L'épicerie en ligne : l'atout logistique de la distribution intégrée française

Bruno Durand

► To cite this version:

Bruno Durand. L'épicerie en ligne : l'atout logistique de la distribution intégrée française . Logistique & Management, 2004, 12 (2), pp.55-64. 10.1080/12507970.2004.11516809 . hal-01792037

HAL Id: hal-01792037

<https://hal.science/hal-01792037>

Submitted on 29 May 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'épicerie en ligne : l'atout logistique de la distribution intégrée française

Bruno DURAND

Professeur à l'Institut Supérieur de la Logistique et du Transport
Membre associé du CERL-CRGNA - Université de Nantes
Bruno.Durand@islt.com

Depuis une petite dizaine d'années, l'épicerie électronique (e-grocery) retient l'attention de nombreux chercheurs en management. Dans la majorité des travaux entrepris, les entreprises étudiées appartiennent à la grande distribution alimentaire, et plus précisément au commerce intégré. L'objet des différentes recherches consiste à repérer les facteurs clés de succès d'une nouvelle formule de vente, qui connaît, faute d'une rentabilité suffisante, de grandes difficultés à s'imposer. Parmi les angles d'attaque généralement privilégiés, la dimension logistique constitue l'un des plus courants. En effet, aujourd'hui encore, parce qu'elle reste mal maîtrisée par les cyberépiciers pour permettre un décollage significatif des ventes, la logistique revêt une importance particulière dans le commerce en ligne des PGC alimentaires. C'est cet angle que nous avons retenu. Mobilisant une démarche de type prospectif, l'article souhaite essentiellement mettre en évidence, à travers les supérettes de quartier, un atout logistique propre au grand commerce intégré français, atout qui, il faut bien le souligner, reste finalement assez peu exploité.

Introduction

Le phénomène Internet, qui est à l'origine du développement du commerce électronique, et du « *B to C* » (*Business to Consumer*) en particulier, n'est pas sans incidence sur le canal de distribution. Des circuits se trouvent ainsi court-circuités (nous parlons alors de « désintermédiation »), les ventes ne se faisant plus systématiquement en magasin. Mais, nous assistons en même temps à l'apparition d'intermédiaires nouveaux, dont l'existence se justifie par la création de services à valeur ajoutée. La « réintermédiation » fait donc aussi partie du processus qui gouverne la vente en ligne.

Trois interrogations majeures semblent aujourd'hui dominer les débats (Dupuis, 2001) : (1) dans quelle mesure le développement du « *B to C* » remet-il en cause les fondamentaux du marketing et de la stratégie du

distributeur ? ; (2) allons-nous vers un déclin des réseaux de magasins et leur remplacement par des réseaux virtuels ? ; (3) ou au contraire vers la constitution d'un appareil de distribution plus complexe combinant réseaux physiques et réseaux virtuels ? Sur ce point, l'histoire nous a montré que la maturation des économies est plutôt source de diversification. De ce fait, nous assistons peut-être à l'émergence d'une nouvelle étape de la « roue de la distribution » (McNair, 1978), succession de formules aboutissant finalement à leur superposition. Il y aurait donc, *a priori*, de la place pour la distribution en magasin et pour la distribution en ligne. D'ailleurs, il ne s'agit plus uniquement de « *vendre tout sous le même toit* » (Puget, 2001), mais surtout de « *s'installer sous tous les toits* » (c'est à dire d'évoluer vers une distribution « multicanal »).

Face à cette mutation des canaux de distribution, la logistique devient un enjeu majeur. Elle est « *le talon d'Achille du e-commerce* » (Capelli, 2000), dans la mesure où l'acheminement de la commande constitue souvent une difficulté. Le clic a beau abolir les distances, la livraison effective renvoie à la réalité spatio-temporelle de la logistique : par rapport au lieu de la livraison, mais également par rapport au jour et à l'heure de cette livraison. Certains auteurs n'hésitent pas à parler alors « *d'adaptation d'impédance* » entre le temps du livreur et celui de l'internaute (Soriano et Gratadour, 2001), le défi étant de « *ne sonner qu'une seule fois* ». Il s'agit donc de réussir « *l'épreuve du dernier kilomètre* » sans compter que l'avant-dernier ne doit pas non plus être négligé, car « *il ne sert à rien de pouvoir livrer vite si le produit n'est pas disponible* » (Murard, 2001).

Comment parvenir alors à la mise en œuvre d'une logistique performante, en coûts et qualité, gage de services à valeur ajoutée (gestion des retours, réapprovisionnement automatique...) ? L'e-logistique peut en effet constituer, comme le souligne Yrjölä (2003), un élément de différenciation (véritable instrument de conquête ou de rétention de la clientèle), puisque le produit, s'il reste le point de départ de la transaction commerciale, n'est plus la seule composante de l'achat en ligne. Dans ce contexte, la logistique de la distribution en magasin (le « *brick and mortar* ») pourrait peut-être servir de support à celle de la vente en ligne (le « *click and deliver* ») afin de relever des défis majeurs (Dornier et Fender, 2001) :

- l'interfaçage des systèmes d'information (*front-office et back-office*) ;
- la réduction du délai de livraison, obligeant la constitution d'un stock ;
- la réactivité, permettant d'intégrer les modifications effectuées par l'internaute sur une commande déjà passée ;
- la capacité à gérer les retours ;
- la création de valeur à travers des préconisations de commande personnalisée dans le cadre, par exemple, de transactions sur des PGC ;
- la gestion sociétale de la distribution terminale, incitant au déploiement d'organisations nouvelles, telles que les Centres de Distribution Urbaine (CDU), à l'intérieur desquelles les prestataires logistiques (en particulier les postes nationales) mais également les collectivités ont toute leur place.

Faisant appel à la prospective stratégique et en particulier à la méthode des scénarios, le présent article a pour objectif principal de mettre en évidence l'atout logistique des supérettes de quartier, atout qui, il faut bien le dire, reste encore peu activé par les distributeurs intégrés français. En nous appuyant sur une approche exploratoire menée dans l'ouest de la France, nous présenterons les premiers résultats d'une réflexion concernant la viabilité du scénario de la « *cyberette* », qui semble aujourd'hui constituer une alternative assez favorable au développement de l'épicerie en ligne... Pour terminer, nous indiquerons pourquoi cette réflexion est appelée à se prolonger, et auprès de quels interlocuteurs elle doit se poursuivre.

L'analyse prospective comme méthodologie

Du fait du caractère prospectiviste de cette recherche, nous avons d'emblée effectué le choix de la simulation, afin d'anticiper les phénomènes sur la base de régularités passées. Plus précisément, c'est la méthode des scénarios qui a été adoptée. Dans un premier temps, il convient de replacer cet outil dans l'univers plus large de la prospective stratégique.

Les outils de la prospective stratégique

L'anticipation n'a de sens que pour éclairer l'action (Godet, 2004). C'est pourquoi la prospective et la stratégie sont en général indissociables. L'élaboration de futurs possibles et le choix d'options stratégiques peuvent alors s'appuyer sur différentes méthodes comme, par exemple, celle des scénarios. Sur un plan pratique, la prospective stratégique se veut une démarche modulaire. Ainsi, compte tenu de la combinatoire possible, il n'y a pas une méthode des scénarios mais une multitude de manières de les construire (Schwartz, 1993). Cependant, un certain consensus semble se dégager quant aux étapes incontournables de la démarche (Godet, 2004), mais la vigilance doit être de mise quant à l'utilisation du terme scénario. Ce n'est pas la réalité future, mais bien un moyen de se la représenter en vue d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. C'est encore un jeu cohérent d'hypothèses, formé d'une part par la « *description d'une situation future* » et, d'autre part, par celle du « *cheminement des événements, permettant de passer de la situation d'origine à la situation future* » (Bluet et Zémor, 1970).

La méthode des scénarios s'appuie plus précisément sur trois étapes. La première réside dans la construction de la base, la deuxième dans le balayage du champ des possibles, et la troisième dans l'élaboration des scénarios eux-mêmes. La construction de la base consiste à formaliser un ensemble de représentations du système actuel. Son objectif est double : déterminer les variables clés et les stratégies d'acteurs, l'analyse du jeu des acteurs étant essentielle pour mettre en évidence l'évolution des enjeux stratégiques. La construction de la base terminée, il est envisageable de repérer le champ des possibles, à l'aide d'hypothèses traduisant l'incertitude sur certains éléments. A chaque jeu d'hypothèses correspond un scénario, dont l'élaboration résulte d'une combinatoire des variables clés et du jeu des acteurs. L'élaboration des scénarios achevée, le moment est venu de comparer les résultats. La mise en œuvre d'une méthode d'experts, en vue de réduire les incertitudes pesant sur les hypothèses, est alors capitale.

La construction de la base

Notre système, celui de l'épicerie électronique, comprend deux acteurs majeurs : la firme de distribution au niveau de l'offre et le cyberconsommateur au niveau de la demande. Quant aux variables clés, il semble judicieux de faire référence, pour celles qui concernent la firme, aux deux variables gouvernant les choix stratégiques du distributeur (Filser, 1987). La première concerne la place de la firme dans le canal de distribution (dimension verticale) : *continuum* allant d'un contrôle étroit (canal intégré) à une large délégation des fonctions de distribution (canal flexible). La seconde variable réside dans la dimension horizontale, c'est à dire la place du distributeur au niveau du commerce de détail : *continuum* allant de la gestion d'un format unique de magasin (focalisation) à celle d'une diversité de formules de vente. L'analyse du jeu des acteurs conduit ensuite à l'identification des enjeux stratégiques et des objectifs logistiques associés.

Les futuribles de la logistique de l'épicerie électronique

La logistique de l'épicerie électronique semble aujourd'hui s'appuyer sur deux modèles fondamentaux :

- celui de la préparation en entrepôt dédié. La commande de l'internaute est réceptionnée par une unité logistique spécialement conçue pour préparer une multitude de petits volumes. Les infrastructures tradition-

Tableau 1 - Les enjeux stratégiques et les objectifs logistiques associés

Acteurs	Enjeux stratégiques	Objectifs logistiques associés
Firme de distribution	Diversification Part de marché (croissance)	Optimiser la distribution nationale (en coût et en qualité) à partir du réseau de magasins
Cyberconsommateur	Création de valeur (services)	Bénéficier d'un bon rapport « qualité / prix »

Source : Durand (2003)

nelles, dimensionnées pour préparer les commandes des magasins (gros volumes), ne se prêtent pas en effet à la spécificité du « *B to C* ». Encore connu sous le vocable de « *warehouse-picking* », ce modèle implique un investissement spécifique.

- celui de la préparation en magasin. Ce modèle concerne des opérations de vente en ligne adossées à des opérations de vente en magasin. Le commerce peut être aussi bien unique qu'en réseau, et dans ce cas, la préparation de la commande est réalisée dans le magasin le plus proche géographiquement du domicile du cybernaute. L'intérêt de ce modèle, le « *store-picking* », réside dans l'utilisation d'infrastructures de proximité déjà existantes (investissement réduit). Par contre, un magasin n'est pas conçu pour préparer des commandes, et la visibilité sur le stock n'y est pas totale (risque de prélèvement en parallèle d'un préparateur et d'un client fréquentant le point de vente).

Concernant l'épicerie électronique française, deux axes de réflexion semblent actuellement retenir l'attention des décideurs : la préparation en magasin et la mutualisation logistique. A propos du premier, nous ne pouvons ignorer que l'épicerie en ligne, du moins les cybermarchés de la distribution intégrée (Houra, Ooshop et Telemarket), est principalement tributaire du modèle de préparation de commandes centré sur l'entrepôt. Certains n'hésitent d'ailleurs pas à parler du « modèle français ». Le seuil minimum à partir duquel il paraît rentable de préparer en entrepôt serait de 1000 commandes par jour (Manzella, 2001). A l'inverse, le « modèle anglais », initié par le distributeur Tesco, garantit une approche beaucoup plus diffuse, du fait d'un adossement à son réseau de points de vente. Même si on estime qu'il n'est plus raisonnable de préparer en magasin dès que le nombre de commandes devient supérieur à 100 par jour, un certain nombre de décideurs de l'hexagone s'interrogent, à leur tour, sur le double intérêt

que présente ce modèle : proximité du client final et investissement réduit...

Concernant le deuxième axe, la mutualisation logistique, il ne fait aucun doute que la caractéristique la plus visible de l'épicerie électronique réside dans la livraison à domicile. Ainsi, quand la littérature évoque le sujet, elle n'hésite pas à parler de coût de livraison pour désigner en fait les coûts logistiques globaux, mettant au second plan la préparation de commandes et le pilotage des flux d'informations. Ce fait est très révélateur de l'importance capitale accordée à la gestion du dernier kilomètre, dont la difficulté augmente avec l'absence du consommateur au moment de la livraison. En vue de lever cet obstacle, plusieurs alternatives sont envisageables. Le système de la boîte à lettres « intelligente » (*unattended reception box*) rend ainsi possible toute livraison à domicile en l'absence de l'internaute. Cette solution présente également l'avantage de pouvoir être aussi bien installée en propre que partagée par plusieurs ménages (par exemple au sein d'un même lotissement). La livraison hors domicile, avec l'enlèvement par l'internaute de ses commandes sur un point intermédiaire de proximité (magasin, point relais ou encore *drive-in*), constitue une autre alternative possible. D'autre part, il n'est pas question de reporter intégralement le coût logistique d'une e-commande (15 € en moyenne) sur le client. Il y a par conséquent un arbitrage constant entre le coût réel et le prix psychologique que l'internaute est prêt à payer pour être livré (Telemarket facture aujourd'hui moins de 10 €). En définitive, s'ils veulent vraiment gagner ce délicat challenge de l'épicerie en ligne, les cybercommerçants doivent absolument miser sur des effets de volume afin d'améliorer leur productivité. La consolidation des opérations, à travers la mutualisation des moyens logistiques (et sans doute leur externalisation), semble bien la voie à suivre.

Compte tenu des évolutions les plus probables des variables clés, et à partir des jeux d'hypothèses sur le comportement des acteurs, l'évolution du système étudié peut être formalisée sous la forme de futuribles. Deux aspects, celui de la préparation des commandes et celui de leur distribution, méritent alors d'être examinés (Marouseau, 2003). Concernant la préparation de commande, deux composantes clés peuvent être retenues : le mode de gestion de la préparation (intégration ou délégation), et le type de site de préparation (entrepôt ou magasin). Cela conduit à quatre états possibles, ou quatre futuribles : (1) la préparation intégrée en magasin (*store picking*) ; (2) la préparation déléguée en magasin (association d'un *pure player* et d'un commerçant traditionnel, le premier s'adossant au(x) magasin(s) du second) ; (3) la préparation intégrée en entrepôt (*warehouse picking*) ; (4) la préparation déléguée en entrepôt (appel à un prestataire de services logistiques).

De la même manière, pour la livraison de la commande, deux composantes semblent également fondamentales : le mode de gestion de la livraison (intégration ou délégation), et le type de site de livraison (à domicile ou hors domicile). Nous obtenons à nouveau quatre futuribles : (1) la livraison intégrée à domicile (gestion d'un parc de véhicules en propre) ; (2) la livraison intégrée hors domicile (modèle du « point-boutique » développé par les vépécistes, se caractérisant par une diminution sensible du coût logistique) ; (3) la livraison déléguée à domicile (cas par exemple d'Ooshop qui fait appel à Star's Services) ; (4) la livraison déléguée hors domicile (modèle des points-relais, soit traditionnels [comme les « kiosques à journaux »], ou soit automatisés [comme les armoires de retrait de colis]).

L'atout logistique des supérettes à l'origine du concept de « cyberette »

Internet ne constitue-t-il pas finalement une opportunité nouvelle pour les supérettes de proximité ? Une argumentation originale paraît a priori envisageable quand la zone à desservir n'est que locale. Soucieux de répondre à cette problématique, nous poursuivons notre réflexion prospective, en suivant scrupuleusement les préconisations de la méthode des scénarios.

Tableau 2 - Synthèse des futuribles

Dimensions	Composantes	Configurations envisagées	
Préparation du panier	<i>Mode de préparation</i>	Préparation intégrée	Préparation déléguée
	<i>Lieu de préparation</i>	Magasin	Entrepôt dédié ou partagé
Livraison du panier	<i>Mode de livraison</i>	Livraison intégrée	Livraison déléguée
	<i>Lieu de livraison</i>	Domicile (sur rendez-vous ou en boîte à lettres)	Hors domicile (magasin, point relais ou armoire de stockage)

Source : Durand (2003)

Le scénario de la « cyberette »

À partir des futuribles précédents, véritables jeux d'hypothèses, il est possible d'élaborer les scénarios logistiques de l'épicerie électronique française à l'horizon 2008. Si un certain nombre d'entre eux concerne des scénarios d'évolution envisageables dans la grande distribution alimentaire, il faut cependant souligner l'existence d'alternatives plus originales, mettant en jeu des petits commerçants indépendants ou même des industriels de l'agro-alimentaire (Durand, 2003). Certes, nous devons bien admettre que la grande distribution, déjà largement dominatrice au niveau du commerce traditionnel, l'est également devenue au niveau du commerce en ligne avec ses premiers cybermarchés. Mais, il serait scientifiquement peu rigoureux d'en rester là et de négliger d'autres formats de vente, non dénués d'atouts logistiques, au premier rang desquels les commerces de proximité adossés pour partie aux supérettes de quartier ou de centre-ville. En fait, le succès de l'épicerie électronique pourrait bien résulter finalement d'une saine émulation entre formats de distribution variés, comme ce fut le cas jadis avec le commerce alimentaire en magasin...

Il existe donc des alternatives crédibles au modèle du cybermarché français, dont le format est parfois proche de celui de l'hypermarché et dont la préparation de commandes s'effectue exclusivement en entrepôt dédié. Le scénario alternatif mettant en jeu des supérettes de quartier (voire des *hard-discounts*) en constitue une, les conditions de sa réussite tenant dans une double création de valeur : (1) au niveau du consommateur : « un seul coup de sonnette » pour être livré à domicile ; (2) au niveau de la collectivité locale : une redynamisation du commerce de centre-ville, inducteur de lien social.

Concrètement, le futurible considère que les commandes, reçues au niveau national sur le site d'une enseigne intégrée, sont transmises à la supérette la plus proche d'un lieu de vie de l'internaute. Si le scénario de la « cyberette » repose avant tout sur un ancrage local, sans objectif d'extension spatiale, il s'agit néanmoins de souligner l'importance de l'effet de taille du réseau de magasins dans l'obtention d'une qualité de service élevée (en particulier au niveau de l'assortiment). Pour l'enseigne de cyberépicerie, cet effet de taille est crucial en vue d'atteindre un niveau suffisant de compétitivité (logistique et achat). Dans ce scénario, la préparation de la commande est directement l'œuvre d'un employé de la supé-

figure 1 - Le scénario de la « cyberette » avec préparation en supérette de quartier

Source : Durand (2003)

rette. Quant au « dernier kilomètre », c'est à dire la livraison de la commande au domicile de l'internaute, il est réalisé soit également par un salarié du commerce ou soit par un coursier local, ce dernier étant automatiquement informé des consommateurs qu'il doit livrer. Le coursier (ou le commerçant dans l'hypothèse d'une internalisation) remet au final la commande au client, cette remise pouvant se faire soit en mains propres, soit par dépôt en boîte à lettres, soit encore par enlèvement direct au magasin, ce dernier jouant alors le rôle d'un CDU (point relais de proximité).

L'entropie relative particulièrement élevée de la distribution intégrée française

Si l'étude des groupements d'associés permet généralement de mettre en évidence la forte entropie relative du distributeur Intermarché (du fait de son réseau de près de 3000 supermarchés), peu d'observateurs semblent s'intéresser, comme l'a cependant fait Rulence (2000), à la couverture territoriale des enseignes du commerce intégré... Pourtant, quand on examine les nombreuses implantations des groupes concernés, et que l'on calcule leurs entropies relatives respectives, ces dernières se veulent également non négligeables, parfois même supérieures ! Ce manque d'intérêt est sans doute le fait, ou au moins en partie, du positionnement parfois peu lisible des distributeurs intégrés (phénomène de « dilution ») : multitude d'enseignes résultant d'opérations répétées de croissance externe, qui vont dans le sens d'un développement des stratégies « multi-formats ».

De fait, les groupes français de commerce intégré, constitués de grandes entreprises exploitant des grandes surfaces (Carrefour, Auchan) et de maisons à succursales (Casino, Cora), exploitent généralement plusieurs formats de magasins : de la supérette à l'hypermarché, en passant par le supermarché et le *hard-discount* pour certains. Pour sa part, Carrefour dispose d'environ 3200 points de vente sur le territoire français : des magasins de proximité et *hard-discounts* (près de 2000 au total) aux hypermarchés de grande taille. Cela signifie qu'en moyenne, le leader européen de la distribution dispose de plus de 30 magasins par département (les deux tiers de taille relativement modeste), soit approximativement un par canton. Cela lui confère une couverture territoriale relativement dense, caractérisée par une entropie relative élevée, comparable à celle d'Intermarché, et constitue ainsi un atout indéniable dans le cadre d'une stratégie de développement de l'épicerie électronique.

Quant au groupe Auchan, dont l'un des objectifs est que la vente en ligne atteigne 5 % du chiffre d'affaires global en 2005, il compte 1100 points de vente en France, dont plus de la moitié dans la catégorie des commerces de proximité... Casino, le « succursaliste centenaire », a pour sa part franchi le cap des 6000 magasins implantés sur le sol national, dont environ 5000 pour les seuls commerces de proximité (Petit Casino, Spar, Leader Price, Monoprix, Prisunic...). Avec une entropie relative maximale (proche de 1), le groupe stéphanois apparaît bien aujourd'hui comme le distributeur national disposant du réseau de magasins le plus dense. Enfin, Cora, associé à Casino à travers la centrale d'achat Opéra, ne possède aucun magasin de proximité : uniquement 230 supermarchés et hypermarchés implantés majoritairement dans l'est (d'où une entropie relative assez faible). Cette faible couverture territoriale n'a cependant pas empêché Cora d'être à l'origine, avec le lancement en 2000 d'Houra.fr, du premier hypermarché français en ligne. Preuve en serait qu'il n'est pas, *a priori*, indispensable de dis-

poser d'un réseau important de points de vente pour développer une activité d'épicerie électronique... Seulement, nous constatons sans peine que la couverture géographique de Houra est régulièrement revue à la baisse depuis l'ouverture du site, passant ainsi d'un rayonnement très national à une couverture de seulement une trentaine de départements...

Les cybermarchés développés par les autres distributeurs intégrés s'inscrivent dans cette même logique (*a priori* risquée) de préparation en entrepôt dédié, c'est à dire de non-adossement à leur réseau souvent dense de magasins, constitué en particulier de supérettes. Or, la rentabilité du *warehouse picking* ne semble pas pour l'instant au rendez-vous. Ainsi, cette stratégie logistique a déjà contraint le site « C-mescourses.com » de Casino à une fermeture prématurée (avril 2002)... Par conséquent, si le concept de zone de chalandise n'a *a priori* pas trop de sens dans le cadre du commerce électronique, force est de constater le caractère très francilien des cybermarchés français actuels (se reporter au tableau 3), accentué par des actions récurrentes de recentrage. Si en outre, les zones actuellement desservies risquent de parvenir, parce qu'elles sont très convoitées, à une certaine saturation en terme d'offre de cybermarchés, de nouveaux territoires pourraient cependant être, à leur tour, assez rapidement pourvus (les supérettes existant déjà).

Deux stratégies spatiales semblent ainsi se profiler : celle qui se veut progressive ou ascendante (« essayons tout d'abord sur Paris ou sur Lyon et transposons ensuite ailleurs »), et celle du « tout ou rien », où la couverture de l'intégralité du territoire métropolitain est d'emblée choisie. Prudents, Auchan, Carrefour, Casino et les Galeries La Fayette ont opté pour la première. Ambitieux, Cora a préféré l'autre, mais aujourd'hui, par un chemin inverse (stratégie spatiale descendante), le distributeur a dû très fortement se recentrer... Il semblerait au final que, pour l'une comme pour l'autre, le fait de s'adosser à un réseau de magasins de proximité, parce qu'il offre de sérieuses garanties à l'internaute et qu'il limite les coûts logistiques, constitue un formidable levier de développement de l'épicerie électronique.

Une viabilité envisageable à très court terme

Alors, en définitive, quelle est la probabilité d'émergence du scénario de la « cyberette » ? La réalisation ou non des hypothèses concernant les variables clés et les jeux d'acteurs fait

Tableau 3. - La stratégie des cybermarchés français en matière de zone de chalandise

Distributeur	Site d'épicerie	Zones desservies
Auchan	Auchandirect.fr	Sud de Paris
Carrefour	Ooshop.com	Régions parisienne et lyonnaise
Cora	Houra.com	30 départements français
Galeries La Fayette	Telemarket.fr	Ile-de-France

Source : adapté de Manzella (2001)

l'objet d'incertitudes, qu'il nous faut réduire au maximum. Le recours à une méthode rigoureuse est alors souhaitable. Celle du « Delphi–Abaque », qui procède par questionnaires, offre un certain nombre de garanties. C'est pourquoi nous nous en sommes inspiré, afin de mettre en évidence les convergences d'opinion, en nous limitant cependant à la technique du « mini-Delphi » (Ducos, 1983), couplée à l'Abaque de Régnier (1989).

Concrètement, nous avons recueilli dans un premier temps les avis de 200 commerçants alimentaires des Pays de Loire à partir d'un questionnaire auto-administré transmis au deuxième semestre 2003 par voie postale, et portant sur les modalités de livraison à domicile ainsi que sur la vente par Internet. La moitié de l'échantillon était constituée d'artisans-commerçants spécialisés (bouchers, charcutiers, boulangers, ...), l'autre moitié regroupait, à parts égales, des magasins de proximité (supérettes) et des GMS (hypermarchés et supermarchés). En fait, peu de petits commerçants spécialisés (moins de 10 %) ont répondu au questionnaire, ce qui peut signifier que cette catégorie d'acteurs ne se sent pas vraiment concernée, du moins pour l'instant, par l'épicerie électronique. En revanche, les commerçants généralistes semblent déjà y porter un intérêt certain (en particulier les supérettes avec un taux de retour de 28 %), leurs enseignes appartenant majoritairement à des groupes du commerce intégré.

Concernant la livraison à domicile (se reporter au tableau 4), le code de représentation dominant est le ■ (16/23). Il indique que ce service correspond à une pratique courante chez les répondants, aussi bien en zone urbaine qu'en zone rurale. Il faut cependant noter que, parmi les commerces n'effectuant pas la livraison à domicile, nous retrouvons principalement des GMS et des détaillants spécialisés. Doit-on en déduire que la livraison à domicile fait davantage partie intégrante de l'offre des supérettes de proximité ? Lors d'une étude conduite par le CREDOC sur la livraison à domicile dans Paris (Pouquet, 2001), la part du chiffre d'affaires alimentaire livré a été estimée à 10 % pour les magasins populaires, à 7 % pour les supermarchés et à seulement 4 % pour les hypermarchés.

Au niveau de la possession d'un véhicule utilitaire, nous observons aussi, fort logiquement, une domination des ■. En revanche, le changement de code est très net pour le partage d'un même utilitaire par plusieurs commerçants (la dominante ■ [20/23] corres-

pondant, cette fois, à un avis négatif). Cependant, plus de la moitié des commerces ayant répondu ne serait pas *a priori* opposés à terme au recours à un coursier local, qui regrouperait les commandes des différents confrères et les trierait ensuite par consommateur en vue de les livrer. Non aboutie, l'idée de la mutualisation semble aujourd'hui en pleine maturation... Quant à l'intérêt d'une union fédérative de commerçants, un grand nombre d'acteurs a préféré ne pas répondre. En outre, les réponses apportées laissent transparaître de sérieuses réserves sur la réelle dynamique que pourrait jouer une telle union. Peu de commerçants spécialisés jugent le recours à cette dernière pertinent, et du côté des supérettes, qui apparaissent les plus réceptives au concept d'épicerie électronique, quel intérêt y aurait-il à

Tableau 4 – L'Abaque de Régnier des commerçants

Commerces	Type (item 10)	Enseigne	Localisation (item 11)	Items								
				1	2	3	4	6	7	8	5	
1	Supérette	Indépendant	Rurale									
2	Supérette	Intégré	Rurale									1
3	Supérette	Intégré	Rurale									3
4	Hypermarché	n-c	Rurale									
5	Spécialiste	n-c	Rurale									3
6	Supérette	n-c	Rurale									1
7	Supérette	Indépendant	Rurale									1
8	Supermarché	Associé	Urbaine									
9	Supérette	Intégré	Rurale									1
10	Supérette	Intégré	Urbaine									2
11	Spécialiste	Pdts Asie	n-c									3
12	Supérette	Intégré	Urbaine									3
13	Supérette	Intégré	Urbaine									2
14	Supérette	Indépendant	Urbaine									1
15	Supérette	Intégré	Urbaine									2
16	Supérette	Intégré	Rurale									1
17	Spécialiste	Boucherie	Rurale									
18	Supérette	Pdts bio	Rurale									
19	Spécialiste	Charcuterie	Rurale									
20	Spécialiste	Boulangerie	Rurale									
21	Spécialiste	Charcuterie	Rurale									2
22	Supérette	Indépendant	Rurale									1
23	Spécialiste	Boulangerie	Rurale									2

N° item	Libellé item	Code de représentation (sans réponse ➡ blanc)
1	Pratique actuelle de la LAD	Oui ➡ ■ ; Non ➡ ■ ; A l'étude ➡ ■
2	Possession d'un utilitaire	Oui ➡ ■ ; Non ➡ ■ ; A l'étude ➡ ■
3	Partage d'un utilitaire	Oui ➡ ■ ; Non ➡ ■ ; A l'étude ➡ ■
4	Recours à un coursier local	Oui ➡ ■ ; Non ➡ ■ ; A l'étude ➡ ■
5	Facturation de la LAD	Gratuit ➡ 1 ; Gratuit à partir d'un seuil ➡ 2 ; Payant ➡ 3
6	Pratique de la VAD	Oui ➡ ■ ; Non ➡ ■ ; A l'étude ➡ ■
7	Passage par union de commerçants	Oui ➡ ■ ; Non ➡ ■ ; A l'étude ➡ ■
8	Incidences de la VAD sur le CA	Oui ➡ ■ ; Non ➡ ■ ; A l'étude ➡ ■

Source : Durand (2003)

« s'allier » ? En effet, l'élargissement de l'offre de produits sur le site de l'union des commerçants, tout en favorisant l'optimisation des coûts logistiques par mutualisation des moyens, pourrait davantage profiter aux confrères, et néanmoins concurrents, du commerce alimentaire spécialisé. Les volumes générés par les grandes maisons spécialisées dans le commerce électronique suffisent, en général, pour justifier l'exploitation de systèmes qui leur sont propres (Browne, 2001). Dans un tel contexte, la nécessité d'un site fédérateur des commerçants, essentiel pour des commerçants indépendants dans la perspective d'une mutualisation, n'est plus vitale en ce qui concerne les supérettes de proximité, ces dernières bénéficiant déjà d'outils de *front office* développés à l'échelon national par leurs enseignes respectives.

L'abaque déduite de cette première approche exploratoire permet d'amorcer l'analyse du scénario impliquant les supérettes de quartier : force est d'admettre que ce dernier semble tout à fait envisageable en France. Il n'en reste pas moins cependant, qu'une investigation plus poussée doit être réalisée auprès de décideurs de haut niveau, considérés comme experts de la distribution, son objectif étant d'évaluer la rapidité de la mise en place du scénario et d'en cerner les freins éventuels. A cet effet, un certain nombre d'entretiens (plutôt semi-directifs et en face à face) doit être conduit, notamment auprès des responsables de l'épicerie en ligne de Casino, de Carrefour (tout spécialement la direction d'Ooshop) et d'Auchan. Si la pertinence de ce scénario se confirme, son développement en France reviendrait ni plus ni moins à une « importation » de la solution britannique initiée par Tesco, le seul distributeur au monde à connaître aujourd'hui une situation enviable de rentabilité dans le domaine de l'épicerie en

ligne. Adossé à son réseau de supérettes de proximité (ce qui lui permet de limiter le coût la prestation globale à 7,5 € en moyenne par livraison), le commerçant anglais n'exclut absolument pas de passer dans un second temps (c'est d'ailleurs ce qu'il a commencé à entreprendre courant 2003), c'est à dire quand la densité du nombre de commandes sur une zone donnée devient élevée, à un système de préparation en entrepôt. Hafsa et alii (2002) ont d'ailleurs estimé que le « point de basculement » du *store-picking* vers le *warehouse-picking* devrait être atteint quand 20% des ventes totales d'épicerie seront réalisées en ligne.

Nous pouvons donc raisonnablement penser que, demain, la réussite du développement de l'épicerie électronique chez les distributeurs intégrés français passera par le recours à un système mixte, sorte de *continuum* logistique, adossé pour une part à un réseau finement maillé de magasins, parmi lesquels les supérettes joueront un rôle non négligeable. D'ailleurs, les résultats de cette démarche exploratoire se trouvent confortés par la remise en cause de ce que Ducrocq (2002) nomme le « modèle latin ». Caractérisé par une domination des grandes surfaces et par des stratégies mono-format, la distribution latine vit déjà, depuis plusieurs années, au contact du « modèle anglo-saxon » (domination des moyennes surfaces de proximité et stratégies multi-formats) une phase de « manipulations génétiques ». La distribution française connaît effectivement aujourd'hui une crise existentielle, qui se traduit par un essoufflement de certains formats commerciaux, en particulier celui de l'hypermarché. Cette troisième révolution commerciale, qui pourrait bien voir un nouvel ordre s'établir au sein des formats de vente, semble justement favoriser les petites surfaces, pour peu que ces dernières soient innovantes et réactives. L'intérêt porté par les supérettes pour l'épicerie en ligne, comme le montre la première investigation, va tout à fait dans ce sens. Pourtant, Cliquet et alii (2002) s'accordent à dire que le commerce électronique « entre difficilement » dans le schéma classique de la roue de la distribution. Il paraît alors intéressant de souligner les travaux de Maronick et Walker (1974) qui privilégient une autre analyse mécaniste : le modèle dialectique d'évolution du commerce de détail. Retenant le principe de l'opposition structurelle entre formes de vente comme processus explicatif, toute innovation commerciale (par exemple l'épicerie électronique) ne peut se développer qu'en

Figure 2 – Le basculement du *store-picking* vers le *warehouse-picking*

Source : adapté de Hafsa et alii (2002)

introduisant une rupture structurelle par rapport à la forme de distribution dominante (dans notre cas l'hypermarché) dont elle constitue l'antithèse. Le scénario de la « cyberette », synthèse émergente de deux formes de vente, entre bien dans cette logique. De là à ce que ce scénario puisse, un jour, occuper le statut de forme dominante de distribution, il y a cependant un pas...

Conclusion

Face aux régulières et profondes mutations des formules de vente, en particulier face à l'essoufflement des formats de magasins actuels et à la montée en puissance du commerce électronique, le chercheur et le décideur doivent se doter d'outils d'analyse de nature prospective afin d'anticiper les évolutions et de préparer l'action future, tant sur le plan scientifique que sur le plan managérial. C'est ce à quoi s'est attachée notre recherche, en optant pour un angle d'attaque nouveau : les opportunités de développement de l'épicerie électronique offertes par Internet au commerce intégré français via ses réseaux de supérettes. Du point de vue théorique, l'un des apports de la communication concerne le système de la préparation de commandes en magasin de proximité qu'il est, comme le fait remarquer Paché (2002), vraiment « *prématuré* » de condamner.

Si la grande distribution française assure la commercialisation de plus des deux tiers des produits alimentaires par le biais de ses différents formats de magasins (hypermarchés, supermarchés et supérettes), force est cependant de constater que, concernant l'épicerie électronique, les travaux académiques portent uniquement sur le concept de « cybermarché » (c'est à dire de supermarché à domicile), ignorant complètement celui de « cyberette » (la supérette à domicile)... Or, sur un plan scientifique, peut-on aussi facilement éliminer le fait que la révolution Internet pourrait permettre aux supérettes de conforter leurs activités, sous réserve d'une bonne maîtrise de la logistique de distribution ? En référence à la démarche de prospective stratégique, et plus précisément à la méthode des scénarios, nous avons tenté de vérifier la viabilité d'un tel scénario. Effectivement, les premiers résultats de l'enquête de terrain paraissent encourageants. Les groupes de distribution du commerce intégré français disposent, d'ores et déjà, d'atouts indéniables pour réussir cette mutation qui, en favorisant la redynamisation des centres-villes, répondrait à une préoccupation

majeure des collectivités, et en même temps à une attente de plus en plus forte d'une partie des consommateurs quant à la livraison à domicile...

Enfin, notre approche nous a permis de percevoir les limites de la méthode des scénarios, uniquement basée sur les déclaratifs des commerçants. D'un point de vue méthodologique, il nous paraît fondamental de poursuivre cette recherche par des démarches, dont la complémentarité nous permettra d'affiner l'analyse. La conduite d'entretiens semi-directifs auprès de décideurs de la distribution, mais également l'expérimentation sur un terrain régional de référence semblent, d'ores et déjà, constituer des pistes à privilégier. Une autre voie de recherche réside encore dans la détermination tant attendue du modèle économique gagnant pour des commerces de proximité, que ce soit en termes de coûts à supporter (notamment du point de vue logistique) que de prestations à offrir (produits et services) ou même de compétences à développer (en particulier au niveau de la maîtrise des flux informationnels).

Bibliographie

- Bluet, J.C., et Zemor, J., (1970), Prospective géographique : méthode et direction des recherches, *Metra*, IX, 1.
- Browne, M., (2001), Les effets du commerce électronique sur les transports, *Actes du Séminaire Conjoint OCDE/CEMT*, Paris, CD-rom.
- Capelli, P., (2000), La logistique, le talon d'Achille du e-commerce, *E-commerce*, 4, pp. 93-105.
- Cliquet, G., Fady, A., et Basset, G., (2002), *Management de la distribution*, Dunod, Paris.
- Dornier, P.-P., et Fender, M., (2001), La logistique globale : enjeux, principes, exemples, *Éditions d'Organisation*, Paris.
- Ducos, G., (1983), Delphi et analyse d'interactions, *Futuribles*, 71, pp. 37-44.
- Ducrocq, C., (2002), La nouvelle distribution, *Dunod*, Paris.
- Dupuis, M., (2001), Les stratégies du distributeur, in Bloch A. et Macquin A., *Encyclopédie Vente et Distribution*, *Economica*, Paris, pp. 39-63.
- Durand, B., (1998), Développement du commerce électronique et mutations des circuits logistiques de distribution, *Actes des 2^e Journées d'Échanges et de Recherche en Logis-*

tique et Transport, Saint-Nazaire, pp. 337-350.

Durand, B., (2003), La logistique de l'épicerie électronique : analyse prospective des scénarios envisageables dans la distribution alimentaire française, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), CRET LOG, Décembre.

Filser, M., (1987), Les options stratégiques de la firme de distribution, *Revue Française du Marketing*, 115, pp. 37-48.

Godet, M., (2004), Manuel de prospective stratégique. Une indisciplinette intellectuelle (t. 1). L'art et la méthode (t. 2), *Dunod*, Paris.

Hafsa, S., Hovelaque, V., et Soler, L.G., (2002), Comparaison de différentes stratégies d'approvisionnement pour le e-commerce, *Actes des 4^e Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Lisbonne, pp. 331-341.

Manzella, L., (2001), La logistique des supermarchés en ligne, *Eurostaff*, Paris.

Maronick, T., et Walker, B., (1974), The dialectic evolution of retailing, *Proceedings of the Southern Marketing Association Conference*, Atlanta (GA), pp. 147-158.

Marouseau, G., (2003), À la recherche d'un modèle logistique pour les cybermarchés, *Actes du 6^e Colloque Étienne Thil*, La Rochelle, CD-Rom.

McNair, M.P., (1978), The next revolution of the retailing wheel, *Harvard Business Review*, 46, pp. 81-91.

Murard (de), L., (2001), L'avant-dernier kilomètre en question, in Costa D., E-business et

logistique : les débuts d'une révolution, *Pratic Export*, 362, pp. 10-17.

Paché, G., (2002), La logistique de distribution du commerce électronique : des défis économiques, managériaux et écologiques à l'horizon, *Revue internationale de gestion*, 26, Numéro spécial, pp. 39-45.

Pouquet, L., (2001), Livraison à domicile. Le cas de Paris et de la Petite Couronne, *Actes du Colloque Commerce et livraison à domicile : réalités et perspectives. Les produits alimentaires et le e-commerce*, Paris, pp. 1-6 (Annexe 2).

Puget, Y., (2001), Multicanal, *LSA Cybercommerce*, Supplément au n°1730, pp. 3.

Régnier, F., (1989), Annoncer la couleur. Pour une approche nuancée du consensus, *Institut de Métrologie Qualitative*, Nancy.

Rulence, D., (2000), Les stratégies spatiales des firmes de distribution : mesure et comparaisons, in Pierre Volle (coordinateur), *Etudes et Recherches sur la Distribution*, Economica, Paris, pp. 13-27.

Schwartz, P., (1993), La planification stratégique par scénarios, *Futuribles*, 176, pp. 31-50.

Soriano, P., et Gratadour, J.R., (2001), La revanche posthume de Félix Potin, *Points de Vente*, 840, pp. 52.

Yrjölä, H., (2003), Supply chain considerations for electronic grocery shopping, Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology, University of Technology, Helsinki.