



CLASSIQUES  
GARNIER

GBETCHI (Komlanvi Elom), PERRIGOT (Rozen), « Une stratégie multicanale impliquant le commerce ambulante et le commerce en supermarchés/hypermarchés en Afrique de l'Ouest. Étude du cas Fan Milk », *Systèmes alimentaires / Food Systems*, n° 5, 2020, p. 111-131

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-11062-0.p.0111](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-11062-0.p.0111)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2020. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

GBETCHI (Komlanvi Elom), PERRIGOT (Rozenn), « Une stratégie multicanale impliquant le commerce ambulante et le commerce en supermarchés/hypermarchés en Afrique de l'Ouest. Étude du cas Fan Milk »

RÉSUMÉ – Dans cet article, nous examinons une stratégie multicanale particulière en explorant la question de recherche suivante : “Comment le commerce ambulante (traditionnel en Afrique de l'Ouest) et la grande distribution (plus récente) peuvent-ils se compléter et aussi s'impacter ?”, à travers l'étude du cas de l'entreprise Fan Milk commercialisant des produits laitiers. L'analyse d'une série de 23 entretiens clients permet de formuler des contributions à la littérature et à la pratique.

MOTS-CLÉS – commerce ambulante, grande distribution, stratégie multicanale, Afrique de l'Ouest

GBETCHI (Komlanvi Elom), PERRIGOT (Rozenn), « A multi-channel strategy involving street trade and supermarket/hypermarket trade in West African countries. The case study of Fan Milk »

ABSTRACT – In this paper, we examine a specific multi-channel strategy by exploring the following research question: “How can street trade (traditional in West Africa) and mass distribution (more recent) complement each other and also have an impact?”, through the case study of Fan Milk, a dairy-product retailer. The analysis of a series of 23 interviews with customers leads to the formulation of contributions to the literature and the practice.

KEYWORDS – street trade, mass distribution, multi-channel strategy, West Africa

# UNE STRATÉGIE MULTICANALE IMPLIQUANT LE COMMERCE AMBULANT ET LE COMMERCE EN SUPERMARCHÉS/HYPERMARCHÉS EN AFRIQUE DE L'OUEST

Étude du cas Fan Milk

Komlanvi Elom GBETCHI  
Rozenn PERRIGOT  
IGR-IAE Rennes, CREM UMR  
CNRS 6211

## INTRODUCTION

De nombreux détaillants ont adopté, ces dernières années, une stratégie multicanale. Ils commercialisent leurs produits (et services) dans des points de vente physiques et sur Internet. Nombreux sont aussi les chercheurs ayant étudié cette stratégie multicanale (ex. : Verhoef *et al.*, 2015). Certains ont souligné la complémentarité des deux canaux *offline* et *online* alors que d'autres ont examiné les challenges associés à cette stratégie.

Qu'en est-il des stratégies multicanales reposant sur d'autres canaux que les points de vente physiques et les sites Internet ? Dans cet article, nous nous intéressons à cette question et, plus particulièrement, à la stratégie multicanale impliquant les supermarchés/hypermarchés et le commerce ambulant en Afrique de l'Ouest. En ralentissement ces dernières années dans les pays développés, le commerce ambulant connaît une croissance dans la plupart des villes africaines (Nordin *et al.*, 2016). Il représente une source d'approvisionnement majeure pour les consommateurs d'une part, et une activité principale pour de

nombreuses personnes d'autre part (Nordin *et al.*, 2016). Les raisons de ce dynamisme sont multiples. La grande distribution (supermarchés, hypermarchés, etc.) est encore au stade embryonnaire dans la plupart des pays africains, favorisant ainsi le maintien du commerce ambulante (Ouattara, 1998). En outre, de nombreux Africains développent une activité de commerce ambulante pour sortir de la pauvreté (Steck, 2006).

L'objectif de notre recherche consiste à comprendre le fonctionnement du commerce ambulante en Afrique, ses complémentarités avec les supermarchés/hypermarchés et les enjeux d'une telle stratégie multicanale. Notre question de recherche est la suivante : « Comment le commerce ambulante –traditionnel en Afrique de l'Ouest– et la grande distribution –plus récente– peuvent-ils se compléter et aussi s'impacter ? ». Ce type de stratégie multicanale, n'a –à notre connaissance– pas été étudié dans la littérature et mérite donc une attention particulière.

Notre étude empirique concerne le cas de Fan Milk, entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation de produits laitiers, de produits glacés et de jus de fruits en Afrique de l'Ouest, zone qui connaît actuellement une forte croissance de ses activités commerciales. Nous avons réalisé 23 entretiens avec des clients de produits Fan Milk en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Nigéria et au Togo.

Une analyse du contenu de ces entretiens, complétée par des données secondaires, a permis de faire émerger des résultats qui contribuent à la littérature existante ainsi qu'à la pratique. Plus précisément, cet article contribue à la littérature grandissante sur le commerce en Afrique d'une part, et à la littérature sur la stratégie multicanale d'autre part. En outre, les résultats permettent aux professionnels du commerce de comprendre les complémentarités ainsi que les enjeux associés à une stratégie multicanale impliquant les supermarchés/hypermarchés et le commerce ambulante.

L'article est structuré de la façon suivante. Nous proposons une revue de littérature en sections 1 et 2. Nous décrivons la méthodologie de la recherche en section 3. Nous présentons en section 4 les résultats avant de les discuter en conclusion.

## 1. LE COMMERCE AMBULANT EN AFRIQUE

### 1.1. LES SPÉCIFICITÉS DU COMMERCE AMBULANT EN AFRIQUE

Dans le cadre du commerce ambulant, le vendeur parcourt les espaces urbains et ruraux d'un territoire afin de proposer aux acheteurs potentiels des produits et/ou des services (Tsapi et Gilardi, 2011). Ces auteurs ont distingué deux formes de ventes ambulantes. La première rassemble les commerçants itinérants qui se déplacent d'un marché à un autre. Ces marchés sont organisés à des jours fixes et durant une période déterminée. Les vendeurs disposent de meubles et/ou de véhicules adaptés, leurs assortiments sont relativement larges et leurs lieux de vente sont bien identifiés. Ils disposent d'un emplacement déterminé et fixe qu'ils occupent à période et fréquence régulières. Ainsi, les clients peuvent prévoir leurs venues et planifier leurs actes d'achat. La seconde forme de ventes ambulantes est constituée de vendeurs surnommés « ultra-ambulants<sup>1</sup> ». Ces derniers se déplacent avec leurs marchandises, toute la journée, de façon irrégulière. Il est ainsi impossible pour les clients de prévoir leurs passages à des endroits et moments précis, et donc de planifier leurs achats.

La vente ambulante en Afrique concerne de nombreux produits (Owhe-Ureghe *et al.*, 1993) : des médicaments contrefaits provenant la plupart du temps du Nigéria et revendus à l'unité, de la nourriture préparée et prête à consommer, des produits agricoles tels que des fruits, des tubercules, des céréales et des légumes, des produits alimentaires artisanaux et locaux, des produits alimentaires industrialisés, des produits alimentaires importés, des cosmétiques, de l'électroménager importé d'Europe et/ou de Chine, des vêtements, etc.

La plupart du temps, les vendeurs ambulants transportent leurs produits sur leur tête, leur épaule, à bras ou bien sur des vélos, dans des chariots ou des pousse-pousse à roues (Tsapi et Gilardi, 2011). Ils sont surtout présents sur les marchés<sup>2</sup> à côté des vendeurs plus sédentaires,

---

1 Notre étude du cas Fan Milk traite de la vente ultra-ambulante mais, pour la simplicité du texte, nous conservons le mot « ambulant ».

2 Les marchés en Afrique peuvent être de grandes tailles (par exemple : 18 ha et plus de 15 000 vendeurs pour le marché de Dantokpa au Bénin ; 4 000 magasins pour le grand

sur les trottoirs en devanture des magasins grossistes, mais aussi dans les ruelles des quartiers, au bord des routes et des ronds-points, devant les écoles et les églises, etc. (Davis, 2008 ; Steck, 2007).

Les vendeurs ambulants ont des profils variés : des hommes, des femmes, des jeunes filles et des enfants, des autochtones, des étrangers (Davis, 2008), des personnes qui migrent vers les villes à la recherche d'un emploi et qui, finalement, s'adonnent à ce commerce ambulancier pour survivre (Hernandez, 1993 ; Lessassy, 2007), des paysans, des détaillants. Lessassy (2007) distingue les vendeurs ambulants pour qui le commerce ambulancier est une activité principale et quotidienne de ceux (écoliers, étudiants) qui le pratiquent comme une activité d'appoint, à temps partiel, pendant les week-ends ou les vacances.

Enfin, une partie du commerce ambulancier est considérée comme faisant partie du secteur informel : il s'agit des activités menées à titre individuel, ni pour le compte d'une grande entreprise ni avec des produits d'une grande marque (Steck, 2006). En effet, selon Akinboade (2005, p. 284), le secteur informel regroupe « l'ensemble des petites activités génératrices de revenus qui sont menées en dehors du cadre réglementaire officiel et qui mobilisent généralement peu de capitaux, peu de technologies et peu de compétences, générant de faibles revenus et un emploi plutôt instable ». Le secteur informel du commerce de rue est considéré, en Afrique, comme une ressource entrepreneuriale regroupant à la fois des personnes sans emploi qui font de la vente ambulante une activité principale en attendant de trouver une autre activité, et aussi des personnes à la recherche de revenus complémentaires (Lessassy, 2007).

## 1.2. LES DIFFICULTÉS ASSOCIÉES AU COMMERCE AMBULANT EN AFRIQUE

Le commerce ambulancier, étant pratiqué sans grand contrôle en Afrique, présente certains risques associés notamment aux produits vendus, surtout dans le secteur de la petite restauration et des médicaments, et à l'absence de points de vente (Thaler, 1985).

D'abord, certains vendeurs ambulants exercent une activité de petite restauration sans réelle maîtrise du système de production alimentaire,

---

marché de Niger ; 7 000 étalages et plus de 13 000 commerçants enregistrés sur le marché Addis Merkato en Éthiopie (<http://www.afrizap.com/marches-afrique>, consulté le 25/05/2020).

sans formation en cuisine et improvisent ainsi leurs activités pour avoir des revenus. L'absence de réglementation à cet égard représente un vrai danger pour la santé de la population, car les conditions d'hygiène, la qualité et le dosage des ingrédients ne sont pas toujours respectés (Ekanem, 1998). Il existe donc un ensemble de risques non négligeables, parfois avec des conséquences graves (problèmes de santé, blessures, décès, etc.), dans le cas de la vente de médicaments (Tsapi et Assene, 2006).

Ensuite, n'ayant pas de point de vente, le vendeur ambulant se promène et vend ses produits sans fournir ni reçu ni garantie. Tsapi et Gilardi (2011) révèlent que les risques associés à la vente ambulante peuvent venir du produit acheté (origine du produit non identifiée, qualité du produit défectueuse, etc.), mais aussi et surtout, du vendeur lui-même (fiabilité, honnêteté, crédibilité, responsabilité assumée ou non après la vente, etc.). L'achat dans ces conditions présente ainsi un risque pour les clients, car la probabilité de retrouver le vendeur en cas de problème est très faible, ce qui génère donc un risque financier. En effet, le client perdra de l'argent s'il s'agit d'un produit de mauvaise qualité ou d'une contrefaçon (Hernandez, 1995), ou si la consommation dudit produit acheté dans la rue induit des dépenses médicales par la suite (Tsapi et Assene, 2006).

Il existe aussi un risque de performance ou risque fonctionnel. Ce dernier est subi lorsque le produit acheté dans la rue ne possède pas les qualités escomptées. Par exemple, dans le cas des vêtements et produits électroniques importés de Chine, communément appelés « chinoiseries » par les consommateurs en Afrique, il est constaté que leur durée de vie est très courte.

Enfin, un risque social existe lorsque l'achat ou la consommation d'un produit contrefait peut être mal perçu par l'entourage dudit client (Tsapi et Gilardi, 2011).

### 1.3. LA COEXISTENCE DU COMMERCE AMBULANT ET DE LA DISTRIBUTION EN SUPERMARCHÉS /HYPERMARCHÉS EN AFRIQUE

Le dynamisme du commerce ambulant attire les entreprises du commerce plus formel, par exemple les entreprises agroalimentaires, qui comprennent que ce canal est important pour les clients. En effet, la majorité des clients africains s'approvisionnent dans la rue (Canet et N'Diaye, 1996). Les entreprises agroalimentaires veulent faire face

à la concurrence que leur font les vendeurs ambulants qui eux, depuis longtemps, arrivent à séduire les clients à la recherche de prix bas, de proximité et ne prêtant que peu d'attention à la qualité des produits (Tsapi et Gilardi, 2011). Leur objectif étant de pouvoir se rapprocher des clients (Steck, 2006), ces entreprises recrutent alors des vendeurs et les forment au métier de la vente ambulante.

Ces entreprises agroalimentaires commercialisent aussi leurs produits dans la grande distribution qui connaît actuellement une véritable modernisation dans les pays africains, à une vitesse semblable à celle qui avait été observée dans les pays occidentaux lors de l'apparition du format de l'hypermarché, puis celui du *hard discount* (Amine et Lazzaoui, 2011). Le comportement des consommateurs africains est en mutation (Amine, 2012). La migration vers des systèmes de distribution modernes est soutenue par l'émergence de nouvelles classes moyennes (Diallo et Seck, 2014). En outre, les enseignes internationales pénètrent le marché africain pour y saisir des opportunités de croissance (Diallo et Seck, 2014) qu'elles ne connaissent plus dans leurs pays d'origine où l'ouverture de nouveaux points de vente est difficile et où la concurrence est plus forte (Amine, 2012). Le continent africain, hors Afrique du Sud, comptait 292 centres commerciaux d'une surface moyenne de 18 289 m<sup>2</sup>, dont 37 en Afrique de l'Ouest (Sagaci Research, 2015). La Côte d'Ivoire, le Ghana, le Nigéria, le Sénégal et le Togo voient l'arrivée d'enseignes étrangères et nationales, dans les formats hypermarchés (Carrefour, Géant Casino, Hyper U, Walmart, etc.), supermarchés (Auchan, Bonprix, Central Supermarket, Chan Supermarket, Leader Price, etc.), supérettes (Côté Marché, Hanouty, Pridoux, etc.) (GRAIN, 2018 ; Sagaci Research, 2015). Même si ces pays constituent un marché où de nombreux besoins restent à satisfaire, les enseignes sont conscientes des risques qui y existent, risques d'ordre politique (nationalisation, expropriation, instabilité, etc.), économique (dévaluation, faiblesse du niveau de vie, etc.), partenarial (recherche d'accords avec les entreprises locales, diversification des fournisseurs locaux, variété des formats de vente à adopter) accentués par la distance ou les différences culturelles existant entre le pays d'origine et le pays d'accueil (Amine, 2012).

## 2. STRATÉGIES MULTICANALES ET CONTEXTE DE COOPÉTITION

Selon Frazier (1999, p. 232), une entreprise adopte une stratégie de distribution multicanale « lorsque plus d'un canal principal est utilisé pour vendre la même gamme de produits au même marché cible ».

On distingue deux courants de littérature sur la distribution multicanale : le comportement des acheteurs multicanaux (ex. : Balasubramanian *et al.*, 2005) et la distribution multicanale incluant la conception et le management d'un système de distribution composé de canaux multiples (ex. : Jeanpert, 2008). Concernant ce deuxième courant, sur le plan théorique, Poirel et Bonet-Fernandez (2008) distinguent deux approches : une approche économique de la stratégie multicanale fondée sur la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence et la théorie des jeux et une approche sociopolitique qui met en exergue les dimensions stratégiques et marketing des relations entre acteurs. Steinfield *et al.* (2002) distinguaient, eux, les stratégies orientées « synergies entre canaux » et les stratégies n'exploitant pas les complémentarités entre canaux. Vanheems (2009, p. 42), quant à elle, considère que la stratégie multicanale permet « d'atteindre plus de clients, de vendre davantage de produits et d'augmenter les profits ».

Notre travail s'appuie sur la théorie de la coopétition qui correspond à la coexistence de collaboration et de compétition entre canaux d'une même entreprise (Granata, 2014 ; Luo *et al.*, 2006 ; Vargo et Lusch, 2004). Nalebuff et Brandengurger (1996) ont utilisé la théorie des jeux pour proposer une première théorie de la coopétition selon laquelle des concurrents peuvent coexister dans une logique gagnant-gagnant alors que, selon Granata (2014), l'approche classique en management n'envisageait qu'un seul gagnant. La coopétition est alors vue comme une forme de relation entre concurrents qui combine des échanges économiques et non économiques (Jeanpert, 2008).

La stratégie coopétitive a un double objectif : créer un sentiment de collaboration entre les canaux de l'entreprise et les mettre en compétition (Poirel et Bonet-Fernandez, 2008). Ceci conduit à intégrer les partenaires de l'entreprise dans une dynamique commune visant le succès de

l'entreprise tout en créant une compétition entre les canaux (Jeanpert, 2008). La coexistence des canaux conduit à des synergies (Poirel et Bonet-Fernandez, 2008) quand les décideurs comprennent qu'il ne faut pas seulement juxtaposer les canaux, mais plutôt s'efforcer de les coordonner et de les intégrer (Gallino et Moreno, 2014).

### 3. MÉTHODOLOGIE

#### 3.1. LE COMMERCE EN AFRIQUE DE L'OUEST

Notre étude empirique concerne le cas de Fan Milk en Afrique de l'Ouest. Ainsi, pour commencer, il convient d'introduire ce marché spécifique. Le commerce en Afrique de l'Ouest est fragmenté et faiblement intégré<sup>3</sup>. Les relations commerciales entre les pays d'Afrique de l'Ouest restent limitées en raison, notamment, de l'absence d'application effective des accords signés sur le terrain, du manque d'infrastructures régionales (réseaux aériens, ferrés, maritimes et routiers, télécommunications, etc.) et de la persistance des barrières tarifaires. Ces dernières années, les États membres de la CEDEAO ont mis en place des directives afin d'encourager le développement régional du commerce dans la zone ouest-africaine.

Malgré cette fragilité du commerce en Afrique de l'Ouest, le montant des échanges commerciaux de cette région était chiffré à 208.1 milliards de dollars américains en 2014 (CEDEAO, 2018). Les échanges intra-communautaires sont les plus élevés des regroupements intra-régionaux des accords Afrique Caraïbes Pacifique<sup>4</sup>, et cette région demeure le premier partenaire commercial de l'Union européenne en Afrique subsaharienne.

#### 3.2. LE CAS DE FAN MILK EN AFRIQUE DE L'OUEST

Créée en 1960 au Ghana, l'entreprise Fan Milk est issue d'une initiative entrepreneuriale du danois Erik Emborg (Fan Milk International

3 [https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/pir\\_2007\\_2013\\_fr.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/pir_2007_2013_fr.pdf) (consulté le 25/05/2020).

4 [https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/pir\\_2007\\_2013\\_fr.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/pir_2007_2013_fr.pdf) (consulté le 25/05/2020).

A/S, 2018). En juin 2013, le capital-investisseur émirati Abraaj rachète l'entreprise Fan Milk pour 350 millions de dollars et cède 49 % du capital à Danone dès la fin 2013 (AOF, 2013). L'objectif de ces transactions était de maintenir Fan Milk comme la référence en matière de production de produits laitiers et de pouvoir répondre à la demande sans cesse croissante dans la région ouest-africaine.

Fan Milk, grâce à l'expertise et au savoir-faire danois en science laitière, est spécialisée dans la production et la commercialisation de lait pasteurisé fabriqué à partir de lait en poudre importé du Danemark. Son portefeuille de produits s'est développé au fil du temps et inclut aujourd'hui des produits laitiers comme le yaourt glacé, la crème glacée (FanIce, Fan Yogo) et le lait au chocolat (Fan Choco), conditionnés en portions sous forme de sachets plastiques ou de briks en carton ainsi que des jus et boissons gazeuses vendues en sachets, bouteilles et cartons sous les noms de Fan Dango, Tampico (Olodo, 2019).

Fan Milk est présent dans huit pays de l'Afrique de l'Ouest : Bénin, Burkina-Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Libéria, Nigéria, Niger et Togo (AGET, 2019 ; Fan Milk International A/S, 2018). En termes d'organisation, Fan Milk dispose d'usines de production en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Nigéria et au Togo, et des entreprises de distribution au Bénin, Burkina Faso, Libéria et Niger (AGET, 2019).

Afin de vendre ces produits, Fan Milk a adopté une stratégie multi-canal. Les produits sont commercialisés à la fois par 31 000 vendeurs ambulants dans la rue ainsi que dans les supermarchés/hypermarchés, supérettes, boutiques, stations-service et dépôts (AOF, 2013 ; Olodo, 2019). La distribution des produits Fan Milk dans les supermarchés/hypermarchés a pour objectif d'étendre les activités de Fan Milk, de contourner les réglementations limitant la vente ambulante dans certains pays (ex. : les autorités municipales tentent de contrôler le paiement des taxes au Nigéria), d'éviter la contrebande et la délinquance et de désengorger les rues (Fourchard, 2006), et enfin d'attirer les consommateurs hostiles aux achats dans la rue et exigeants sur les questions d'hygiène et les informations sur la composition des produits (Douet, 2016). La plupart du temps, ces vendeurs ambulants sont partout avec leurs vélos équipés de glacières isothermes : aux abords des grandes routes et des ronds-points, dans les rues et les ruelles, sur les marchés, devant les écoles et les églises, etc., en quête d'acheteurs potentiels (Olodo, 2019).

Plus récemment, des pousse-pousse<sup>5</sup> ont été introduits dans le cadre de la vente ambulante en plus des vélos (Fan Milk International A/S, 2018).

### 3.3. COLLECTE DE DONNÉES

La méthodologie de l'étude de cas est, selon Yin (2013), appropriée lorsque les questions de recherche commencent par « comment ». Nous voulons ici comprendre comment fonctionne le commerce ambulante en Afrique de l'Ouest et comment ce commerce ambulante –traditionnel en Afrique de l'Ouest– et la grande distribution –plus récente– peuvent se compléter et aussi s'impacter.

Dans le contexte de cette étude de cas, nous avons adopté une approche qualitative avec une série d'entretiens approfondis menés par Skype et/ou par téléphone avec 23 clients de produits Fan Milk en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Nigéria et au Togo.

Nous avons considéré ces quatre pays comme relativement homogènes d'après les considérations de Hofstede (2001), Fouda (2006) et Fourchard (2003). Ces auteurs ont distingué deux groupes de pays en Afrique : ceux de l'Afrique de l'Ouest et ceux de l'Afrique de l'Est. L'échantillon des personnes interrogées était composé de femmes et d'hommes âgés de 21 à 49 ans, de diverses catégories socioprofessionnelles (étudiants, infirmières auxiliaires, vendeurs, ingénieurs mécaniciens, entrepreneurs).

Le guide d'entretien, au-delà de l'introduction et la conclusion, était articulé autour de quatre thèmes correspondant aux 4P : produit, prix, communication, distribution. Les entretiens ont été menés durant l'été 2016, en français et en anglais, selon le pays de nos interviewés. Ils correspondent à une durée totale d'une douzaine d'heures. Les entretiens ont été intégralement retranscrits. Le contenu a été analysé suivant la procédure en deux étapes suggérée par Saldaña (2015), décrite par Miles *et al.* (2014). Dans le codage de premier cycle, nous avons codé le contenu des entretiens en utilisant des codes descriptifs (expressions courtes) afin d'établir un inventaire des sujets abordés par les personnes interviewées, par exemple : vente ambulante auprès des écoles, vente ambulante auprès des églises, vente ambulante sur les ronds-points, etc. Dans le codage de second cycle, nous avons regroupé ces codes en

---

5 Le pousse-pousse ou poussepousse est une voiturette légère à deux roues et à une ou deux places, tirée ou poussée par un homme. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Pousse-pousse\\_\(transport\\_de\\_personnes\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pousse-pousse_(transport_de_personnes)) (consulté le 25/05/2020).

catégories ou méta-codes pour faire émerger des tendances, par exemple « lieux – vente ambulante », et conclure que les vendeurs sont « partout ».

En complément des entretiens, nous avons collecté des données secondaires concernant l'entreprise Fan Milk via les sites Internet de cette entreprise et d'autres sites Internet tels que [www.jeuneafrique.com](http://www.jeuneafrique.com), [www.lsa-conso.fr](http://www.lsa-conso.fr), [www.zonebourse.com](http://www.zonebourse.com).

## 4. RÉSULTATS

### 4.1. LA BONNE CONNAISSANCE DES DEUX CANAUX DE DISTRIBUTION FAN MILK PAR LES CLIENTS

Les clients interviewés savent que Fan Milk vend ses produits via plusieurs canaux, ils citent la vente ambulante et les supermarchés/hypermarchés, suggérant ainsi la forte image de marque de l'entreprise.

Ils vendent avec des vendeurs ambulants qui ont une caisse et qui vendent les produits. Ils vendent [également] les produits au supermarché. (Client #16)

Partout dans la ville. Il y a plein de dépôts dans tout le quartier. Il y a des magasins, il y a aussi des vendeurs ambulants, partout dans le pays. (Client #17)

En outre, plusieurs personnes interviewées ont indiqué qu'elles achetaient les produits Fan Milk dans les deux canaux, dans la rue et en supermarchés/hypermarchés, soulignant ainsi la complémentarité de ces deux canaux suivant les occasions d'achat des clients, comme expliqué dans la littérature (Nicholson *et al.*, 2002 ; Poncin, 2008).

D'habitude, j'achète chez les vendeurs qui passent parce que souvent au boulot, tu n'as pas vraiment le temps d'aller [au] supermarché. Mais quand je suis à la maison, le week-end, je vais au supermarché. (Client #18)

Ça [peut] être avec des vendeurs ambulants comme au supermarché parce que, moi, je vais au supermarché, donc j'ai l'occasion de prendre des produits au supermarché tranquillement. (Client #15)

Certains clients interviewés semblent tout de même privilégier un canal en particulier.

Dans les rues avec [les gars avec les] vélos [. . .]. J'achète habituellement auprès d'eux. Il suffit de les interpeller et ensuite acheter. Au Ghana, la plupart des produits sont vendus dans les rues. (Client #6)

J'achète à un mec à vélo. (Client #22)

J'achète surtout en supermarché. (Client #21)

Par ailleurs, la plupart des clients interviewés ont mentionné que les produits Fan Milk étaient vendus au même prix quel que soit le canal choisi, dans la rue ou en supermarchés/hypermarchés. Ceci est en lien avec les travaux de Agatz (2008) et Van Baal (2014) qui ont trouvé une uniformité des prix pour les clients, quel que soit le canal auprès duquel ils s'approvisionnent.

[Ce sont] les mêmes prix [dans la rue et dans les supermarchés/hypermarchés]. (Client #19)

Le même prix. [. . .]. Une chose que j'aime au sujet de l'entreprise [Fan Milk], c'est que partout où nous allons, nous avons dix régions, quand je suis dans la capitale, quand je vais dans la région du centre, Fan Milk pratique le même prix. Ils ont mis les autocollants sur les bicyclettes pour que vous puissiez les voir. (Client #6)

#### 4.2. LA DISPONIBILITÉ SPATIALE ET TEMPORELLE DES PRODUITS FAN MILK GRÂCE AU CANAL DES VENTES AMBULANTES

Les clients interviewés ont souligné que les produits Fan Milk, via les vendeurs ambulants, étaient présents partout, et donc qu'il était facile de s'approvisionner. Ce canal des ventes ambulantes permet donc à Fan Milk d'avoir un fort maillage du territoire, en complément des supermarchés et hypermarchés.

Je marche dans la ville, il y a des vendeurs. Donc, [partout], c'est toujours disponible. (Client #11)

Surtout sur la route. C'est disponible dans les supermarchés, mais la plupart des gens préfèrent acheter sur la route. C'est généralement comme ça qu'ils [en] vendent beaucoup ... car sous le soleil brûlant, tu as trop chaud et tu veux te rafraîchir. (Client #5)

Plusieurs interviewés ont précisé que les vendeurs ambulants Fan Milk étaient partout, dans les rues, les lieux publics, lors des attroupements, devant les écoles, les églises...

Ils ont un réseau de distributeurs ambulants qui se déplacent avec des sortes de glacières mobiles. Ils sont partout, dans les lieux publics, partout où il y a un évènement, un attroupement, on peut trouver facilement les produits Fan Milk. (Client #20)

L'avantage, c'est qu'ils sont à la plage, [devant] les écoles, [devant] les églises, un peu partout, [...] avec leur poussette. (Client #21)

Les enfants appréciant les produits Fan Milk, les vendeurs ambulants ont tendance à être présents aux abords des écoles comme nous l'a expliqué un interviewé. Ce canal des ventes ambulantes permet donc à Fan Milk d'être au plus proche des clients ciblés.

Ils vendent [devant] l'école. [...] Il y a des jeunes qui ont des poussettes et souvent ils sont sur la route [...]. Ils ont une poussette équipée de produits et puis les enfants viennent acheter. Il y a une école tout près de [chez] moi, il y a quelqu'un qui est toujours devant. Quand les élèves sortent de l'école, ils viennent toujours vers lui pour en acheter. (Client #13)

Les églises regroupant de nombreuses personnes, les vendeurs ambulants Fan Milk y sont également, toujours dans l'objectif de maximisation des ventes et de proximité avec les clients ciblés.

Certains sont dans la rue. Certains sont près de l'église. (Client #8)

Enfin, plusieurs clients interviewés ont indiqué que les vendeurs ambulants Fan Milk travaillaient sept jours sur sept et qu'ils travaillaient toute la journée, du matin au soir. Un parallèle avec la vente en ligne peut donc être évoqué, en lien avec la grande disponibilité des produits quels que soient le jour et l'heure choisis par les clients pour leurs achats (Katawetawaraks et Wang, 2011).

C'est tous les jours. C'est pratiquement du matin au soir [...] que vous les voyez [...] vendre des produits Fan Milk. (Client #7)

Ça ouvre à 8h et [ça] ferme vers 22h. 7 jours sur 7, vous allez trouver les produits Fan Milk. Donc c'est pratique. (Client #17)

#### 4.3. LES ENJEUX LIÉS À LA COEXISTENCE DES DEUX CANAUX DE DISTRIBUTION CHEZ FAN MILK

Tout d'abord, de nombreux clients interviewés ont pointé un problème lié à l'hygiène de certains vendeurs Fan Milk, ce qui peut encourager

certains à privilégier l'achat en supermarchés/hypermarchés. Ceci souligne l'impact du fonctionnement d'un canal spécifique sur l'image de marque de l'entreprise dans sa globalité (Vanheems, 2013).

Les revendeurs ici, je ne les trouve pas assez propres. [...] Souvent, [...] même s'ils ont des tenues, tu les vois déjà, ça [ne] te pousse pas à venir vers eux parce que, selon moi, souvent ils ont les pieds sales, des tenues pas appropriées. Donc, ça ne me donne pas envie d'aller acheter. (Client #13)

Je trouve que là-bas [dans les supermarchés/hypermarchés], il y a une bonne hygiène et c'est bien protégé [par rapport aux] vendeurs ambulants qui vendent ça n'importe comment. Ils n'ont pas de gants donc c'est surtout un problème d'hygiène. (Client #21)

En outre, d'autres clients interviewés ont pointé un problème lié à la conservation des produits Fan Milk par les vendeurs ambulants, là aussi pouvant encourager certains à favoriser les supermarchés/hypermarchés pour acheter les produits Fan Milk. Tel que précédemment, l'image associée à un canal spécifique peut impacter l'image de marque de l'entreprise dans sa globalité (Cases, 2002 ; Zorai et Skandrani, 2018).

Au supermarché, c'est plus pratique parce que souvent les jeunes [vendeurs] se déplacent et puis le goût change, parce que quand ils en vendent, c'est déjà congelé. Et puis, à force de se promener sous le soleil, après c'est déglacé, le goût n'est plus le même. Ce n'est plus la même chose. (Client #13)

Une fois que la glace a fondu, il n'y a plus de congélation [là] où [elle est conservée], elle ne peut plus être congelée. (Client #3)

Enfin, plusieurs personnes interviewées ont mentionné un problème lié au manque de conseils fournis par les vendeurs Fan Milk, là aussi mettant en exergue les différences entre les deux canaux de distribution : la vente ambulante et les supermarchés/hypermarchés. Ceci rappelle les travaux de Moon et Armstrong (2019) et Seck et Philippe (2013) qui ont examiné les différences de niveaux de services suivant les canaux.

Il n'y a pas de conseil. Ils vous demandent simplement « lequel vous voulez » et vous dites « je veux ceci » et c'est tout. Donc, il n'y a pas de conseil. (Client #5)

En supermarché, des fois il y a des promotions, il y a des vendeurs qui sont brandés Fan Milk donc on a l'occasion de demander quel est ce nouveau produit quand il y a un nouveau produit. Je me rappelle, il y avait à l'entrée [...], du produit Fan Dango. C'est un produit de Fan Milk que je ne connaissais

pas. C'est un jus donc j'ai demandé [...] à un vendeur au supermarché ce que c'était. Mais pas au vendeur ambulant, c'est vraiment au vendeur du supermarché que je demande. (Client #15)

## CONCLUSION

### SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

L'objectif de notre recherche consistait à comprendre le fonctionnement du commerce ambulant en Afrique de l'Ouest, ses complémentarités avec la grande distribution et les enjeux d'une telle stratégie multicanale. Le travail empirique, réalisé sous la forme d'une étude de cas de l'entreprise Fan Milk adoptant une telle stratégie multicanale en Afrique de l'Ouest, a permis d'avoir une vision plus claire des complémentarités existantes entre les points de vente modernes et la vente ambulante ainsi que les impacts possibles de la perception du commerce ambulant sur l'image de marque de Fan Milk.

La stratégie multicanale de Fan Milk semble être connue et appréciée par les clients. Nombreux sont les clients à affirmer que l'existence des produits Fan Milk dans la rue et dans les supermarchés/hypermarchés, et ceci aux mêmes prix, facilite leurs approvisionnements, à tout moment et à tout endroit. Ceci rejoint l'affirmation de Pentina et Hasty (2009) qui avaient souligné que la distribution multicanale favorisait l'acte d'achat pour les clients. Nombreux sont les clients interviewés à acheter des produits Fan Milk dans les deux canaux même si la stratégie de Fan Milk est davantage multicanale que crosscanale ou omnicanale.

Cependant, bien que la vente des produits Fan Milk dans la rue soit bénéfique pour l'entreprise grâce à un maillage plus dense du territoire et une meilleure proximité avec les clients ciblés d'une part, et appréciée par les clients d'autre part, la vente ambulante suscite quelques inquiétudes chez certains clients et entache donc l'image de marque de Fan Milk. Plusieurs clients interviewés ont mentionné le manque d'hygiène et de propreté des vendeurs ambulants, l'inefficacité de leurs équipements de congélation, le manque de conseils fournis quant aux produits, les faisant alors privilégier l'achat en supermarchés/hypermarchés.

## CONTRIBUTIONS À LA RECHERCHE

Notre recherche contribue à la littérature sur la stratégie multicanale et sur le commerce ambulant en Afrique. D'une part, la majorité des travaux sur le multicanal traitent des complémentarités et/ou des challenges associés à la coexistence des points de vente et de l'Internet (Kwon et Lennon, 2009 ; Poirel et Bonet-Fernandez, 2008 ; Pentina et Hasty, 2009). Ici, au lieu de considérer la vente en ligne, nous avons examiné le commerce ambulant en complément des ventes effectuées en supermarchés /hypermarchés. D'autre part, notre recherche élargit le courant de recherche encore embryonnaire concernant le commerce en Afrique. Peu nombreux sont les articles concernant ce sujet pourtant d'actualité, à l'exception des travaux d'Amine (2012), Amine et Lazzaoui (2011), Diallo et Seck (2014). En outre, les quelques auteurs s'étant intéressés au commerce ambulant en particulier ont eu tendance à se concentrer sur son aspect informel (Steck, 2006) et les risques associés (Tsapi et Gilardi, 2011). Ce secteur informel regorge en effet d'opportunités économiques dans les pays en développement (Su et Canipelle, 1997). Ici, nous avons mis en exergue quelques challenges associés au commerce ambulant, mais aussi sa complémentarité avec les supermarchés/hypermarchés.

## IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Au regard des résultats de notre recherche, l'adoption d'une stratégie multicanale reposant sur la vente ambulante et la vente en supermarchés/hypermarchés s'avère pertinente pour les entreprises de commerce opérant en Afrique de l'Ouest. Cette stratégie multicanale leur permettra d'améliorer leur visibilité et d'accroître leur chiffre d'affaires.

Nombreux sont encore les consommateurs dans cette partie de l'Afrique à ne pas fréquenter les supermarchés/hypermarchés ou à ne pas les fréquenter de façon exclusive. Les Africains ont certaines difficultés à rompre avec leurs anciennes habitudes d'achat, à savoir fréquenter les marchés et/ou consommer dans la rue. Les responsables marketing dans les entreprises du commerce doivent ainsi considérer ce canal dans leur stratégie commerciale. Il s'agira pour eux d'expérimenter une nouvelle façon de faire du marketing en rapprochant les produits des consommateurs et en réduisant les coûts de communication, tout en

veillant à bien recruter, former et motiver leurs vendeurs ambulants dans la mesure où ces derniers contribuent à communiquer sur l'entreprise et à renforcer (ou impacter) son image de marque.

Toutefois, les responsables marketing doivent commercialiser leurs produits dans les supermarchés et les hypermarchés qui se développent progressivement sur le continent africain. L'intégration de ces nouveaux points de distribution moderne permettra aux entreprises de conquérir la nouvelle classe moyenne (Diallo et Seck, 2014). Le succès des magasins modernes dépendra de la prise en compte de la dimension culturelle de l'environnement africain (Diallo *et al.*, 2015).

#### LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Notre recherche comporte certaines limites. D'abord, l'approche qualitative présente en elle-même certaines limites telles que l'impossibilité à généraliser les résultats. Une approche quantitative avec l'administration d'un questionnaire auprès des clients Fan Milk permettrait d'aller plus loin dans l'examen de la perception des consommateurs à l'égard de Fan Milk, du commerce ambulant et de la complémentarité du commerce ambulant et des supermarchés/hypermarchés ainsi que les challenges associés à la coexistence de ces deux canaux. Ensuite, la conduite d'entretiens avec des vendeurs ambulants et des salariés de supermarchés/hypermarchés pourrait apporter un éclairage complémentaire. Enfin, notre recherche est limitée aux produits Fan Milk et à l'Afrique de l'Ouest, et plus précisément aux pays suivants : Côte d'Ivoire, Ghana, Nigéria et Togo. Considérer que ces quatre pays d'Afrique de l'Ouest sont relativement homogènes peut consister en soi une limite de notre étude en raison de l'existence de différences culturelles entre ces pays. L'étude de la question de la stratégie multicanale pourrait être appréhendée dans le contexte de la vente d'autres produits que ceux commercialisés par Fan Milk, dans tous les pays de l'Afrique de l'Ouest (pour examiner les similarités et les différences entre les pays) et/ou dans d'autres pays d'Afrique, d'Amérique du Sud ou d'Asie du Sud-Est. Enfin, l'analyse du fonctionnement de la vente ambulante, notamment le recrutement, la formation et la motivation des vendeurs serait intéressante.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agatz N.A., Fleischmann M., Van Nunen J.A., 2008, “E-fulfillment and multi-channel distribution—A review”, *European Journal of Operational Research*, n° 2, vol. 187, p. 339-356.
- AGET, 2019, *Fan Milk*, [en ligne]. Disponible sur : <https://aget-togo.org/fan-milk/> (consulté le 17/03/2020).
- Akinboade O., 2005, « Les femmes, la pauvreté et le commerce informel en Afrique orientale et australe », *Revue Internationale des Sciences Sociales*, n° 2, vol. 184, p. 277-300.
- Amine A., 2012, « La grande distribution dans les pays émergents : caractéristiques, enjeux et perspectives », *Marché et Organisations*, n° 1, vol. 15, p. 117-141.
- Amine A., Lazzaoui N., 2011, “Shoppers’ reactions to modern food retailing systems in an emerging country : The case of Morocco”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, n° 8, vol. 39, p. 562-581.
- AOF, 2013, *Danone prend 49 % de l’africain Fan Milk*, [en ligne]. Disponible sur : <https://www.capital.fr/entreprises-marches/danone-prend-49-de-l-africain-fan-milk8827> (consulté le 17/03/2020).
- Balasubramania S., Raghunathan R., Mahajan V., 2005, “Consumers in a multichannel environment : Product utility, process utility and channel choice”, *Journal of Interactive Marketing*, n° 2, vol. 19, p. 12-30.
- Canet C., N’Diaye C., 1996, « L’alimentation de rue en Afrique », *Food, Nutrition and Agriculture*, n° 18, vol. 17, p. 4-13.
- Cases A.S., 2002, “Perceived risk and risk-reduction strategies in Internet shopping”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, n° 4, vol. 12, p. 375-394.
- Diallo M.F., Seck A.M., 2014, « Le secteur de la grande distribution : analyse théorique et recommandations - Le cas du Sénégal », in *Gestion des activités publiques et privées en milieu africain : l’exemple du Sénégal* / Diallo M.F., Sall D.F., Seck A.M., Tidjani B, Paris, L’Harmattan.
- Diallo M.F., Seck A.M., Sall F.D., 2015, « L’innovation perçue et ses conséquences dans les centres commerciaux modernes d’Afrique : l’exemple du Sénégal », *Management & Avenir*, n° 7, p. 57-79.
- Ekanem E.O., 1998, “The street food trade in Africa : safety and socio-environmental issues”, *Food Control*, n° 4, vol. 9, p. 211-215.
- Fan Milk International A/S, 2018, *Providing fresh and frozen milk and juice products in West Africa*, [en ligne]. Disponible sur : <http://www.fanmilk.com/index.php>. (Consulté le 17/03/2020).

- Frazier G.L., 1999, "Organizing and managing channels of distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, n° 2, vol. 27, p. 226-240.
- Fouda O.M., 2006, « Différences culturelles et relations d'affaires entre pays d'Afrique et pays émergents d'Asie », *Revue Française de Gestion*, n° 167, vol. 8, p. 65-84.
- Fourchard L., 2003, « De la résidence lignagère à la rente immobilière : cours et compounds en Afrique occidentale française et au Nigéria, fin XIX<sup>e</sup> siècle-1960 », *Le Mouvement Social*, n° 3, p. 47-64.
- Fourchard L., 2006, « Les rues de Lagos : espaces disputés/espaces partagés », *Flux*, 2006/4, n° 66-67, p. 62-72.
- Granata J., 2014, « Qu'est-ce que la coopération ? », in *Coopération : S'allier à ses concurrents pour gagner* / Granata J., Marquès P, Pearson Education France.
- Hernandez E.M., 1993, « La gestion particulière des entreprises du secteur informel : le cas africain », *Direction et Gestion des Entreprises*, n° 141-142, p. 49-64.
- Hernandez E.M., 1995, « L'entrepreneur informel africain et la démarche marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, n° 3, vol. 10, p. 47-61.
- Hofstede G., 2001, *Culture's consequences, comparing values, behaviors, institutions, and organisations across nations*, 2<sup>e</sup> éd., SAGE publications, Londres, (1<sup>re</sup> éd. 1980).
- Jeanpert S., 2008, « Analyse d'une distribution multicanaux dans le secteur de la protection sociale : intégration, "coopétition" et orientation client », *Actes du congrès de l'Association Française du Marketing*, Paris.
- Katawetawarakas C., Wang C., 2011, "Online shopper behavior : Influences of online shopping decision", *Asian Journal of Business Research*, n° 2, vol. 1, p. 66-74.
- Kwon W.-S., Lennon S.J., 2009, "Reciprocal effects between multichannel retailers offline and online brand images", *Journal of Retailing*, n° 3, vol. 85, p. 376-390.
- Lessassy L., 2007, « Le point de vue du consommateur sur les formes de vente informelles et moderne en Afrique », *Revue Gestion 2000*, n° 4, vol. 24, p. 179-197.
- Luo X., Slotegraaf R.J., Pan X., 2006, "Cross-functional 'coopetition' : The simultaneous role of cooperation and competition within firms", *Journal of Marketing*, n° 2, vol. 70, p. 67-80.
- Miles M.B., Huberman A.M., Saldaña J., 2014, *Qualitative data analysis : A methods sourcebook*, 3<sup>e</sup> éd., SAGE Publications.
- Moon Y., Armstrong D.J., 2019, "Service quality factors affecting customer attitudes in online-to-offline commerce", *Information Systems and e-Business Management*, <https://doi.org/10.1007/s10257-019-00459-y>.

- Nalebuff B.J., Brandenburger A.M., Cohen L., 1996, *La co-opétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village Mondial.
- Nicholson M., Clarke I., Blakemore M., 2002, "One brand, three ways to shop : situational variables and multichannel consumer behaviour", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, n° 2, vol. 12, p. 131-148.
- Nordin C., Troin J.F., Chaze M., 2016, « Commerce ambulante et marchés », *BSGLg*, vol. 66, p. 59-63.
- Owhe-Ureghe U.B., Ekundayo A.O., Agbonlahor D.E., Oboh P.A., Orhue P., 1993, "Bacteriological examination of some ready-to-eat foods marketed in Ekpoma, Edo State of Nigeria", *Nigerian Food Journal*, vol. 11, p. 45-52.
- Pentina I., Hasty R.W., 2009, "Effects of multichannel coordination and e-commerce outsourcing on online retail performance", *Journal of Marketing Channels*, n° 4, vol. 16, p. 359-374.
- Poirel C., Bonet-Fernandez D., 2008, « La stratégie de distribution multiple : à la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel », *Revue Française de Gestion*, n° 2, vol. 182, p. 155-170.
- Saldaña J. 2015, *The coding manual for qualitative researchers*, SAGE.
- Seck A.M., Philippe J., 2013, "Service encounter in multi-channel distribution context : virtual and face-to-face interactions and consumer satisfaction", *Service Industries Journal*, n° 6, vol. 33, p. 565-579.
- Steck J.-F., 2006, « La rue africaine, territoire de l'informel ? », *Flux-Cahiers Scientifiques Internationaux Réseaux et Territoires*, vol. 4, p. 73-86.
- Steck J.-F., 2007, *Activités commerciales, dynamiques urbaines et encadrement de l'informel à Lomé : principales questions. Lomé : dynamiques d'une ville africaine*, Paris, Karthala.
- Steinfeld C., Bouwman H., Adelaar T., 2002, "The dynamics of click-and-mortar electronic commerce : Opportunities and management strategies", *International Journal of Electronic Commerce*, n° 1, vol. 7, p. 93-119.
- Su Z., Canipelle E., 1997, « Les particularités et le fonctionnement des microentreprises informelles à Cuba », *Revue Internationale PME*, n° 1, vol. 10, p. 123-141.
- Thaler R., 1985, "Mental accounting and consumer choice", *Marketing Science*, n° 3, vol. 4, p. 199-214.
- Tsapi V., Assene M.N., 2006, « Le marketing dans les formations sanitaires camerounaises », *Revue Gestion 2000*, n° 2, vol. 23, p. 213-241.
- Tsapi V., Gilardi J.-C., 2011, « Risque perçu et stratégies de réduction du risque lors de l'achat auprès des vendeurs ultra-ambulants en Afrique », *Revue Française du Marketing*, vol. 232, p. 25-45.
- Van Baal S., 2014, "Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, n° 6, vol. 21, p. 1038-1046.

- Vanheems R., 2009, « Distribution multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ? », *Décisions Marketing*, n° 55, p. 41-52.
- Vanheems R., 2013, « La distribution à l'heure du multi-canal : une redéfinition du rôle du vendeur », *Décisions Marketing*, n° 69, p. 43-59.
- Vargo S.L., Lusch R.F., 2014, "Evolving to a new dominant logic for marketing". In *The Service-Dominant Logic of Marketing* (p. 21-46), Routledge.
- Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J. 2015, "From multi-channel retailing to omni-channel retailing : introduction to the special issue on multi-channel retailing", *Journal of Retailing*, n° 2, vol. 91, p. 174-181.
- Yin R.K., 2013, *Case Study Research : Design and Methods, Applied Social Research Methods*, 5<sup>th</sup> ed., Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.
- Zorai R., Skandrani H., 2018, « Comportement multi-canal entre magasin physique et site web marchand : facteurs explicatifs du choix du canal et trajectoires adoptées », *International Journal of Economics & Stratégie Management of Business Process*, vol. 14, p. 61-71.