en distinguant le caractère formel et informel des pratiques mises en œuvre par les RCs. Aminoff et Tanskanen (2015) ont examiné l'attirance comme un aspect fondamental de la dimension sociale d'une RAF et un facilitateur dans l'échange non-contractuel. Ils soulignent l'influence de la convergence des perceptions d'attirance entre les deux parties sur la qualité d'une relation. Notre étude abonde dans le même sens que ces auteurs-là en mettant en lumière l'association entre les activités informelles, les écarts de perception des facteurs d'adoption et l'établissement d'une relation de confiance. Quant aux pratiques de maintenir la RAF, Hald et al. (2009) proposent qu'un mécanisme de communication réciproque intensif peut influencer la perception des valeurs, de confiance et de dépendance. Notre étude supporte leur découverte au niveau des pratiques informelles pour améliorer la RAF tout en soulignant l'importance des conversations quotidiennes afin de créer des liens personnels.

La figure 7.2 révèle le rôle de synthèse de la comparaison de notre étude avec la littérature existante.

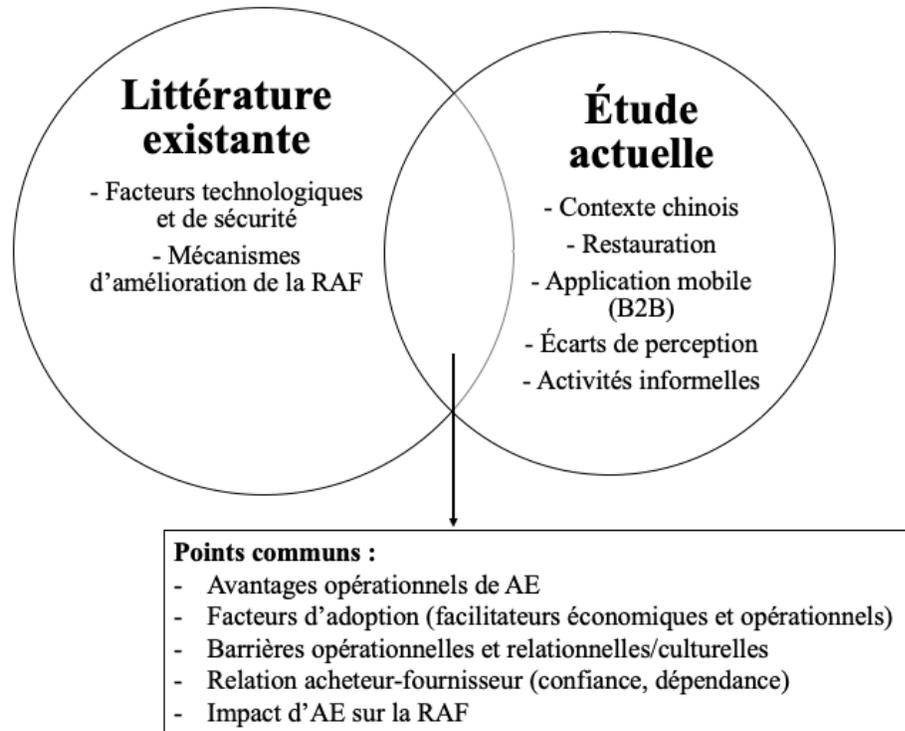


Figure 7.2 Diagramme de comparaison avec la littérature

7.3 Comparaison avec l'approvisionnement traditionnel

Cette partie a pour but d'aligner nos observations sur l'utilisation de l'AE à l'approvisionnement traditionnel pour mettre en évidence les nouveaux enjeux de l'AE.

Nous observons que la visibilité du processus de l'AAM est très importante par rapport à l'approvisionnement traditionnel. Le problème des pots-de-vin est très fréquent dans l'approvisionnement traditionnel. Certains fournisseurs offrent des sommes d'argent ou des cadeaux clandestins aux acheteurs pour obtenir quelques avantages illicitement tels que baisser certains critères de contrôle de qualité ou de quantité. Par conséquent, dans les petits restaurants, afin de réduire ce problème, c'est toujours les restaurateurs qui s'occupent de l'approvisionnement auquel ils doivent passer beaucoup de temps. Avec la numérisation du processus d'approvisionnement, le processus devient plus transparent tout en baissant les zones invisibles. Le patron du restaurant peut se libérer des activités de la passation de commande en se concentrant sur d'autres activités plus stratégiques.

Cependant, certains avantages propres à l'approvisionnement traditionnel sont également remarqués, nous présentons ces avantages en trois aspects principaux :

En premier lieu, le niveau de spécialisation des fournisseurs traditionnels. Les fournisseurs traditionnels sont plus spécialisés que la plateforme sur certaines matières. Souvent, ces fournisseurs se concentrent sur la distribution d'un type de matières. Par exemple, des concessionnaires de légumes, de viandes, de produits frais (congelés, fruits de mer) ou des épices. Les concessionnaires de produits frais sont toujours capables d'assurer une livraison en chaîne froide grâce aux investissements spécifiques dans les camions congélateurs. Ils peuvent ainsi garantir une meilleure qualité de produits lors du transport.

En second lieu, la flexibilité du SAV. La flexibilité (retour, échange et remboursement), les problèmes de livraison et la diversification des produits sont considérés comme des barrières majeures dans l'utilisation de l'AAM. Les fournisseurs traditionnels, en particulier les petits commerces de distribution de matières alimentaires, sont plus flexibles en matière de livraison et de SAV (le retour, l'échange et le remboursement). Ce type de fournisseur est opéré sous forme de petits commerces indépendants par un couple ou une famille. Ce sont de petits magasins ouverts dans un quartier, et ils s'approvisionnent auprès de grossistes pour distribuer aux restaurants dans le même quartier. Avec l'avantage de proximité géographique, ils sont plus flexibles sur la livraison, l'échange et le retour. Ils arrivent à répondre aux besoins des restaurants à livrer les matières dans un temps relativement court et le même jour.

En troisième lieu, la notification de rupture de stock ne pose pas de problèmes. Ce type de fournisseurs va informer les clients directement par téléphone, ce qui est plus direct et on n'attend pas la réception de commande pour confirmer la pénurie de stock. Le problème de contrôle de réception de commande n'existe pas non plus dans ce mode d'approvisionnement, car c'est toujours les patrons qui prennent en charge la livraison, ils peuvent contrôler la qualité et régler les problèmes potentiels lors de la livraison. Il n'y a pas une procédure de SAV en ligne à remplir. Et souvent s'il y a des problèmes, ils sont réglés sur place en face-à-face. Le désavantage de ce type de fournisseur consiste à un

prix moins compétitif et un processus non traçable. Mais la relation entre les deux parties est souvent bien assurée grâce à de nombreux échanges face-à-face.

En quatrième lieu, les avantages liés à la proximité géographique. Ce type de fournisseur sert souvent un nombre raisonnable de restaurants à proximité. En raison d'une relation stable et d'un petit volume de livraison, ces fournisseurs vont faire le tri pour les légumes frais avant de livrer. Donc, les produits reçus sont toujours de bonne qualité et les restaurants en sont satisfaits. Quant au mode du marché local, c'est les restaurants qui font l'approvisionnement eux-mêmes en y allant pour choisir les produits. Ils peuvent voir, toucher et sentir les matières alimentaires. Ces matières sélectionnées par les acheteurs des restaurants peuvent également les satisfaire. Alors que dans l'AE, la séparation du temps et de l'espace va accentuer l'insécurité. De plus, en raison de la réputation de la PA, les restaurants auront une exigence ou des attentes plus élevées sur l'AAM.

7.4 Nouveaux enjeux de l'approvisionnement par application mobile et implications managériales

L'AAM a largement simplifié la passation de commande tout en standardisant un processus transparent pour les achats fréquents à petit volume. L'utilisation de l'AAM n'est toutefois pas sans défauts. Nous aimerions discuter des enjeux observés et proposer des pistes d'améliorations potentielles pour les entreprises gérant la plateforme d'AE. Nous appliquerons le modèle de chaîne de valeur de Porter (1985) à notre cas en examinant nos recommandations potentielles pour la PA. Cette partie s'organise en fonction des différentes activités impliquées dans la chaîne de valeur : les activités de base et les activités de soutien.

7.4.1 Activités de base

Selon Porter (1985), les activités de base concernent la logistique entrante et sortante, le marketing et les ventes et le SAV.

- *Logistique entrante et sortante*

Comme nous avons vu précédemment, les restaurants ont des exigences sur l'amélioration de la livraison : livraison le jour-même, échange de produits plus flexible et ponctualité de livraison. Ces besoins posent des exigences sur la logistique entrante et sortante. D'ailleurs, la distribution de produits frais tels que les viandes, les boissons et les fruits de mer constitue un défi pour la plateforme. En raison des caractéristiques spéciales des matières alimentaires fraîches, installer une chaîne froide est un critère essentiel pour la performance de la PA. Cette capacité peut attirer un plus grand nombre de restaurants qui ont une exigence spéciale pour les produits congelés la fraîcheur des produits frais.

- *Marketing et ventes*

L'importance de l'équipe marketing est reconnue par la PA ; on compte environ 2000 RCs dispersés dans tout le pays pour le développement du marché et le maintien des relations. De plus, nous remarquons le rôle de RCs dans la promotion des ventes et les pratiques des RCs dans l'établissement d'une bonne relation. C'est la raison pour laquelle la formation des RCs compte. Il est nécessaire de maximiser le rôle des RCs dans la conversation informelle et l'échange de l'information informelle qui sont les sources importantes de création de valeur pour les restaurants.

De bonnes stratégies de ventes peuvent être partagées à l'intérieur des RCs pour optimiser les techniques de vente. La connaissance des caractéristiques des restaurants est importante telles que la taille, besoins d'approvisionnement, importance des facilitateurs, caractéristiques de la cuisine, exigence de fraîcheur, exigence de l'horaire de livraison, et volonté d'établissement de la relation. De plus en plus de jeunes s'engagent dans les opérations de restauration. Comme notre répondant nous l'a confirmé, l'économie du temps est un facilitateur très important afin de se concentrer sur les opérations et le marketing. La PA peut mettre l'accent à développer ce type de clients.

- *Service après-vente*

Le SAV est étroitement relié aux barrières opérationnelles perçues par les deux parties. En particulier, ces problèmes liés aux barrières opérationnelles se trouvent plutôt au niveau stratégique de la plateforme et sont hors de portée des RCs pour les résoudre.

L'optimisation du processus après-vente devient une tâche primordiale pour augmenter la performance de la plateforme et améliorer les expériences de l'utilisation de la plateforme des restaurants. D'ailleurs, rappelons que les consommateurs individuels sont souvent dits « gâtés » par les applications d'achats individuelles telles que Taobao, Jingdong qui supportent un remboursement immédiat flash. Une simplification des procédures de retour ou d'échange et de remboursement doit être réalisée.

7.4.2 Activités de soutien

Les activités de soutien, d'après Porter (1985), sont celles qui supportent le fonctionnement des activités de base. Nous nous intéressons à des activités de soutien plus adaptées à notre cas : infrastructure de l'organisation, gestion de la relation, développement interne, développement externe et département des achats.

- *Infrastructure de l'organisation*

En raison de la localisation des entrepôts, le chauffeur doit parcourir un trajet relativement long pour livrer les matières. Dans ce processus, il existe souvent des problèmes de retard, une détérioration des matières, etc. La construction de pré-entrepôts plus proches des restaurants serait intéressante pour réduire le délai de livraison, augmenter la flexibilité de livraison et la vitesse des commandes. Cependant, cette possibilité doit être bien évaluée au niveau de l'équilibre entre les coûts fixes d'installation et ceux de transport. L'ouverture de magasins physiques pour exposer les matières peut être une autre possibilité. En effet, il manque dans l'AE des sensations telles que le toucher, la sensation, l'odorat et le regard des produits. Cette exposition peut réduire largement le problème de véracité des images et établir une bonne image de la PA. Nous nous rendons à l'idée que l'évaluation minutieuse sur l'équilibre coût-flexibilité-profit est indispensable, car ce type d'infrastructure implique des coûts importants.

- *Gestion de la relation*

Dans l'utilisation de l'AE, un lien relationnel ou émotionnel manque dans les transactions, surtout par rapport à l'approvisionnement traditionnel dans lequel une bonne relation personnelle est établie grâce aux échanges émotionnels. Nous avons trouvé que l'ancien

lien avec le fournisseur, la perception d'inconfort tel que le problème de savoir à qui s'adresser ainsi que l'insécurité du paiement et la véracité des images constituent des barrières relationnelles dans l'adoption de l'AE.

Entre l'écran et les clients, il manque souvent des connexions émotionnelles. Les problèmes de qualité, de livraison et de SAV sont inévitables, car la plateforme n'est pas assez performante pour traiter tous ces problèmes automatiquement. C'est la raison pour laquelle la PA a engagé des RCs afin d'assurer le bon déroulement des commandes et établir une relation de confiance avec les clients. Nous avons mis en évidence que les pratiques des RCs pour limiter les barrières impliquent une fonction très importante de leur rôle dans le maintien de la relation. Les pratiques informelles, en particulier, ont aidé à relier les relations d'échanges cassés par l'AE. Les fonctions des RCs ont comblé le défaut de l'aspect impersonnel de l'AE. Leurs pratiques reflètent les concepts de la théorie de l'échange social.

La relation commerciale est beaucoup étudiée du point de vue de la théorie de l'échange social en mettant l'accent sur l'établissement de la relation. Elle prône que les actions économiques sont influencées par les actions ou les relations sociales (Granovetter, 1985). Elle suppose que la confiance se trouve au centre d'une relation et elle peut également à son tour être créée dans le processus de l'échange réciproque (Blau, 1964). Cela souligne l'importance d'établir la confiance entre l'acheteur et le fournisseur pour favoriser une bonne relation à long terme. La théorie prend son origine dans la sociologie où les relations économiques sont encadrées dans les relations sociales. La théorie indique également que certains comportements humains sont un échange, pour obtenir des récompenses ou intérêts (Blau, 1964). La volonté est basée sur la perception d'attraction et les attentes des récompenses futures. Elle explique les efforts relationnels des RCs pour gagner la confiance des restaurants. Les RCs comprennent qu'il faut créer de la valeur pour obtenir l'intérêt de l'autre partie. Les RCs souhaitent vivement pousser les restaurants à acheter sur la plateforme, car c'est lié à leurs revenus. Pour se faire, ils doivent fournir un meilleur service et offrir plus de valeur aux restaurants. Quant aux restaurants, s'ils perçoivent moins de valeur (inflexibilité, inconfort), ils seront moins actifs. C'est la raison pour laquelle la plateforme doit créer de la valeur.

Pour maximiser les fonctions des RCs, certaines de leurs pratiques peuvent être standardisées par la PA à travers des formations et des expériences partagées. Elles peuvent également être recueillies et analysées pour relever les améliorations potentielles et les généraliser potentiellement aux autres restaurants. Une optimisation des pratiques dans l'établissement d'une relation à long terme peut aider à augmenter la performance et l'efficacité du travail des RCs ayant moins d'expériences et de techniques de vente. Par exemple, concernant la véracité des images, un développement des outils de vidéo ou photo de présentation des achats authentiques de la part des restaurants dans la page de produits ou des commentaires d'évaluation de produits pourrait y contribuer.

Nous remarquons une surcharge du travail des RCs pour assurer l'accomplissement des commandes. Il nous semble qu'il est indispensable d'améliorer les fonctionnalités de l'application pour améliorer l'efficacité du travail des RCs et les bienfaits de leur travail pour réduire le taux d'attrition et les encourager à s'impliquer plus dans les activités informelles.

Dans l'analyse des données, nous avons observé que les fonctions des chauffeurs sont très réduites. Les chauffeurs ne prennent en charge que la livraison des commandes. Les restaurants sont insatisfaits du manque de contrôle de qualité. La communication entre les chauffeurs et les restaurants est limitée. Cela nécessite des formations pour les chauffeurs et une augmentation des revenus. Cela pose également une exigence sur l'efficacité de transport et la ponctualité de livraison.

- *Développement interne*

Le système technologique de la PA n'a pas encore été développé d'une façon très performante pour assurer une meilleure réalisation de l'accomplissement des commandes. Le problème de la notification de rupture de stock est mentionné fréquemment par les restaurants. Le système d'inventaire n'est pas mis à jour avec l'application pour générer des alertes immédiatement au cas de rupture de stock. Le développement des logiciels semble être nécessaire pour améliorer les fonctionnalités de l'application et maximiser les profits d'un processus standardisé de l'approvisionnement. L'efficacité du processus de SAV, tel que le délai de remboursement est également critiqué par les répondants. Une

rationalisation et accélération du processus de SAV est nécessaire pour créer une meilleure expérience de l'utilisation.

Nous remarquons également que les RCs reçoivent passivement les notifications de la part de l'application depuis leur terminal. Cela étant dit, les plaintes des restaurants sur les problèmes de qualité, de retour, de remboursement ou d'échange et les retards de livraison ne sont pas transmises par l'application immédiatement aux RCs pour qu'ils puissent les régler.

Nos recommandations au niveau du développement interne de la PA consistent à améliorer les fonctionnalités de l'application pour augmenter l'efficacité du travail des RCs et améliorer les expériences de l'utilisation des restaurants.

- *Développement externe*

Le développement externe concerne les affaires avec les partenaires à l'extérieur de la PA et constitue un autre défi dans l'utilisation de l'AE. Nous constatons que le niveau de collaboration tel que le développement de projet en commun entre la PA et les restaurants est faible. Ceci implique également une dépendance faible des restaurants. Il nous semble qu'il faudrait offrir des services ayant plus de valeur ajoutée pour les restaurants pour augmenter leur dépendance envers la PA. Cependant, en raison de la faible intensité du capital des restaurants, la PA doit prendre plus d'initiatives pour faire collaborer les restaurants.

Premièrement, nous avons vu que les restaurants trouvent très intéressantes et pertinentes des activités telles que l'échange informel des informations au niveau des discussions du développement des recettes, le tri des déchets, l'optimisation des menus à travers le changement des matières alimentaires et les conseils d'opération entre les RCs et les restaurants. Dans certaines dyades, l'échange informel est fréquent. Développer un module de forum pour regrouper des discussions et faire partager des expériences ou exprimer des insatisfactions peut être intéressant. La PA peut également offrir des services de solutions tels que l'analyse des menus à travers l'optimisation de l'utilisation des matières alimentaires pour réduire les coûts d'approvisionnements, un service de consultation ou guide des opérations de restauration, supports de recettes ou cuisine, etc.

Deuxièmement, nous avons remarqué qu'au niveau du traitement des déchets alimentaires, les restaurants manquent de pratiques efficaces. Le gaspillage des matières alimentaires est important. Un projet de recyclage des résidus alimentaires répond tout d'abord à la politique du développement durable et aux soucis des restaurants.

Troisièmement, la PA pourrait utiliser des algorithmes d'apprentissage automatique pour faire des prévisions de besoin d'approvisionnement pour les restaurants. En tant que leader du service de livraison des repas à domicile, la PA possède un grand avantage de pouvoir collecter les données de consommations des clients finaux. Elle peut également utiliser ses données recueillies pour relever les plats les plus populaires auprès des clients finaux. De plus, en tant que maillon puissant dans la chaîne de distribution des matières alimentaires, la PA doit prendre en charge le rôle du partage de l'information. Elle peut transférer ce type d'informations de marché aux agriculteurs en amont pour que ceux-ci puissent cultiver les types de produits les plus populaires dans le marché.

- *Département des achats*

La variété des produits représente une exigence forte de la part des restaurants. La PA doit étendre ses sources d'approvisionnement. Pour bénéficier des avantages de prix, il est indispensable pour la PA d'aller plus loin en amont et collaborer avec les agriculteurs. Profitant de nombreuses sources d'informations, la PA peut augmenter le niveau de coopération avec les agriculteurs pour bénéficier d'un plus grand avantage de prix et un meilleur contrôle de qualité depuis l'origine, ce qui aiderait également à accélérer le processus d'introduction de nouveaux aliments.

Afin de mieux garantir la qualité de produits, il est nécessaire de construire un mécanisme d'identification rapide de produits tel que les codes-barres pour augmenter la traçabilité d'origine des matières alimentaires. La figure 7.3 présente une synthèse de nos recommandations.

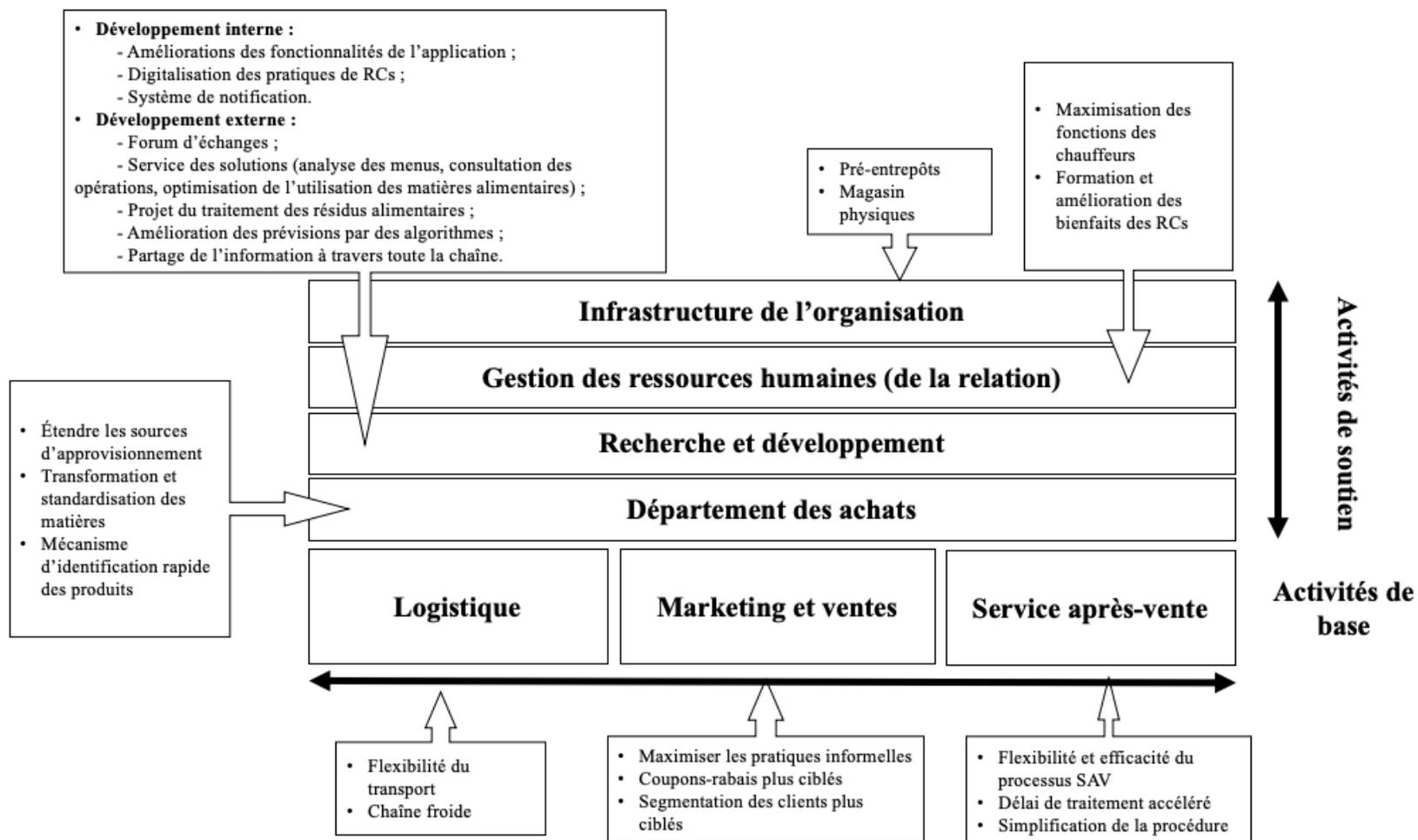


Figure 7.3 Synthèses de recommandations proposées

Chapitre 8 Conclusion

8.1 Synthèse

Dans ce projet exploratoire, nous avons examiné la RAF dans l'utilisation de l'AAM en étudiant les perceptions sur les facilitateurs et les barrières d'adoption de l'AAM. Nous avons également analysé les pratiques mises en œuvre par les RCs de la plateforme pour limiter les barrières et maintenir une bonne relation avec leurs clients.

Pour ce faire, nous avons commencé à présenter le contexte dans lequel s'inscrit notre étude avant de la positionner dans la littérature. Nous avons ensuite décrit notre méthode de recherche et expliqué l'approche de l'analyse et de l'échantillonnage mis en œuvre. Nous avons présenté par la suite les modèles d'affaires et les opérations de la plateforme (chapitre 4). Les chapitres 5 et 6 sont consacrés aux résultats de l'analyse intra-cas et inter-cas. Nous nous sommes concentrés sur la description des spécificités au sein d'une dyade (chapitre 5), puis avons mis en lumière les similarités au niveau des perceptions des facilitateurs et des barrières d'adoption ainsi que les pratiques (chapitre 6). Dans le chapitre 7, nous avons discuté des analyses effectuées en proposant une comparaison avec la littérature puis avec l'approvisionnement traditionnel. Basés sur ces considérations, nous avons donné plusieurs recommandations pour la PA. La section présente consiste à exposer nos considérations sur les contributions et les limitations de cette étude. Nous proposons également quelques pistes de recherches futures.

8.2 Contributions et limites

S'inscrivant dans une nouvelle tendance de l'AE, cette étude permet de combler certains vides quant à son utilisation dans le contexte de la restauration. Cette étude peut générer trois principales retombées : mieux comprendre les attentes des utilisateurs (restaurants) pour limiter les barrières d'adoption ; mieux profiter des outils technologiques innovants afin de maximiser les avantages de l'AE ; déterminer si des améliorations peuvent être

appliquées aux pratiques de l'entreprise gérant la plateforme. Notre travail tend à supporter les études antérieures au niveau des facteurs d'adoption, en particulier des avantages de l'utilisation de l'AE. De plus, nous avons en quelque sorte complété les études relatives à l'impact relationnel dans l'adoption de l'AE dans le secteur de la restauration. Nous soulignons également l'aspect humain de la RAF face à l'approche plus impersonnelle de l'AE.

Nous avons mis en évidence l'association entre la confiance, les écarts de perception et les activités informelles dans l'utilisation de l'AE, même si nous ne sommes pas arrivés à tester les liens de cause à effet entre ces composantes. Nous avons cependant démontré que les activités informelles jouent un rôle important dans l'établissement d'une relation de confiance. Signalons en passant que la communication informelle et l'échange d'information informel créent des valeurs pertinentes pour les restaurants. Les activités non contractuelles favorisent largement la formation du sentiment de bienfaisance.

Nous constatons également plusieurs limitations dans cette étude.

Premièrement, la validité externe est limitée. Nous travaillons sur une industrie ayant des caractéristiques spéciales dans un pays oriental. Même si nous avons essayé de présenter en détail les informations contextuelles, une généralisation doit être examinée avec prudence.

Une deuxième faiblesse relève de l'échantillonnage. Notre stratégie d'échantillonnage présente des biais d'auto-sélection, les répondants des restaurants ayant été sollicités à participer par les RCs. En prenant en compte la facilité d'accès, nous avons choisi des répondants déjà prêts à participer à nos entrevues : l'échantillon de convenance peut donc impliquer des biais. D'ailleurs, malgré la triangulation des documents disponibles sur l'Internet, notre source de collecte de données reste limitée. Une observation du travail des répondants aiderait à augmenter la fiabilité des données et fournir des détails potentiellement négligés par les répondants.

Troisièmement, nous n'avons pas réalisé une saturation des données en raison de considérations de la difficulté d'accès. Il est donc possible que des construits additionnels se manifestent en interrogeant plus de répondants. De plus, considérant le temps précieux

de nos répondants, nous n'avons pas renvoyé les points essentiels de transcription à nos répondants pour qu'ils puissent les valider. Cependant, cet aspect est important pour augmenter la fiabilité des données.

Quatrièmement, la notion des construits est basée sur notre interprétation des entretiens avec les répondants. Cette dimension subjective peut représenter certains biais de précision.

Cinquièmement, cette étude exploratoire porte sur l'approvisionnement en produits frais. Cependant, l'approvisionnement peut différer en fonction des caractéristiques des aliments. De plus, les restaurants inclus dans notre enquête ne proposent pas les mêmes menus et ne s'approvisionnent donc pas avec les mêmes produits. Les stratégies d'approvisionnements peuvent également différer. Il peut être préférable de cibler un même type de restaurants afin d'obtenir des résultats plus fiables et précis.

8.3 Orientation des recherches futures

Cette étude met en évidence quelques pistes sur les recherches futures.

En premier lieu, comme nous ne pouvons pas justifier les relations cause à effet entre les construits identifiés. Les observations établies pourraient être testées à travers un questionnaire envoyé à plusieurs entreprises afin d'analyser la relation entre la confiance et les activités informelles. Le recours à des méthodes quantitatives pourrait aider à expliciter la direction d'influence de la confiance et de ses composantes (activités informelles).

En second lieu, le travail sur les autres perspectives dans la chaîne de distribution des matières alimentaires semble pertinent. Nous avons remarqué un type de fournisseurs qui présentent de fortes relations avec les restaurants dans l'approvisionnement traditionnel. Les pratiques de ces fournisseurs et leurs visions méritent également une attention plus poussée afin de mieux adresser les enjeux de l'utilisation de l'AE et de faire ressortir les meilleures pratiques. Nous n'avons d'ailleurs pas intégré la perspective des acheteurs et

des fournisseurs de la PA en amont. Leurs visions peuvent donner un angle plus global sur toute la chaîne logistique.

En troisième lieu, il est également intéressant d'étudier les autres entreprises gérant d'autres modèles de plateforme. Nous avons ciblé un modèle d'application mobile. Cependant, les autres modèles tels que la plateforme d'un tiers parti reliant les fournisseurs et les acheteurs pourrait amener des éclairages supplémentaires.

En quatrième lieu, notre étude s'inscrit dans un contexte oriental. Il serait aussi intéressant d'effectuer une comparaison entre la Chine et un pays occidental pour savoir si les différences géographiques ou macroéconomiques ont une influence sur la performance ou le succès de l'AE.

Enfin, nous avons notifié que le caractère personnel tel que la peur du risque ou la peur des problèmes constitue une barrière dans l'adoption de l'AE. Cette dimension relationnelle, ou plutôt socioculturelle représente des variables difficiles à mesurer, mais qui reste importante dans l'établissement d'une bonne relation acheteur - fournisseur. Une étude des comportements des acheteurs des restaurants pourrait nous aider à élucider les facteurs d'adoption de l'AE.

Bibliographie

- Abu-ELSamen, A., Chakraborty, G., & Warren, D. (2010). A process-based analysis of e-procurement adoption. *Journal of Internet Commerce*, 9(3-4), 243-259. doi:10.1080/15332861.2010.526489
- Aminoff, A., & Tanskanen, K. (2013). Exploration of convergence in perceptions of buyer-supplier attraction: A dyadic multiple case study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(3), 165-184. doi:10.1016/j.pursup.2013.02.006
- Angeles, R., & Nath, R. (2007). Business-to-business e-procurement: Success factors and challenges to implementation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(2), 104-115. doi:10.1108/13598540710737299
- Baidu Baike (s.d). New retailing. Récupéré sur <https://baike.baidu.com/item/新零售/20143211?fr=aladdin>
- Bartezzaghi, E., & Ronchi, S. (2004). A portfolio approach in the e-purchasing of materials. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(3), 117-126. doi:10.1016/j.pursup.2004.09.005
- Bell, E., & R. Thorpe. (2013). *Methods of management research*. In A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management Research. London, UK, Sage: 56-75
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.
- Boyer, K. K., & Olson, J. R. (2002). drivers of internet purchasing success. *Production and Operations Management*, 11(4), 480-498. doi:10.1111/j.1937-5956.2002.tb00473.x
- Carter, P. L., Carter, J. R., Monczka, R. M., Slaughter, T. H., & Swan, A. J. (2000). The future of purchasing and supply: A Ten-Year forecast. *Journal of Supply Chain Management*, 36(1), 14-26. doi:10.1111/j.1745-493X.2000.tb00066.x
- Cater, N. (2001). E-procurement in the aid business. *International Trade Forum*, (4), 27.
- Chaffey, D. (2004). E-business and e-commerce management: strategy, implementation and practice. 2nd edition. Financial Times Prentice Hall.
- Chaffey, D., & Smith, P. (2008) E-marketing Excellence: Planning and Optimizing Your Digital Marketing (E-Marketing Essentials). 3rd Edition, Routledge, Abingdon-on-Thames.
- Chan, S. M., & Tih, S. (2017). Determinant factors of industrial purchasing personnel's adoption of internet for business purchasing related activities. *Logforum*, 13(3)
- Comité de la logistique et des achats de la chaîne froide (*China Federation of Logistics and Purchasing Cold Chain Logistics Committee, CCLC*). (2018). Research report

of catering industry. *Sohu*. Récupéré sur http://www.sohu.com/a/304750071_343156

- Cho, M., Bonn, M. A., Giunipero, L., & Divers, J. (2019). Restaurant purchasing skills and the impacts upon strategic purchasing and performance: The roles of supplier integration. *International Journal of Hospitality Management* 78: 293-303. doi:10.1016/j.ijhm.2018.09.012
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Los Angeles: SAGE.
- Croom, S. (2005). The impact of e-business on supply chain management - an empirical study of key developments. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(1), 55-73. doi:10.1108/01443570510572240
- Croom, S., & Brandon-Jones, A. (2007). Impact of e-procurement: Experiences from implementation in the UK public sector. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(4), 294-303. doi:10.1016/j.pursup.2007.09.015
- Cullen, A. J., & M. Taylor (2009). Critical success factors for B2B e-commerce use within the UK NHS pharmaceutical supply chain. *International Journal of Operations & Production Management* 29(11): 1156-1185.
- Davila, A., Gupta, M., & Palmer, R. (2003). Moving procurement systems to the internet: The adoption and use of E-procurement technology models. *European Management Journal*, 21(1), 11-23. doi:10.1016/S0263-2373(02)00155-X
- De Boer, L., Harink, J., & Heijboer, G. (2002). A conceptual model for assessing the impact of electronic procurement. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8(1), 25-33. doi:10.1016/S0969-7012(01)00015-6
- Deeter-Schmelz, D., Bizzari, A., Graham, R., & Howdyshell, C. (2001). Business-to-business online purchasing: Suppliers' impact on buyers' adoption and usage intent. *Journal of Supply Chain Management*, 37(1), 4-10
- Devaraj, S., Krajewski, L., & Wei, J. C. (2007). Impact of eBusiness technologies on operational performance: The role of production information integration in the supply chain. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1199-1216. doi:10.1016/j.jom.2007.01.002
- Eadie, R., Perera, S., & Heaney, G., 2010. Identification of e-procurement drivers and barriers for UK construction organisations and ranking of these from the perspective of quantity surveyors. *Electronic Journal of Information Technology in Construction*. 15, 23–43.
- Eei, K.S., Husain, & W., Mustaffa, N., 2012. Survey on benefits and barriers of e-procurement: Malaysian SMEs perspective, *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*. 2 (6), 14–19.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi:10.2307/258557

- Farzin, S., & Nezhad, H.T., 2010. E-Procurement, the golden key to optimizing the supply chains system. *World Academy of Science Engineering and Technology*. 66, 518–524.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19. doi:10.1177/002224299405800201
- Gascó, M., Cucciniello, M., Nasi, G., & Yuan, Q. (2018). Determinants and barriers of e-procurement: A European comparison of public sector experiences.
- Garlough, Robert B. (2010). *Modern Food Service Purchasing: Business Essentials to Procurement*. Nelson Education.
- Gebauer, J., Beam, C., & Segev, A. (1998). Impact of the Internet on Procurement. *Acquisition Review Quarterly* 14(2):167–81.
- Gebauer, J., & Segev, A. (2001). Changing shapes of supply chains-How the Internet could lead to a more integrated procurement function. Haas School of Business, University of California, Berkeley.
- Gebauer, J., & Shaw, M. J. (2004). Success factors and impacts of mobile business applications: Results from a mobile e-procurement study. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(3), 19-41. doi:10.1080/10864415.2004.11044304
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. doi:10.1177/1094428112452151
- Giunipero, L.C., & Sawchuk, C. (2000). E-purchasing plus: changing the way corporations buy. JGC Enterprises, 2000 - 236 pages
- Giunipero, L. C., Bittner, S., Shanks, I., & Cho, M. H. (2018). Analyzing the sourcing literature: Over two decades of research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100521. doi:10.1016/j.pursup.2018.11.001
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. doi:10.1086/228311
- Guba, E. G. & Y. S. Lincoln. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. *Handbook of Qualitative Research*. N. K. Denzin and Y. S. Lincoln. Thousand Oaks, CA, Sage: 105-117.
- Gunasekaran, A., & Ngai, Eric W. T. (2008). Adoption of e-procurement in hong kong: An empirical research, *International Journal of Production Economics*, vol. 113, no 1, p. 159-175.
- Gunasekaran, A. & E. W. T. Ngai (2008). Adoption of e-procurement in Hong Kong: An empirical research. *International Journal of Production Economics* 113(1): 159-175.

- Hald, K. S., Córdón, C., & Vollmann, T. E. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 960-970. doi:10.1016/j.indmarman.2008.04.015
- Heinritz, S. F., Farrell, P. V., & Smith, C. L. (1986). *Purchasing: Principles and applications* (7th ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Hempel, P. S., & Kwong, Y. K. (2001). B2B e-commerce in emerging economies: I-metal.com's non-ferrous metals exchange in china. *Journal of Strategic Information Systems*, 10(4), 335-355. doi:10.1016/S0963-8687(01)00058-0
- Hesping, F. H., & Schiele, H. (2015). Purchasing strategy development: A multi-level review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 138-150. doi:10.1016/j.pursup.2014.12.005
- Hsin Chang, H., Tsai, Y., & Hsu, C. (2013). E-procurement and supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(1), 34-51. doi:10.1108/13598541311293168
- Iyio (2018, le 18 avril). Rapport de recherche de l'industrie de service alimentaire B2B. *Iyio Intelligence*. Récupéré sur <https://www.iyio.com/intelligence/report552.html>
- Iyio (2019, le 18 avril). Meicai, Kuailv jue sheng wan yi shi cai B2B shi chang. *Iyio Intelligence*. Récupéré sur https://www.iyio.com/p/109628.html?share_from=635e371mwHE8SQm-lsEUfsYIH0RgE2yp10eGhlfwrK63FFHXaijFtAL5McoAwW2-ZPMDPwlSMHW9k244fRd1TfGy6J0om2kh2kXII0S4PN5R-vo3Q
- Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2011). *Purchasing and supply management* (14th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Johnson, M. E., & Whang, S. (2002). E-business and supply chain management: An overview and framework. *Production and Operations Management*, 11(4), 413-423. doi:10.1111/j.1937-5956.2002.tb00469.x
- José Garrido Samaniego, M., Gutiérrez Arranz, A. M., & San José Cabezudo, R. (2006). Determinants of internet use in the purchasing process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(3), 164-174. doi:10.1108/08858620610662813
- Kangogo, J., & Gakure, R. (2013). Factors affecting electronic procurement implementation in automobile industry of Kenya. *International Journal of Management Sciences*, 1(6), 193-203.
- Kasavana, Michael (2005), *E-Procurement: Strategic Sourcing for Restaurants*, 2004 Hospitality Upgrade
- Kim, B. Y. (2006). The Impact of Supplier Development on Financial Performance in the Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 7(4): 81-103.
- Kim, M., Suresh, N. C., & Kocabasoglu-Hillmer, C. (2015). A contextual analysis of the impact of strategic sourcing and E-procurement on performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 1-16. doi:10.1108/JBIM-01-2012-0010

- Kothari, T., Hu, C., & Roehl, W. S. (2007). Adopting e-procurement technology in a chain hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 886-898. doi:10.1016/j.ijhm.2006.01.005
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61, 109.
- Lancastre, A., & L. F. Lages. (2006). The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context. *Industrial Marketing Management* 35(6): 774-789.
- Lancioni, R., Schau, H. J., & Smith, M. F. (2003). Internet impacts on supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 32(3), 173-175. doi:10.1016/S0019-8501(02)00260-2
- Leenders, M. R., & Nollet, J. (2006). *La gestion des approvisionnements et des matières* (3e éd.). Montréal: Gaëtan Morin, éditeur.
- Liao, S., Cheng, C., Liao, W., & Chen, I. (2003). A web-based architecture for implementing electronic procurement in military organizations. *Technovation*, 23(6), 521-532. doi:10.1016/S0166-4972(02)00006-8
- Lindgreen, A. (2001). A framework for studying relationship marketing dyads. *Qualitative Market Research: An International Journal* 4(2): 75-88.
- Lin, C., Huang, Y.A., Jalleh, G., Liu, Y.C., & Tung, M.L.: An exploratory study of factors affecting adoption and implementation of B2B E-Commerce in Australian health care organizations. *International Journal of Electronic Commerce Studies*. 1, 77–96 (2010)
- Malone, T. W., Yates, J., & Benjamin, R. I. The logic of electronic markets. *Harvard Business Review*, May-June 1989, 166-170
- McIvor, R., Humphreys, P., & Huang, G. (2000). Electronic commerce: Re-engineering the buyer-supplier interface. *Business Process Management Journal*, 6(2), 122-138. doi:10.1108/14637150010321295
- McIvor, R., & Humphreys, P. (2004). The implications of electronic B2B intermediaries for the buyer-supplier interface. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(3), 241-269. doi:10.1108/01443570410519024
- Moharana, H.S., Sarangi, B., Sahoo, B.B., & Sahoo, D.K. (2011). Buyer-Supplier Relationship and E-Commerce-An overview. *International Journal of Internet Computing (IJIC)*, ISSN No: 2231 – 6965, Volume-1, Issue-2, 2011
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Miles, M.B. & Huberman, A. M. (2003). Centration et délimitation du recueil des données. Dans *Analyse de données qualitatives*. Paris, De Boeck: 37-80.

- Min, H., & Galle, W. P. (2003). E-purchasing: Profiles of adopters and nonadopters. *Industrial Marketing Management*, 32(3), 227-233. doi:10.1016/S0019-8501(02)00266-3
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152. doi:10.1002/smj.4250150205
- Neef, D., & Safari Books Online (Firm). (2001). *E-procurement: From strategy to implementation*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
- Oh, S. J., & Kim, S. W. (2011). The effect of B2B e-marketplace type on buyer-supplier relational advantages of e-marketplace and firm performance. *The Asian Journal on Quality*, 12(2), 189-203.
- Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 101-113. doi:10.1016/S0019-8501(96)00089-2
- Ordanini, A., & Rubera, G. (2008). Strategic capabilities and internet resources in procurement - A resource-based view of B-to-B buying process. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(1-2), 27-52. doi:10.1108/0144357081084109
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y., (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challenger*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Patton, M. Q. (2002). *Designing qualitative studies*. Qualitative Research and Evaluation Methods, 3rd edition, Thousand Oaks, CA: 228-246.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Presutti, W. D. (2003). Supply management and e-procurement: Creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 32(3), 219-226. doi:10.1016/S0019-8501(02)00265-1
- Pani, M. R., Agrahari, A., De, S. K., & Sahoo, G. (2011). Literature review and research issues in e-procurement. *Management and Labour Studies*, 36(3), 225-246. doi:10.1177/0258042X1103600302
- Pearcy, D. H., & Giunipero, L. C. (2008). Using e-procurement applications to achieve integration: What role does firm size play? *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(1), 26-34. doi:10.1108/13598540810850292
- Puschmann, T., & Alt, R. (2005). Successful use of e-procurement in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(2), 122-133. doi:10.1108/13598540510589197
- Quayle, M. (2005). The (real) management implications of e-procurement. *Journal of General Management*, 31(1), 23-39. doi:10.1177/030630700503100102

- Quesada, G., González, M. E., Mueller, J., & Mueller, R. (2010). Impact of e-procurement on procurement practices and performance. *Benchmarking: An International Journal* 17(4): 516-538. doi:10.1108/14635771011060576
- Sitar, C. P. (2011). the barriers of implementing e-procurement. *Studia Universitatis Vasile Goldis Arad, Seria Stiinte Economice*, 2, 120-124.
- Smart, A. (2010). Exploring the business case for e-procurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(3), 181-201. doi:10.1108/09600031011035083
- Skjøtt-Larsen, T., Kotzab, H., & Grieger, M. (2003). Electronic marketplaces and supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 32(3), 199-210. doi:10.1016/S0019-8501(02)00263-8
- Sohu₁ (2018, le 13 août). Wan yi ji can yin shi cai B2B shi chang jing dai po ju. *Sohu*. Récupéré sur <http://mt.sohu.com/20180813/n546198221.shtml>
- Sohu₂ (2018, le 10 octobre). Rapport industriel de l'industrie de la restauration en Chine (2018). *Sohu*. Récupéré sur http://www.sohu.com/a/258591605_99900352
- Sohu (2019). Publication of 2019 China catering merchant development. *Sohu*. Récupéré sur http://www.sohu.com/a/332129365_118392
- Subramaniam, C., & Shaw, M. J. (2002). A study of the value and impact of B2B E-commerce: The case of web-based procurement. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(4), 19-40. doi:10.1080/10864415.2002.11044245
- Subramaniam, C., & Shaw, M. J. (2004). The effects of process characteristics on the value of B2B E-procurement. *Information Technology and Management*, 5(1), 161-180. doi:10.1023/B:ITEM.0000008080.17926.2b
- Sweeney, J. C. & D. Webb (2002). Relationship Benefits. *Journal of Relationship Marketing* 1(2): 77-91.
- Tai, Y., Ho, C., & Wu, W. (2010). The performance impact of implementing web-based e-procurement systems. *International Journal of Production Research*, 48(18), 5397-5414. doi:10.1080/00207540903117915
- Tatsis, V., Mena, C., Van Wassenhove, L. N., & Whicker, L. (2006). E-procurement in the greek food and drink industry: Drivers and impediments. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(2), 63-74. doi:10.1016/j.pursup.2006.04.003
- Teo, T.S.H., & Lai, K. (2009). Usage and performance impact of electronic procurement. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 125-125. doi:10.1002/j.2158-1592.2009.tb00115.x
- Teo, T. S. H., Lin, S., & Lai, K. (2009). Adopters and non-adopters of e-procurement in singapore : An empirical study. *Omega*, 37(5), 972-987.
- Thomson, John & Singh, Mohini. (2002). An E-Procurement Model for B2B Exchanges and the Role of E-Markets. COLLECTeR 2001

- Toktaş-Palut, P., Baylav, E., Teoman, S., & Altunbey, M. (2014). The impact of barriers and benefits of e-procurement on its adoption decision: An empirical analysis. *International Journal of Production Economics*, 158, 77-90. doi:10.1016/j.ijpe.2014.07.017
- Trkman, P., & McCormack, K. (2010). Estimating the benefits and risks of implementing E-procurement. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(2), 338-349. doi:10.1109/TEM.2009.2033046
- Tuten, T. L., & Urban, D. J. (2001). An expanded model of business-to-business partnership formation and success. *Industrial Marketing Management*, 30(2), 149-164. doi:10.1016/S0019-8501(00)00140-1
- Van der Valk, W., & F. Wynstra (2012). Buyer–supplier interaction in business-to-business services: A typology test using case research. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18(3): 137-147. doi:10.1016/j.pursup.2012.03.003
- Vaidya, K., & Campbell, J. (2016). Multidisciplinary approach to defining public e-procurement and evaluating its impact on procurement efficiency. *Information Systems Frontiers*, 18(2), 333-348.
- Vaidya, K., Sajeev, A. S. M. and Callender. G., (2006). Critical factors that influence e-procurement implementation success in the public sector. *Journal of Public Procurement*, V ol. 6, No. (1-2), pp. 70-99.
- Wagner, S.M., & Essig, M. (2006) Electronic procurement applications and their impact on supplier relationship management. *Int. J. Services Technology and Management*, Vol. 7, Nos. 5/6, pp.439–462.
- Wenninger, J. (1999). Business-to-business electronic commerce. *Credit & Financial Management Review*, 5(4), 35.
- White, A., & E. M. Daniel (2004). The impact of e-marketplaces on dyadic buyer-supplier relationships: evidence from the healthcare sector. *Journal of Enterprise Information Management* 17(6): 441-453.
- Yen, B., & Ng, E. (2003). The impact of electronic commerce on procurement. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 13(3-4), 167-189.
- Yin, R.K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications

Annexes

Annexe 1 : Approbation éthique du CER

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 03 octobre 2019

À l'attention de :
Ting Wu

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2020-3720

Titre du projet de recherche : L'approvisionnement électronique des matières alimentaires dans l'industrie de la restauration en contexte chinois

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Les membres du comité vous invitent fortement à enregistrer seulement en format audio ou à convertir les enregistrements Mp4 en Mp3, à moins que les informations visuelles soit nécessaires à la recherche, l'enregistrement visuel pose un risque d'identification non nécessaire.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 03 octobre 2019. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 1er octobre 2020**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2020-3720

Titre du projet de recherche : L'approvisionnement électronique des matières alimentaires dans l'industrie de la restauration en contexte chinois

Chercheur principal :
Ting Wu,

Directeur/codirecteurs :
Remi Charpin
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 03 octobre 2019

Date d'entrée en vigueur du certificat : 03 octobre 2019

Date d'échéance du certificat : 1 octobre 2020

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2020-3720 - Mémoire - approvisionnement électronique

Titre du projet de recherche : L'approvisionnement par application mobile dans l'industrie de la restauration

Chercheur principal :

Ting Wu, étudiant(e) M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :

Remi Charpin

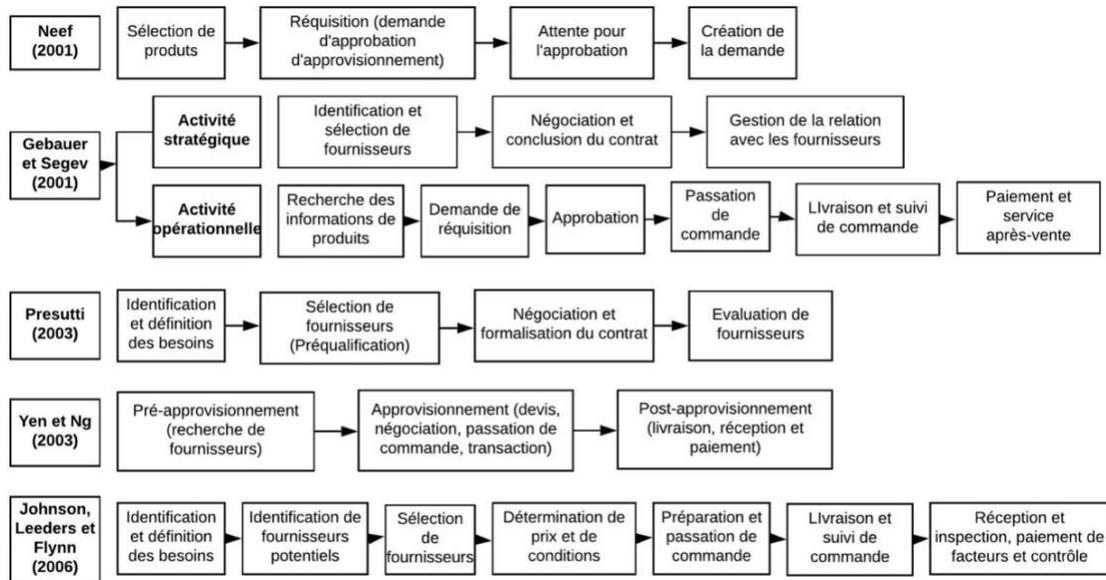
Date d'approbation initiale du projet : 03 octobre 2019

Date de fermeture de l'approbation éthique : 04 mars 2020



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Annexe 2 : Résumé de description sur le processus d'approvisionnement



Annexe 3 : Tableau de définitions de la stratégie d'approvisionnement

Définitions de la stratégie d'approvisionnement	Auteurs
La stratégie d'approvisionnement est un plan d'action d'approvisionnement pour réaliser des buts et objectifs sélectionnés (traduction libre).	Johnson, Leenders et Flynn (2006)
Les stratégies d'approvisionnement sont catégorisées aux trois niveaux : les stratégies liées à la performance, au système d'approvisionnement et à l'approvisionnement compétitif (traduction libre).	Tai, Ho et Wu (2009)
La stratégie d'approvisionnement implique les décisions prises par les professionnels d'achat pendant le processus d'approvisionnement et en considérant les contraintes internes et externes impactant l'environnement d'affaire de l'entreprise (traduction libre).	Terpend, Krause et Dooley (2011)
La stratégie d'approvisionnement consiste à des opérations légalement autorisées visant à acquérir des produits ou des services négociables auprès d'une source d'approvisionnement (traduction libre).	Monczka, Handfield, Giuniperro et Patterson (2011)

Annexe 4 : Résumé des caractéristiques des items approvisionnés dans les quatre quadrants de la matrice de Kraljic (1983)

Catégories	Risque d'approvisionnement	Impact sur le profit	Relation-Pouvoir de négociation	Stratégie recommandée
Items non critiques	Faible <ul style="list-style-type: none"> - Facile d'acquérir - Produits standardisés - Plus de choix de fournisseurs, facile à remplacer les fournisseurs 	Faible	Équilibre avec un niveau faible d'interdépendance	Efficiencia : <ul style="list-style-type: none"> - Réduire le temps et le coût sur l'approvisionnement de ces items - Favoriser la standardisation de produit et l'automatisation du processus d'achat - Optimiser l'inventaire
Items de levier	Faible <ul style="list-style-type: none"> - Facile d'acquérir - Produits standardisés - Plus de choix de fournisseurs, facile à remplacer les fournisseurs 	Élevé	Domination des acheteurs avec une interdépendance modérée	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation de Prix bas - Soumission d'offre - Optimisation du volume des commandes - Approvisionnement centralisé
Items d'étranglement	Élevé <ul style="list-style-type: none"> - Difficile d'acquérir : un ou quelques fournisseurs - Produits spéciaux - Difficile de changer les fournisseurs 	Faible	Domination de fournisseurs avec un niveau médium d'interdépendance	<ul style="list-style-type: none"> - Minimiser les risques liés à l'approvisionnement - Contrats à long terme avec les fournisseurs individuels (quantité assurée) - Chercher les fournisseurs potentiels pour des produits alternatifs - Stock de sécurité - VMI (<i>Vendor management inventory</i>)
Items stratégiques	Élevé <ul style="list-style-type: none"> - Difficile d'acquérir : un ou quelques fournisseurs - Produits spéciaux - Difficile de changer les fournisseurs - Items essentiels pour le processus de production - Dépendance élevée sur la disponibilité de produit 	Élevé	Équilibre du pouvoir de négociation avec une interdépendance élevée	<ul style="list-style-type: none"> - Établir les relations de partenariat - Co-crédation de produits - Intégration verticale - Les valeurs ajoutées à long terme - Prédiction précise de la demande et étude de marché détaillée - Contrôle de la logistique, des stocks et des fournisseurs

Annexe 5 : Tableau de définitions de l'approvisionnement électronique

Définitions de l'approvisionnement électronique	Auteurs
L'approvisionnement électronique est une création du marché de l'approvisionnement privé, basé sur le Web qui automatise les communications les transactions, la collaboration entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement (traduction libre).	Aberdeen group (2001)
L'approvisionnement électronique en ligne est l'utilisation des fonctions et services basés sur le Web qui permet aux organisations – acheteur d'approvisionner les services et produits, et aux fournisseurs de gérer et communiquer l'exécution des commandes d'achat livrées (traduction libre).	Subramaniam et Shaw (2002)
L'utilisation de l'Internet ou des technologies pour faciliter l'acquisition des biens et services (traduction libre).	Davila, Gupta et Palmer (2003)
L'approvisionnement électronique est l'utilisation du commerce électronique pour identifier les sources potentielles de l'approvisionnement, réaliser l'approvisionnement de produits et de services, transférer le paiement et communiquer avec les fournisseurs (traduction libre).	Mina et Galle (2003)
L'approvisionnement électronique fait référence à une utilisation des technologies électroniques pour réaliser la fonction de l'approvisionnement. Il est l'intégration, la gestion, automatisation, l'optimisation et la validation du processus d'approvisionnement d'une organisation à l'aide des outils et technologies électroniques ou des applications Web (traduction libre).	Tatsis et al., (2006)
L'approvisionnement électronique est une intégration et gestion électronique de toutes les activités d'approvisionnement incluant demande d'approvisionnement, autorisation, commande, livraison et paiement entre un acheteur et un fournisseur (traduction libre).	Chaffey and Smith (2008)
L'utilisation des moyens électroniques (Internet, Web) pour favoriser l'approvisionnement des produits et services via Internet (traduction libre).	Trkman et Cormack (2010)

Annexe 6 : Modèles d'approvisionnement électronique

Modèles d'approvisionnement électronique	Auteurs
L'approvisionnement électronique comprend les catalogues électroniques de produits, des portails Web ou des marchés d'échanges réunissant des acheteurs, des vendeurs ou les deux ; diffusion des informations par courrier électronique à des acheteurs ou fournisseurs potentiels.	Cater (2001)
Une liste de l'approvisionnement électronique telle que : « <i>E-ordering, E-MRO, Web-based ERP, e-sourcing, e-tendering, e-reverse, e-informing</i> » qui pourraient réalisés à travers les marchés électroniques, intranet ou extranet (traduction libre).	De Boer et al. (2002)
L'approvisionnement électronique comprend : « système du côté d'achat (buy-side), système de e-marché B2B privé, système d'échange B2B professionnel et systèmes e-marché B2B à part tiers (traduction libre) ».	Subramaniam et Shaw (2002)
L'approvisionnement électronique pourrait se diviser en quatre quadrants: « Modèle acheteur, modèle vendeur, modèle de marché, modèle de relation à long terme (traduction libre) ».	Thomson et Singh, 2002
Les modèles de l'approvisionnement électronique sont les logiciels de l'approvisionnement électronique, marché d'échanges B2B, enchères B2B sur Internet, consortium d'achats sur Internet (traduction libre).	Davila, Gupta et Palmer (2003)

Annexe 7 : Guides d'entrevues

Annexe 7.1 Guide d'entrevues semi-structurées pour la plateforme d'approvisionnement (Gestionnaire)

Introduction : se présenter, objectif, durée ; consentement verbal et autorisation d'enregistrement audio ; explication de l'utilisation des données de l'entrevue à deux fins ; anonymat.

Informations générales : Données démographiques (taille, revenu, etc).

1. Pourquoi votre entreprise a décidé de lancer ce service de plateforme d'approvisionnement ?
2. Comment vous différenciez-vous de vos concurrents ? Quels sont vos points forts et vos points faibles ?
3. Combien de clients sont inscrits dans votre plateforme ? Combien de transactions réalisées par jour/semaine/mois ?
4. Pourriez-vous me décrire votre modèle d'affaire de plateforme d'approvisionnement ? Quelle est la proposition de valeur ? Quel est votre source de revenu principale pour ce service ?
5. Quels sont les produits offerts dans votre plateforme ?
6. Quels sont les clients ciblés ?
7. Quelles est la relation entre la plateforme d'approvisionnement et les autres services que vous offrez ?
8. Comment évaluez-vous votre service d'approvisionnement électronique ? (mesures de performance) ?
9. Quelles sont les difficultés ou défis rencontrés dans ce service ?

Information sur l'opération de la plateforme

10. Pourriez-vous me décrire le déroulement d'une commande ? (inscription, transaction, paiement, service après-vente)
11. Pourriez-vous décrire les flux d'information, les flux de matières, les flux financiers ? (poser les questions une à une)
12. Quelle est l'organisation des ressources humaines en générale dans ce service ?
13. Comment développez-vous les catalogues électroniques ? (informations incluses, caractéristiques, entretien)
14. Quels sont vos fournisseurs principaux ? Comment cherchez-vous vos fournisseurs ? Quelles sont les critères de sélection ?
15. Comment effectuez-vous les prévisions de la demande (prenant les besoins des clients ou non) ? Quelles méthodes ?
16. Comment réalisez-vous l'entreposage et la distribution ?

Informations sur la gestion de la relation client

17. Comment percevez-vous la relation / la fidélité avec vos clients ?
18. Quels types de services après-vente offrez-vous ? Comment garantisiez-vous le service après-vente ?
19. Quelles sont les informations que vous partagez avec vos clients ? à quel degré ?
20. Comment gérez-vous la relation avec vos clients ? Quels sont les moyens que vous mobilisez pour augmenter la fidélité des clients ?

21. Quelles sont les difficultés rencontrées pour établir les relations à long terme avec les clients ? Quelles sont vos mesures adoptées ? Pourriez-vous me donner des exemples ?
22. Quel est votre plan de développement futur ?

Information sur l'environnement technologique (infrastructure technologique)

23. Pourriez-vous me décrire votre modèle d'approvisionnement électronique implanté ? (systèmes de plateforme, logiciels ou technologies, intégration aux autres systèmes)
24. Quels sont les moyens de protection de données (information) ?
25. Quels sont les moyens de communication fournis dans la plateforme ?
26. Pourriez-vous décrire le système d'évaluation ? (avis des autres acheteurs visibles, avis pour chaque produit)
27. Que pensez-vous de la fiabilité et de la sécurité de la plateforme ?
28. Existents-ils des modules qui permettent aux restaurants d'intégrer leurs systèmes d'approvisionnement à la plateforme ? Si oui, quels sont les modules et pour quels types de clients ? Si non, quel est votre plan de développement d'intégration externe ?

Annexe 7.2 Guide d'entrevues semi-structurées pour la dyade - RC (Plateforme)

Introduction : se présenter, objectif, durée ; consentement verbal et autorisation d'enregistrement audio ; explication de l'utilisation des données de l'entrevue à deux fins ; anonymat.

Informations générales :

1. Données démographiques de la dyade (taille clients, revenu total, zone géographique, types de produits fournis, etc.) et RC (âge, expérience, etc.)
2. Pourriez-vous décrire brièvement vos activités principales dans la journée ?
3. Combien de restaurants gérez-vous au total ? Quel(s) est(sont) le(s) critère(s) de segmentation de vos clients ?

Développement et maintien de la relation

4. Comment êtes-vous arrivé à convaincre ce restaurant d'utiliser votre plateforme ? (Quelle est la durée de la relation ?)
5. Pourquoi pensez-vous que ce restaurant a choisi votre plateforme ? ou Quelles sont les caractéristiques que vous percevez qui ont rendu votre plateforme attrayante pour ce restaurant ?
6. Comment percevez-vous la relation avec ce restaurant ? (importance, envie de maintenir une relation à long terme)
7. Quels sont les défis principaux que vous rencontrez quand vous développez la relation avec ce restaurant ?
8. Quelles sont vos objectifs à atteindre dans la relation avec ce restaurant ? (valeurs espérées perçues)

Confiance

9. Comment percevez-vous la confiance de ce restaurant envers la plateforme ? (aspects qui ont le plus et moins de confiance)
10. Comment gagnez-vous la confiance de ce restaurant ? Quels sont les moyens mobilisés ? Pourriez-vous me raconter un exemple précis ?

Communication et partage de l'information

11. Comment gérez-vous la communication avec ce restaurant ? (moyen de communication)
12. Comment percevez-vous la qualité de communication avec ce restaurant en cas de communication quotidienne et de problèmes ? Veuillez donner un exemple.
13. Quels types d'information partagez-vous avec ce restaurant ? Est-ce que vous partagez des informations relatives à la performance de la fonction d'approvisionnement ?
14. Comment percevez-vous la qualité du partage de l'information avec ce restaurant ?

Collaboration

15. Quelles sont les activités d'approvisionnement que vous fournissez à ce restaurant ? (commande, suivi, prévision)
16. Pourriez-vous me décrire vos réactions et vos solutions en cas de problèmes rencontrés par ce restaurant ? Veuillez donner un exemple.
17. Comment travaillez-vous ensemble avec ce restaurant pour résoudre les problèmes tels que le retard de livraison, problèmes de qualité, etc ?
18. Quels sont les éléments qui facilitent ou rendent difficile l'adoption de la plateforme par ce restaurant ? Comment y remédiez-vous ?
19. Est-ce que vous essayez de développer une relation stratégique avec ce restaurant ? Si oui comment, si non pourquoi ? Pour quels types de produits ? Quelles sont les problèmes rencontrés ? Et comment faites-vous face à ces défis ?

Dépendance

20. Comment percevez-vous la dépendance de ce restaurant à l'égard de votre plateforme ? Pourquoi ?
21. Qu'est-ce qui se passerait si ce restaurant n'utilisait plus votre service ?
22. D'après vous, quelles sont les attentes/ objectifs de ce restaurant en approvisionnant sur votre plateforme ? Comment satisferez-vous ses besoins ?

Annexe 7.3 Guide d'entrevues semi-structurées pour la Dyade - Restaurants

Introduction : se présenter, objectif, durée ; Consentement verbal et autorisation d'enregistrement audio ; Explication de l'utilisation des données de l'entrevue à deux fins ; anonymat. → Approvisionnement de produits alimentaires

Informations générales

1. Données démographiques du restaurant (taille, revenu, type de produits, etc.) et de l'acheteur (âge, expérience, etc.)
2. Selon vous, quels sont les produits plus stratégiques nécessitant une relation stable et de confiance avec les fournisseurs ?
3. Quel est le pourcentage du coût de matières alimentaires dans le coût total d'approvisionnement ?
4. Comment choisissez-vous les fournisseurs ? (critères)
5. Pourriez-vous me décrire votre système d'approvisionnement avant d'utiliser la plateforme ?

Développement et maintien de la relation

6. Pourquoi choisissez-vous d’approvisionner sur cette plateforme ?
7. Comment percevez-vous la relation avec la plateforme ? (importance, envie de maintenir une relation à long terme, pourquoi ?)
8. Qu’est-ce qui vous attache à une relation à long terme avec la plateforme ?
9. Quels sont vos objectifs principaux en établissant une relation avec la plateforme ? (attentes, valeurs espérées perçues)

Confiance

10. Faites-vous confiance à la plateforme et pourquoi ? (fiabilité et expertise, bienveillance etc)
11. Quels aspects vous inspire plus ou moins confiance ? (visibilité, qualité, sécurité, paiement, service, livraison)

Communication et partage de l’information

12. Comment communiquez-vous avec la plateforme ? (moyen de communication)
13. Comment jugez-vous la qualité de la communication avec la plateforme, dans la communication quotidienne et en cas de problèmes ?
14. Quels types d’informations recevez-vous de la plateforme ? Quels types d’informations partagez-vous avec la plateforme ? Est-ce que vous recevez des informations qui vous permettent de mesurer la performance de la fonction d’approvisionnement ?
15. Comment percevez-vous la qualité des informations obtenues sur la plateforme ?

Collaboration

16. Quelles sont les activités conjointes auxquelles vous travaillez ensemble avec ce RC ? (commande, suivi, prévision)
17. Comment travaillez-vous ensemble avec ce RC pour résoudre les problèmes tels que le retard de livraison, problèmes de qualité, etc ? Veuillez donner un exemple précis.
18. Veuillez me décrire votre utilisation de l’approvisionnement électronique sur cette plateforme.
 - (produits approvisionnés, quantité commandée, fréquence d’utilisation, processus de passation de commande, délai et horaire de livraison, etc.)
19. Pourriez-vous me parler de ce qui fonctionne bien et moins bien en passant à l’approvisionnement électronique sur cette plateforme ? Barrières et facilitateurs?
 - (Résultats opérationnels : Coût, économie du temps, délai, qualité, service)
20. Comment percevez-vous les pratiques de résolution des problèmes de la plateforme ?
21. Comment percevez-vous le degré de collaboration entre vous et ce RC ? Est-ce qu’une relation stratégique est envisagée? Si oui, pour quels types de produits et comment, si non pourquoi?

Dépendance

22. Qu’est-ce qui se passerait si ce fournisseur n’était plus disponible ? (perception sur la dépendance)
23. Pourriez-vous me parler de son influence sur la qualité, le coût, le service fourni, etc. de vos approvisionnements ?

Annexe 8 : Analyse intra-cas : Résumé des écarts de perception des facilitateurs et des barrières des six dyades

Résumé	Écarts	
Dyades	Écarts de facilitateurs	Écarts de barrières
Dyade 1	<ul style="list-style-type: none"> • Économie de temps • Acceptabilité de la numérisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Perception d'inconfort SAV (utilisation de l'application - l'âge de restaurateur) • Insécurité de paiement, véracité des images • Relation avec les anciens fournisseurs (Concurrence forte)
Dyade 2		<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs émotionnels (peur d'ennuis, résistance au changement) • La concurrence forte
Dyade 3	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux informations rapide • Acceptabilité de la numérisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Perception de l'inconfort (notification de rupture de stock) • Véracité des images • Ancien lien social avec les fournisseurs
Dyade 4	<ul style="list-style-type: none"> • Perception de facilité de l'utilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • La concurrence forte
Dyade 5	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Perception de l'inconfort (notification de rupture de stock) • Véracité d'image • Facteurs émotionnels (peur des ennuis) • Exigences spéciales de produits • Concurrence forte
Dyade 6	<ul style="list-style-type: none"> • Perception de facilité de l'utilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs émotionnels (peur des ennuis, résistance au changement)

Annexe 9 : Tableau de fréquences des facilitateurs et barrières d'adoption des six dyades

Dyades		Dyade 1		Dyade 2		Dyade 3		Dyade 4		Dyade 5		Dyade 6			
Dimensions agrégées	Deuxième niveau de thème	RC 1	RA 1	RC 2	RA 2	RC 3	RA 3	RC 4	RA 4	RC 5	RA 5	RC 6	RA 6	RCs	RAs
Facilitateurs Économiques	Prix (transparence, rabais, promotions)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	100,00 %
	Qualité de produits	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	100,00 %	83,33%
	Correspondance aux besoins	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	33,33%	33,33%
	Qualité de service	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	100,00 %
	Bonne livraison	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	50,00%	50,00%
Facilitateurs Opérationnels	Économie du temps	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	83,33%	83,33%
	Perception de commodité	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	100,00 %
	Perception de facilité de l'utilisation	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0,00%	33,33%
	Transparence/efficacité du processus	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	66,67%	83,33%
	Qualité de communication	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	50,00%	50,00%
	Accès aux informations	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	50,00%	66,67%
	Acceptabilité de la numérisation (conscience)	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	83,33%	50,00%

Dyades		Dyade 1		Dyade 2		Dyade 3		Dyade 4		Dyade 5		Dyade 6			
Dimensions agrégées	Deuxième niveau de thème	RC 1	RA 1	RC 2	RA 2	RC 3	RA 3	RC 4	RA 4	RC 5	RA 5	RC 6	RA 6	RCs	RAs
Facilitateurs de Ressource	Réputation, marque, capacité	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	100,00 %
	Crédibilité	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	50,00%	50,00%
Facilitateurs Relationnels	Déception envers l'ancien fournisseur traditionnel	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	33,33%	33,33%
	Relation personnelle avec RC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	100,00 %	83,33%
Barrières Opérationnelles	Problèmes de livraison (retard, horaire, réception)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	100,00 %
	Inflexibilité et complexité	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	100,00 %
	Variété de produits	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	100,00 %
	Exigences spéciales de produits	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0,00%	16,67%
	Perception d'inconfort (SAV)	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	33,33%	83,33%
Barrières relationnelles	Insécurité du paiement, véracité des images	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	50,00%	100,00 %
	Ancien lien social	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	66,67%	0,00%
	Facteurs émotionnels	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0,00%	33,33%

Annexe 10 : Tableau de résumé de comparaison des dyades (Tableau de Notation sur les composantes en détail)

Construits		Dyade 1	Dyade 2	Dyade 3	Dyade 4	Dyade 5	Dyade 6
Perception sur la Relation		<ul style="list-style-type: none"> • Bonne relation (14 mois) 	<ul style="list-style-type: none"> • Très bonne relation (client fidèle - 17 mois) 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de relation (6 mois) • Convergence partielle 	<ul style="list-style-type: none"> • Très bonne relation (client très fidèle -13 mois) 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation 10 mois 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne relation (12 mois)
Confiance		<p>Moyen-élevé : 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiance relative • Capacité et intégrité (crédibilité) • Bienfaisance 	<p>Élevé : 4,5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiance élevée • Capacité et intégrité (crédibilité) • Bienfaisance • Honnêteté, promesses effectives 	<p>Moyen : 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité et intégrité (crédibilité) 	<p>Élevé : 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiance élevée • Capacité et intégrité (crédibilité) • Bienfaisance 	<p>Moyen : 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiance relative • Capacité et intégrité (crédibilité) 	<p>Moyen : 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité et intégrité (crédibilité) • Bienfaisance • Livraison rapide
Dépendance		<p>Faible : 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternatives nombreuses • Pas de coût de changement 	<p>Faible : 2,5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternatives nombreuses • Pas de coût de changement • Personnalité de restaurateurs 	<p>Moyen : 3,5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternatives nombreuses • Pas de coût de changement • Volume d'achat moyen 	<p>Élevé : 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternatives nombreuses • Pas de coût de changement • Volume d'achat élevé 	<p>Faible : 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternatives nombreuses • Pas de coût de changement 	<p>Faible 2,5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternatives nombreuses • Pas de coût de changement • Très satisfait de la livraison assurée et le service de RC

Dimensions agrégées		Dyade 1	Dyade 2	Dyade 3	Dyade 4	Dyade 5	Dyade 6
Activités formelles	Communication formelle	Moyen-élevé : 4 • Bonne qualité d'accès, • Facilité d'accès, moyens divers • Communication (suivi, SAV)	Élevé : 4,5 • Stratégie d'honnêteté dans la communication • Communication intensive • Facilité d'accès,	Moyen-élevé : 4 • Facilité d'accès, moyens divers • Communication (suivi, SAV) • Régulière	Élevé : 4,5 • Facilité d'accès, moyens divers • Communication (suivi, SAV) • Intensive, profonde et fréquente	Moyen-élevé : 4 • Facilité d'accès, moyens divers • Communication (suivi, SAV)	Moyen-élevé : 4 • Facilité d'accès, moyens divers • Communication (suivi, SAV) • Bonne qualité, fréquente
	Information formelle	Moyen : 4 • Non intensive • Description de produits • Informations de rabais, de promotions • Suivi de commande • Pas de partage du rapport de performance	Élevé : 4,5 • Échange régulière • Description de produits • Informations de rabais, de promotions • Suivi de commande • Pas de partage du rapport de performance	Moyen - Élevé : 4 • Description de produits • Informations de rabais, de promotions • Suivi de commande • Pas de partage du rapport de performance	Élevé : 4,5 • Échange ponctuel, régulière • Description de produits • Informations de rabais, de promotions • Suivi • Pas de partage du rapport de performance	Moyen-élevé : 4 • Description de produits • Informations de rabais, de promotions • Suivi de commande • Pas de partage du rapport de performance	Moyen-élevé : 4 • Description de produits • Informations de rabais, de promotions • Suivi de commande • Pas de partage du rapport de performance
	Résolutions de problèmes	Élevé : 4 • Bonne	Élevé : 4 • Bonne	Moyen - 3 • Moins bonnes	Élevé : 4 • Bonne	Moyen : 3 • Résolution de	Élevé : 4 • Résolution de

		attitude, responsable • Bonnes techniques • Rétroaction de nouveaux besoins • Formation de l'utilisation	attitude, responsable • Bonnes techniques • Rétroaction de nouveaux besoins • Formation de l'utilisation	techniques de résolution de problèmes • Rétroaction de nouveaux besoins	attitude, responsable • Bonnes techniques • Rétroaction de nouveaux besoins • Formation de l'utilisation	problèmes (Moins satisfait) • Rétroaction de nouveaux besoins	problèmes (livraison assurée) • Bonnes techniques • Rétroaction de nouveaux besoins
Activités informelles	Communication informelle	Moyen - 3 • Moyenne intensité	Élevé : 5 • Très intensive, pertinente, fréquente	Faible : 2 • Moyenne intensité	Élevé : 5 • Très intensive, ouverte, pertinente	Faible : 2 • Moyenne intensité	Élevé : 4 • Intensive
	Information informelle	Faible - 2 • Échange concentré sur l'évolution de prix	Élevé : 4,5 • Très fréquent • Information sur l'évolution de prix • Informations valables	Faible : 2 • Échange moins fréquent, concentré sur l'évolution de prix	Élevé : 4,5 • Très fréquent • Information sur l'évolution de prix • Informations valables	Faible : 2 • Échange concentré sur l'évolution de prix	Élevé : 4 • Très fréquent • Information sur l'évolution de prix • Informations valables
	Activités non contractuelles	Moyen - Élevé : 4 • Actions conjointes	Élevé : 5 • Aides personnelles fréquentes	Très faible : 1 • Faibles activités informelles	Élevé : 5 • Aides gratuites fréquentes	Très faible : 1 • Faibles activités informelles	Moyen : 4 • Aides personnelles