

**Supérettes de proximité et épicerie électronique :  
une combinaison logistique prometteuse ?**

par

Bruno DURAND

Professeur à l'Institut Supérieur de la Logistique et du Transport

ISLT

3 bis Boulevard Parpaillon  
85600 Montaigu

02.51.48.87.10

02.51.48.87.11

Bruno.Durand@islt.com

7 rue de Tiffauges  
85600 Montaigu

02.51.94.27.54

## **Supérettes de proximité et épicerie électronique : une combinaison logistique prometteuse ?**

### **RESUME**

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 certainement l'un des plus courants. En effet, aujourd'hui encore, parce qu'elle reste mal maîtrisée par les cyberépiciers pour permettre un décollage significatif de leurs ventes, la logistique revêt une importance particulière dans le commerce en ligne des PGC alimentaires. C'est cet angle que nous allons retenir. Mobilisant une démarche de type prospectif, l'article souhaite essentiellement mettre en évidence, à travers les supérettes de proximité, un atout logistique propre au grand commerce intégré français, atout qui, il faut bien le souligner, reste finalement (du moins pour l'instant) assez peu exploité.

## **Convenience stores and e-grocery : a promising logistical combination ?**

### **ABSTRACT**

At the moment, a lot of researchers in management are interested by e-grocery. The objectives consist in finding the success tools of this new and difficult trade form, in particular on logistical way. In this paper, our wish is to reveal, through a foresight approach, logistical assets (as convenience stores) of large french multiple distributors (for example Carrefour, Casino or Auchan).

**MOTS-CLES :** Epicerie électronique – Supérette de proximité - Stratégies logistiques – Canal de distribution - Prospective stratégique – Méthode des scénarios.

**KEY-WORDS :** E-grocery – Convenience store - Logistical strategies – Distribution channel - Strategic foresight – Scenario method.

## INTRODUCTION

Avec le phénomène Internet, nous assistons au développement prodigieux du commerce électronique en général, et à celui du « *B to C* » (*Business to Consumer*) en particulier, et sommes à même de percevoir les premières incidences de cette innovation technologique. Déjà, nous pouvons constater que la cybervente ne se limite pas à la seule introduction d'un média nouveau. Ainsi, les quatre paramètres traditionnels du *marketing mix* se trouvent affectés par la montée en puissance de cette nouvelle forme de transaction. La conception du produit, tout d'abord, s' imagine avec des cibles de plus en plus étroites, Peppers et Rogers (1999) parlant de « *marketing one to one* ». L'élaboration du prix, ensuite, intègre une dimension internationale en raison des accès possibles des consommateurs à n'importe quel site Web de la planète. Quant à la communication, cette troisième composante fait de plus en plus appel à des techniques relationnelles avancées de manière à drainer un trafic, et surtout à fidéliser les internautes. La distribution, enfin, constitue un terrain d'affrontements concurrentiels autour de la gestion de la fonction de gros, avec des enjeux fondamentaux de désintermédiation et de réintermédiation.

Le développement de la vente en ligne induit, par conséquent, un certain nombre de mutations au sein du canal de distribution. Les chaînes économiques reliant les producteurs au consommateur final se transforment. Certains réseaux de distribution peuvent ainsi se trouver court-circuités, les ventes ne se faisant plus systématiquement en magasin, d'où une désintermédiation. Mais nous assistons également, ce qui peut *a priori* paraître surprenant, au développement d'intermédiaires nouveaux, dont l'existence se justifie à travers la création de services à valeur ajoutée. L'intermédiation (ou plutôt la réintermédiation) fait donc également partie du processus qui gouverne cette nouvelle formule de vente.

Les incidences du développement du commerce en ligne entraînent en même temps un certain nombre de questions, tant chez les chercheurs que chez les managers. Selon Dupuis (2001), trois interrogations majeures dominent les débats actuels : (1) dans quelle mesure le développement de la vente en ligne va-t-il remettre en cause les fondamentaux du marketing et de la stratégie du distributeur ? ; (2) allons-nous vers un déclin des réseaux physiques de magasins et leur remplacement par des réseaux virtuels ? ; (3) allons-nous au contraire vers la constitution d'un appareil de distribution plus complexe, combinant tantôt de manière complémentaire, tantôt de manière concurrente, réseaux physiques et réseaux virtuels ? Sur ce sujet, l'histoire nous a montré que la maturation des économies est plutôt source de diversification offrant, au niveau des canaux de distribution, de nouvelles solutions alternatives au consommateur. Comme le pressentait McNair (1978), nous assistons sans doute à l'émergence d'une nouvelle étape de la « roue de la distribution », succession de formules aboutissant finalement à leur superposition. Il semblerait ainsi qu'il y ait *a priori* de la place pour la distribution en magasin et la distribution en ligne. Comme le précise Puget (2001), il ne s'agit plus uniquement de « *vendre tout sous le même toit* », mais surtout de « *s'installer sous tous les toits* ». Cela signifie-t-il que nous allons vers une distribution de plus en plus « multicanal » ? La question est posée, sans réponse pour l'instant.

Face à cette mutation des canaux de distribution, la logistique devient un enjeu majeur pour les entreprises. Pour Capelli (2000), la logistique constitue « *le talon d'Achille du e-commerce* ». Si un certain nombre de produits présentent la caractéristique d'être virtualisables et échappent de fait au problème de la distribution physique, n'oublions pas que la majorité d'entre eux ne l'est pas. Dans ce cas, l'acheminement de la commande au consommateur constitue souvent une difficulté notoire. Si le clic a tendance à abolir les

distances, la livraison renvoie à la réalité spatio-temporelle traditionnelle de la logistique : par rapport au lieu de la livraison tout d'abord, mais également par rapport au jour et à l'heure de cette livraison, le client n'étant pas constamment présent à son domicile. Soriano et Gratadour (2001) parlent, pour leur part, « *d'adaptation d'impédance* » entre le temps du livreur et celui de l'internaute, le défi étant de « *ne sonner qu'une seule fois* ». Il s'agit alors de combler le chaînon manquant, « le dernier kilomètre » (*last mile*), sans compter que selon Murard (2001) « l'avant-dernier kilomètre » ne doit pas non plus être négligé, car « *il ne sert à rien de pouvoir livrer vite si le produit n'est pas disponible* ».

Comment, dans un tel contexte, parvenir à la mise en œuvre de logistiques performantes, en coût et en qualité, et gages de services à valeur ajoutée intégrant bien sûr la livraison à domicile ou la gestion des retours, mais encore le réapprovisionnement automatique du client pour les PGC ? L'e-logistique ne peut-elle pas constituer un nouvel élément de différenciation, puisque le produit, s'il reste toujours le point de départ de la transaction commerciale, n'est plus la seule composante de l'achat en ligne ? Nous pouvons aussi nous demander si cette net-logistique est bien envisageable avec n'importe quel type de produits. Elle se caractérise, en effet, par des coûts nouveaux (ou du moins désormais visibles) qui ne sont pas toujours bien acceptés par l'internaute mais également par le cybercommerçant. La fermeture prématurée d'un certain nombre de commerces en ligne (notamment dans le secteur des PGC alimentaires), du fait d'une rentabilité non assurée, traduit le manque de maturité du marché, mais aussi le fait que cette nouvelle forme de vente est parfois difficilement compatible avec des produits à faible valeur. Le commerce électronique ne serait-il pas alors limité, notamment pour des raisons logistiques, à certaines catégories d'articles ?

Qualifiée de « *brick and mortar* », ou de traditionnelle par son rattachement à l'ancienne économie, la logistique de la distribution alimentaire en magasin ne pourrait-elle pas servir de support à la net-logistique (celle du « *click and deliver* ») ? La fracture entre l'ancienne économie et la nouvelle économie ne semble plus alors aussi nette : la réussite de la distribution virtuelle n'est-elle pas liée finalement à la performance de la distribution traditionnelle ?... Faisant appel à la prospective stratégique et en particulier à la méthode des scénarios, la présente communication a pour principal objectif de mettre en évidence un atout logistique, la supérette de proximité, assez rarement activé et cependant commun aux grands distributeurs intégrés français. En nous appuyant sur une enquête exploratoire conduite dans les Pays de la Loire, nous serons amenés à présenter les résultats d'une réflexion sur la viabilité d'un scénario, le scénario de la « cyberette », qui semble bien constituer une alternative favorable au développement de l'épicerie électronique ...

## **1. LA LOGISTIQUE DE L'ÉPICERIE ÉLECTRONIQUE : LES FONDAMENTAUX**

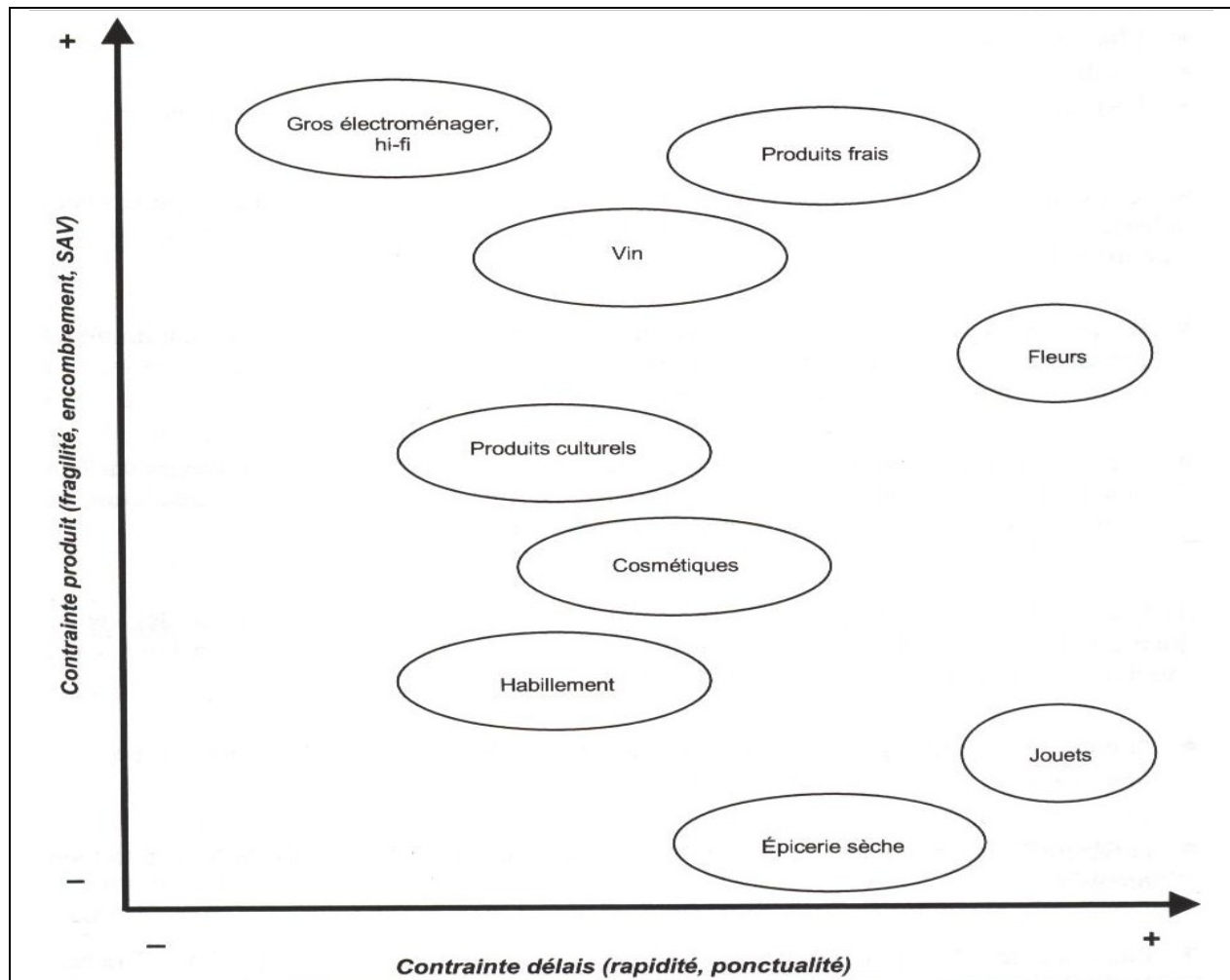
Plus encore que dans la vente traditionnelle, la logistique joue un rôle absolument vital dans le commerce en ligne des produits non virtualisables. Or, trop souvent la gestion des flux physiques n'a pas été appréciée à sa juste valeur dans les *business plans*, et de ce fait a été confiée un peu hâtivement au premier prestataire de services logistiques venu ...

### ***1.1. Les caractéristiques de la logistique du « B to C »***

Dornier (2002) avance trois raisons fondamentales à la complexité des flux de l'e-logistique. La première est géographique : du fait de l'élargissement du champ d'intervention, l'espace de l'e-logistique est aussi bien global que local (intégrant l'épineuse question du dernier

kilomètre). La deuxième raison est temporelle, à travers la contraction des délais de traitement (souvent inférieurs à 24 h). La dernière composante est quantitative : en raison du nombre important de références offertes, mais également du nombre élevé de clients à livrer. Le commerce électronique paraît ainsi accentuer la complexité initiale de la logistique. Le positionnement des différentes familles de produits, proposé par Le Gall et Bizeul (2001), en croisant la contrainte « produit » (fragilité, encombrement...) avec la contrainte « délai » (rapidité, ponctualité) est, à ce titre, tout à fait intéressant.

figure 1. - Les produits positionnés en fonction des contraintes e-logistiques



Source : Le Gall et Bizeul (2001)

Quatre critères de performance logistique semblent *a priori* essentiels aux yeux des cyberconsommateurs : la disponibilité du produit, la conformité et la rapidité de sa livraison, et enfin le respect de la plage horaire de cette livraison dans l'hypothèse d'un rendez-vous. La performance de la logistique du « B to C » peut ainsi être définie comme l'aptitude à surmonter trois obstacles majeurs : (1) celui de la gestion en temps réel des commandes et des stocks (synchronisation du *front-office* et du *back-office*) ; (2) celui de la livraison à domicile ; (3) celui de l'atomisation de l'aval et d'une massification bien difficile. La combinaison du nombre de références avec le nombre de clients rend en effet quasiment unique toute commande, et se traduit par un fractionnement des flux amplifié par le fait que le nombre de lignes par commande est relativement faible (se reporter au tableau 1).

tableau 1. - Taille des commandes dans les ventes en ligne « B to C »

Grande catégorie de sites et de produits vendus	Nombre de ligne par commandes	Nombre de produits par ligne
Supermarchés – produits alimentaires	De 25 à 50	1,3
Fleurs	1	1
Produits culturels	1 à moins de 10	1
Équipement de la maison	1	1
Vins et produits fins	1 à moins de 10	Variable

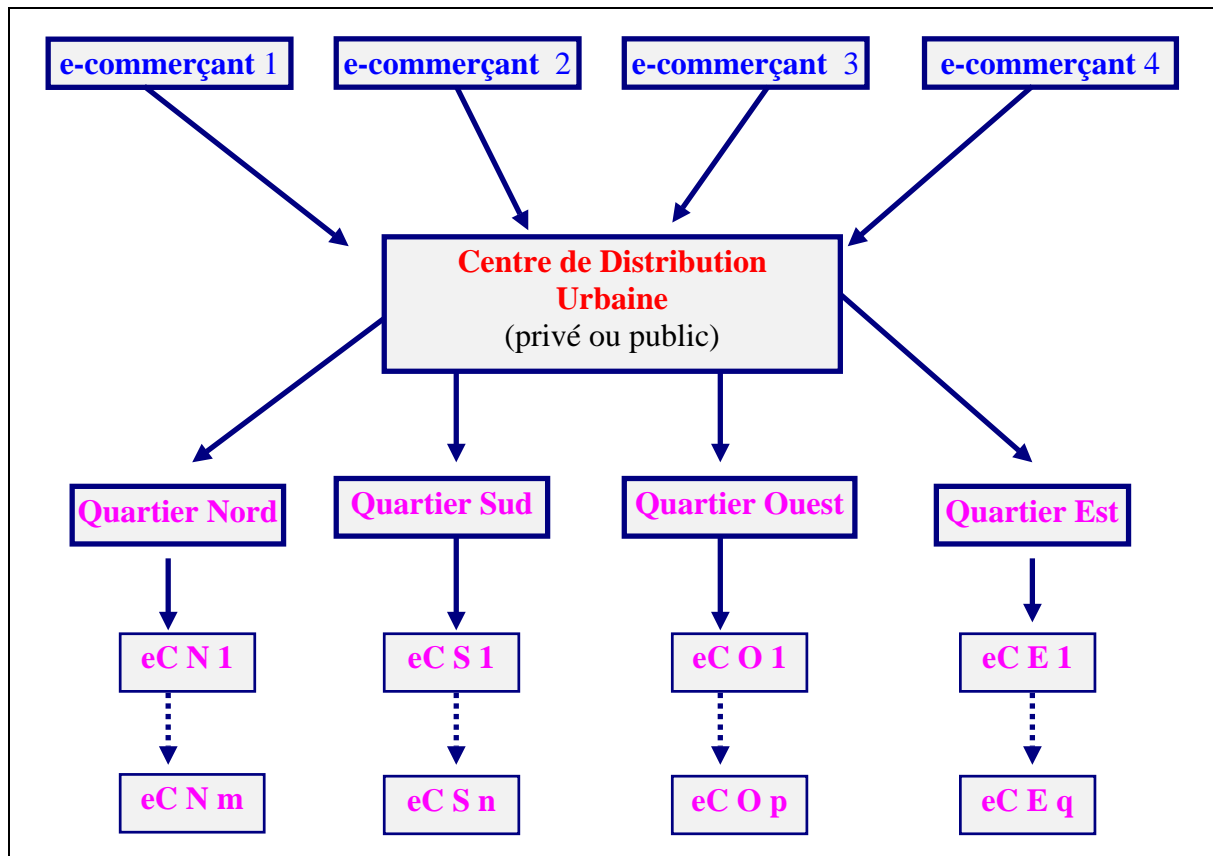
Source : Le Gall et Bizeul (2001)

Une e-logistique performante constitue ainsi un facteur essentiel de différenciation entre deux produits à prix identique, et *a fortiori* un réel instrument de conquête et de rétention de la clientèle (vecteur de positionnement concurrentiel). Pour leur part, Dornier et Fender (2001) recensent sept problèmes ou défis principaux auxquels l'e-logistique doit répondre :

- l'interfaçage des systèmes d'information (*front-office* et *back-office*), afin de garantir la disponibilité du produit et éviter ainsi toute « cyberfrustration » ;
- le délai de livraison, sachant que plus il est court et moins la consolidation est facile, entraînant alors la constitution plus ou moins coûteuse d'un stock ;
- la réactivité de la chaîne logistique, de manière à intégrer les modifications que l'internaute souhaite effectuer sur une commande déjà passée (réduisant d'autant les retours) ;
- la capacité à gérer les retours (rétrologistique ou *reverse logistics*) ;
- la création de valeur à travers des propositions d'installation du produit (mobilier ...) ou encore des préconisations de commande personnalisée (*built to order*) dans le cadre de transactions portant sur des PGC ;
- la gestion optimale des références non stockées (partenariats fournisseurs) ;
- la gestion sociétale de la distribution terminale incitant au déploiement d'organisations nouvelles, 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.

Concept développé en vue de surmonter la difficulté du dernier kilomètre, le CDU (la figure 2 en propose une représentation stylisée) s'apparente à une plate-forme d'éclatement permettant un regroupement des marchandises par client (à la manière d'un centre de tri) et garantissant une distribution optimale (limitation des coûts et nuisances). Si le CDU constitue bien un moyen de rationaliser la distribution urbaine, il ne garantit pas pour autant la remise certaine des produits commandés au client. En effet, le consommateur est loin d'être toujours présent au moment du passage du livreur. En vue de lever cet obstacle du dernier kilomètre, des alternatives à la livraison à domicile en présence de l'internaute sont envisageables. Il s'agit de la livraison à domicile en l'absence du consommateur grâce au système de boîte à lettres « intelligente » (*unattended reception box* ou « *smartbox* »), solution qui peut être aussi bien installée en propre que partagée par plusieurs ménages, par exemple au sein d'un même lotissement. Nous pouvons également évoquer la livraison hors domicile avec l'enlèvement par l'internaute de ses commandes sur un point intermédiaire de proximité : soit un magasin (qui peut éventuellement le livrer), soit un point relais (comme ceux de La Redoute et dont le rôle peut être tout à fait tenu par un CDU), ou soit encore un *drive-in*.

figure 2. - Le principe du centre de distribution urbaine (CDU)



« eC » signifie « Cyberconsommateur »

Source : Durand (1998)

## 1.2. Les solutions logistiques opérationnelles de l'épicerie électronique

Le développement de l'épicerie en ligne se caractérise par des mutations, en particulier logistiques, au sein des circuits de distribution. Deux modèles semblent se dégager :

- celui de la préparation en entrepôt dédié. La commande que l'internaute passe sur un Web marchand est réceptionnée par une unité logistique spécialement conçue pour préparer une multitude de petits volumes. Les infrastructures traditionnelles, 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. La commande passée par le consommateur est directement transmise à un point de vente. Ce modèle concerne donc 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 deuxième cas, la préparation de la commande est de préférence réalisée dans le magasin, qui se trouve être le plus proche géographiquement du domicile du cybernaute. L'intérêt de ce deuxième modèle, le « *store-picking* », réside dans l'utilisation d'infrastructures 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).

Le commerce électronique en général, et l'épicerie en ligne en particulier, ne font qu'accroître les exigences du cyberconsommateur à qui « on » promet de commander de chez lui quand il veut et d'être livré quasiment selon ses désirs ... Or aujourd'hui, parce que le prix des produits alimentaires en ligne reste proche de celui des produits en linéaire, les cybermarchés font des frais logistiques, gratuits ou largement subventionnés, un argument de conquête de nouveaux clients. Le défi des cyberépiciers impose alors de veiller à la mise en place de solutions logistiques, visant à améliorer l'efficacité des opérations de préparation et de distribution physique des commandes. Dans ce cadre, nous devons préciser les deux grandes perspectives d'évolution de l'e-logistique, fonction stratégique, qui conditionne la viabilité de la cyberépicerie.

### *- La préparation en magasin ou l'intérêt du modèle anglais*

L'épicerie électronique française, 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 ». Selon Manzella (2001), le seuil minimum à partir duquel il devient rentable de préparer en entrepôt serait de 1000 commandes par jour. A l'inverse, le « modèle anglais », initié par le distributeur Tesco, garantit une approche beaucoup plus diffuse, rendue possible par un adossement au réseau des points de vente. En revanche, ce type de préparation « parasite » la gestion du commerce et rend difficile l'optimisation du *process*. Manzella (2001) estime qu'il n'est plus raisonnable de préparer en magasin dès que le nombre de commandes devient supérieur à 100 par jour... Que faire alors quand le nombre quotidien d'ordres à traiter est compris entre 100 et 1 000 ? On se rend bien compte qu'un raisonnement ne s'arrêtant qu'au ratio du nombre de commandes à traiter est insuffisant. Il convient d'y ajouter une autre donnée, qui pourrait être la dispersion géographique des commandes. Yrjölä (2003) parle ainsi de ventes par km<sup>2</sup>, et fait par conséquent référence à une notion de densité. Cet auteur développe également une autre alternative, le « modèle finlandais », qui passe par la mise en place de CDL, centre de distribution locale (*local distribution center*). Un CDL correspond au concept intermédiaire de dépôt local, entre l'entrepôt national et le magasin. Sur un plan logistique, les CDL sont assez proches des CDU précédemment évoqués.

### *- La mutualisation logistique : condition de réussite de l'épicerie en ligne ?*

La caractéristique la plus visible de l'épicerie électronique réside dans la livraison à domicile. D'ailleurs, 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 assez révélateur finalement de l'importance capitale accordée à la gestion du fameux dernier kilomètre... Or, comme nous l'avons indiqué, il n'est pas question de reporter intégralement le coût logistique d'une e-commande (15 € en moyenne) sur le client. Ce dernier n'est pas prêt à le supporter. Il y a alors un arbitrage constant entre le coût réel et le prix psychologique que l'internaute est prêt à payer pour « être livré » (en fait pour que sa commande soit traitée informatiquement, préparée et enfin acheminée jusqu'à son domicile). Pour ce faire, les cybercommerçants utilisent essentiellement trois leviers : (1) la livraison gratuite sous condition d'un montant minimal d'achat ; (2) un prix de livraison fixe quel que soit le montant de la commande ; (3) un prix de livraison variable en fonction du montant de la commande et/ou de la zone de livraison (jusqu'à 70% du coût logistique).



Aussi, s'ils veulent gagner ce délicat challenge de l'épicerie en ligne, les cybercommerçants doivent miser sur des effets de volume (recherche d'une taille critique) afin de rationaliser au mieux leurs organisations respectives pour en améliorer la productivité. La consolidation d'opérations, à travers la mutualisation de moyens logistiques, constitue alors une réelle possibilité de favoriser les synergies entre acteurs du commerce électronique et amène naturellement la question de l'externalisation de ces mêmes moyens. En résumé, l'épicerie en ligne pourrait demain se structurer sur le plan stratégique autour de deux pôles principaux :

- celui des distributeurs traditionnels, issus de la distribution en magasin, qui déclinent également leur offre en ligne, trouvant dans le commerce électronique un moyen d'augmenter leurs ventes (stratégie « *roll over* ») ;
- celui des commerçants spécialisés, dont l'offre est fondée sur une proposition de valeur très distinctive, et qui se positionnent sur des niches. Les producteurs n'en sont pas exclus et ils pourraient même être tentés par cette vente directe, remettant alors en cause les rapports de force établis au sein du canal de distribution ...

## **2. L'ANALYSE PROSPECTIVE COMME METHODOLOGIE**

Du fait du caractère prospectiviste de notre recherche, nous avons fait le choix de la simulation, qui s'utilise pour anticiper les phénomènes sur la base de régularités passées, et plus précisément nous avons adopté la méthode des scénarios. Il convient au préalable de replacer cet outil dans un univers plus large, celui de la prospective stratégique.

### ***2.1. Les instruments de la prospective stratégique***

L'anticipation, selon Godet (2004), n'a de sens que pour éclairer l'action. C'est pourquoi la prospective et la stratégie sont en général indissociables, et que l'on parle de « prospective stratégique ». Le prospectiviste et le stratège ont donc à relever un défi commun : anticiper pour agir. La recherche de synergies entre ces deux approches complémentaires a ainsi fait l'objet de développements. Pour Godet (2004), la recherche de futurs possibles et le choix d'options stratégiques doivent en effet s'appuyer sur des méthodes, comme par exemple celle des scénarios.

Ensuite, ce n'est pas parce que des scénarios paraissent souhaitables qu'il faut en décider l'organisation stratégique. Godet (2004) qualifie cette vision de proactive, dans la mesure où l'action est alors destinée à provoquer les mutations souhaitées. Il faut aussi être préactif, c'est à dire se préparer à différents changements prévisibles. Il s'agit dans ce cas de distinguer deux phases : une phase d'identification des enjeux du futur (anticipation des mutations) et une phase de définition des choix stratégiques, possibles et souhaitables. En définitive, il convient de ne pas confondre les scénarios de la prospective, qui projettent des désirs, avec le choix des options stratégiques qui, elles, s'inscrivent dans le principe de réalité.

Godet (2004) réclame également une certaine vigilance quant à l'utilisation du terme scénario. Un scénario 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 menant d'une situation d'origine à une situation future. Un scénario n'est pas une fin en soi : il n'a de sens qu'au travers de ses résultats et de ses conséquences pour l'action. Pour Bluet et Zémor (1970), un scénario est « *un ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des évènements, qui permettent de*

*passer de la situation origine à la situation future* ». Cette proposition met bien l'accent sur les deux dimensions d'un scénario : la description d'un futurible, futur possible, et le cheminement qui lui est associé.

L'objectif de la prospective stratégique est ainsi de proposer des actions s'appuyant sur les compétences de l'entreprise en fonction des scénarios de son environnement. La prospective bouleverse le présent et interpelle la stratégie. Quant à la stratégie, elle s'interroge sur les choix possibles et les risques d'irréversibilité, se référant aux scénarios de la prospective. Sur un plan pratique, la prospective stratégique se veut une démarche très modulaire qui propose un certain nombre d'outils, parmi lesquels la méthode des scénarios. Si, compte-tenu de la combinatoire possible il n'y a pas, pour Von Reibnitz (1989) et Schwartz (1993), une méthode des scénarios mais une multitude de manières de construire des scénarios, un certain consensus semble malgré tout se dégager quant aux étapes incontournables de la démarche (Godet, 2004).

La méthode des scénarios comporte ainsi trois phases fondamentales. 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. La construction de la base consiste à formaliser un ensemble de représentations, ou encore une « image », de l'état actuel du système, composé d'éléments dynamiques liés les uns aux autres. L'objectif de la construction de la base est double : déterminer les variables clés et les stratégies d'acteurs. Pour y parvenir, le chercheur doit commencer par délimiter le système étudié. Ce dernier se présente sous la forme d'un ensemble d'éléments en relation qui forme sa structure (« *le tissu relationnel* »). Parce que l'avenir se veut ouvert à plusieurs futuribles, les différents acteurs disposent de degrés de liberté qu'ils vont exercer au travers d'actions stratégiques en vue d'atteindre des objectifs précis. Cette analyse du jeu des acteurs, à travers la confrontation de leurs projets ou l'examen de leurs rapports de force, est essentielle pour mettre en évidence l'évolution des enjeux stratégiques et poser les questions fondamentales pour l'avenir. Une fois la construction de la base terminée, il paraît envisageable de repérer le champ des possibles, à l'aide d'hypothèses traduisant l'incertitude sur certains éléments (Godet, 2004). A chaque jeu d'hypothèses correspond ainsi un scénario, c'est à dire un élément du champ des possibles, dont l'élaboration résulte d'une analyse reposant sur la combinatoire des variables clés et des questions fondamentales du jeu des acteurs. Il s'agit alors de décrire le cheminement conduisant de la situation actuelle à la situation future. L'élaboration des scénarios (futuribles et cheminements) achevée, le moment est venu de comparer les résultats obtenus à partir des jeux d'hypothèses. La mise en œuvre d'une méthode d'experts, en vue de réduire les incertitudes pesant sur les hypothèses des scénarios établis, devient à cet instant capitale. De la confrontation au terrain des scénarios élaborés, l'image finale du scénario de référence se dégage.

## ***2.2. La construction de la base***

La délimitation du système étudié, celui de l'épicerie électronique, comprend deux acteurs fondamentaux : la firme de distribution (au niveau de l'offre) et le consommateur (au niveau de la demande). Quant aux variables clés, nous nous appuyons, pour celles qui concernent la firme, sur les travaux de Filser (1987), au cours desquels l'auteur identifie deux principales variables gouvernant les choix stratégiques du distributeur. La première concerne la dimension verticale, c'est à dire la place de la firme dans le canal de distribution : *continuum* allant d'un contrôle étroit du canal (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 (diversification).

Ensuite, en ce qui concerne les variables clés influençant le comportement du consommateur, nous nous focalisons sur les orientations d'achat du chaland et retenons prioritairement la typologie de Darden et Reynolds (1971). Cette dernière distingue ainsi cinq profils d'acheteurs : économique, apathique, défenseur du commerce local, amateur de personnalisation et résigné du grand commerce. L'identification des variables clés terminée, l'analyse du jeu des acteurs nous conduit dans un premier temps à l'élaboration du tableau « stratégies des acteurs » (cf. tableau 2), puis à l'identification des objectifs logistiques associés (cf. tableau 3).

tableau 2. - Le tableau « stratégies des acteurs »

Moyens de pression de ↓ sur →	Firme de Distribution	Cyberconsommateur
Firme de Distribution	<b><i>Diversification</i></b>	Couverture nationale
Cyberconsommateur	Client « zappeur »	<b><i>Demande de création de valeur</i></b>

Source : Durand (2003)

tableau 3. - Les enjeux stratégiques et les objectifs logistiques associés

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

Source : Durand (2003)

### 2.3. Les futuribles de la logistique de l'épicerie électronique

Compte tenu des évolutions les plus probables des variables clés, et à partir de jeux d'hypothèses sur le comportement des acteurs, l'évolution du système étudié peut être formalisée sous la forme de futurs possibles que nous avons tenté de repérer. Pour Marouseau (2003), « l'examen de la modélisation logistique en cybermarché suppose d'examiner deux problèmes : celui du stockage et de la préparation des commandes puis celui de leur distribution ». Nous allons nous concentrer sur ces deux dimensions.

Concernant la préparation de la commande de l'internaute, nous nous intéressons. à deux composantes clés : le mode de gestion de la préparation de commande, intégration ou délégation, et le type de site de préparation, en entrepôt ou en magasin, ce qui conduit à quatre états possibles, ou quatre futuribles : (1) la préparation intégrée en magasin (modèle du *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 (modèle du *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, nous retenons deux composantes clés : le mode de gestion de la livraison de la commande, intégration ou délégation, et le type de site de livraison, à domicile ou hors domicile, obtenant à nouveau quatre futuribles : (1) la livraison intégrée à domicile (gestion d'une flotte de véhicules en propre) ; (2) la livraison intégrée hors domicile (modèle du « point-boutique » développé par les vépécistes, se caractérisant par une diminution du coût logistique [le coût de livraison pouvant atteindre 80% du coût total] ; et une solution possible si l'horaire de passage du livreur ne convient pas à l'internaute) ; (3) la livraison déléguée à domicile (Ooshop faisant appel à Star's Services) ; (4) la livraison déléguée hors domicile (modèle des points-relais [nommés « kiosque internet »], soit traditionnels [comme les kiosques à journaux], soit automatisés [comme les armoires de retrait de colis, ouvertes 24 h/24]).

tableau 4. - 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)

### 3. LE CONCEPT DE « CYBERETTE » : UNE COMBINAISON LOGISTIQUE FAVORABLE AU DEVELOPPEMENT DE L'ÉPICERIE ÉLECTRONIQUE ...

Internet : une opportunité nouvelle pour les supérettes de proximité ? Une argumentation originale ne paraît-elle pas en effet envisageable quand la zone à desservir est en effet très locale ? Désireux de répondre à cette problématique, nous allons poursuivre au cours de ce troisième paragraphe notre réflexion prospective, en nous appuyant sur une enquête exploratoire conduite en 2003 dans la région des Pays de la Loire et en suivant scrupuleusement les préconisations de la méthode des scénarios.

#### 3.1. Le scénario de la « cyberette »

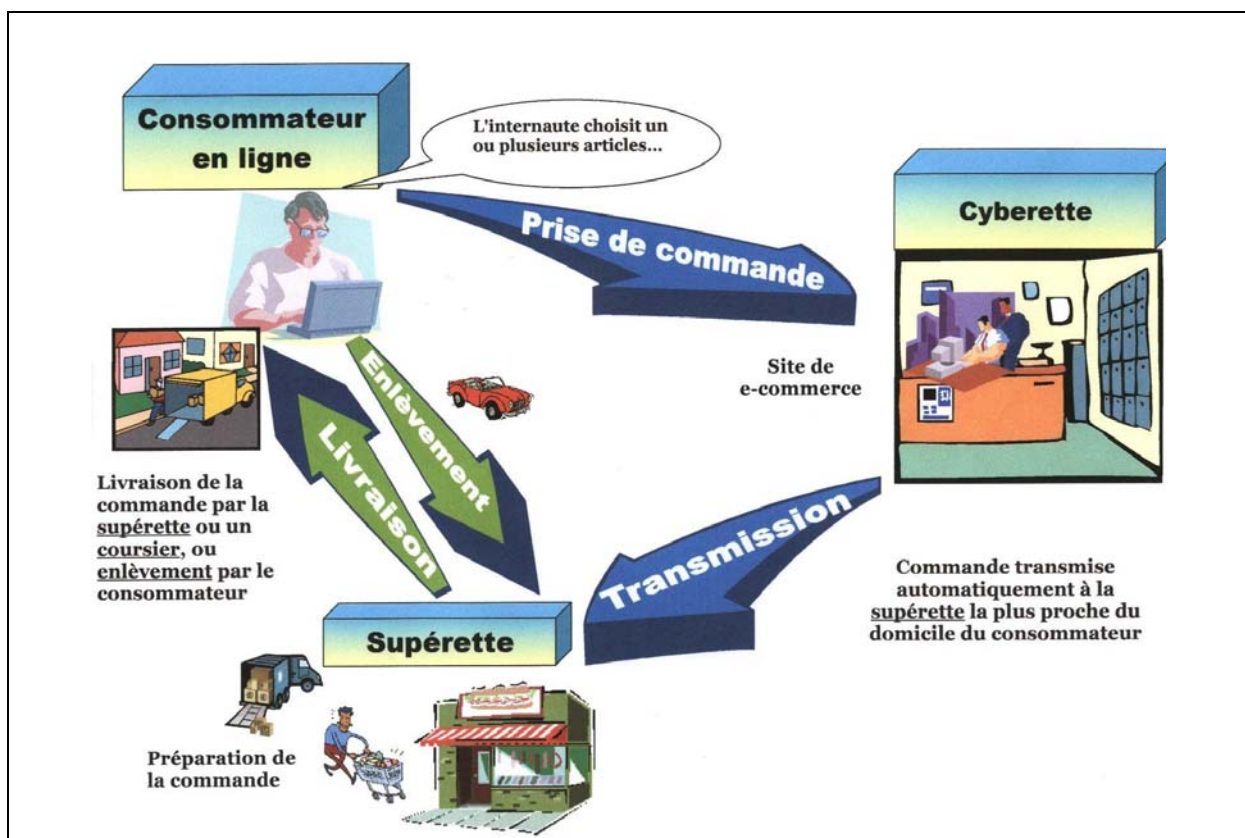
À partir des futuribles précédents, véritables jeux d'hypothèses, nous pouvons élaborer les scénarios logistiques de l'épicerie électronique française à l'horizon 2008. Un certain nombre d'entre eux concerne des scénarios qui sont envisageables dans la grande distribution. Cependant, nous devons également souligner l'existence d'alternatives plus originales mettant en jeu des petits commerçants alimentaires indépendants ou même des industriels de l'agroalimentaire (se reporter à Durand [2003]). Si la grande distribution, déjà dominatrice au niveau du commerce alimentaire traditionnel, l'est aussi devenue au niveau du commerce en

ligne à travers les premiers cybermarchés dont le format est assez proche de celui des hypermarchés, il serait scientifiquement peu rigoureux de négliger certaines autres voies potentielles, non dénuées d'atouts logistiques, au premier rang desquelles les commerces de proximité adossés pour partie aux supérettes de quartier ou de centre-ville. 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 par conséquent des alternatives crédibles au modèle du cybermarché français, dont la préparation de la commande, il faut le souligner, s'effectue exclusivement en entrepôt dédié. Ce modèle est fondé sur la rationalisation et l'atteinte d'une taille critique par les cyberépiciers, le *front office* étant organisé pour répondre à une clientèle anonyme sur un spectre très large en termes d'assortiment. Ceci légitime l'analyse de l'un de nos scénarios mettant en jeu des supérettes de quartier (voire des *hard-discounts*), 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).

figure 3. - Le scénario de la « cyberette » avec préparation en supérette



Source : Durand (2003)

Dans ce cas précis, la préparation de la commande est directement l'œuvre d'un employé de la supérette, en plus de sa fonction de réapprovisionnement des linéaires. 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 renseigné sur les consommateurs qu'il devra livrer. Le coursier (ou le commerçant dans l'hypothèse d'une internalisation) remet finalement 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). Selon la typologie de Darden et Reynolds (1971), deux profils de consommateurs semblent correspondre à la mise en œuvre de ce scénario : (1) l'internaute « apathique », qui veut se soustraire des courses « corvée » ; (2) l'internaute « résigné du grand commerce » qui fait appel, par souci de simplicité, à la distribution de proximité majoritairement contrôlée par des enseignes du commerce intégré.

### ***3.2. L'entropie relative particulièrement élevée de la distribution intégrée***

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 3 000 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 GEGS (grandes entreprises exploitant des grandes surfaces, comme Carrefour ou Auchan) et de MAS (maisons à succursales, parmi lesquelles Casino et Cora), exploitent généralement plusieurs formats de magasins : de la supérette à l'hypermarché, en passant par le supermarché et le *hard-discount* pour certaines entreprises, ou encore des magasins populaires et grands magasins pour d'autres. Pour sa part, Carrefour dispose d'environ 3 200 points de vente sur le territoire français : des magasins de proximité et *hard-discounts* (près de 2 000 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 (même si les deux tiers sont 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 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 de faire en sorte que la vente en ligne atteigne 5% du chiffre d'affaires global en 2005, il compte 1 100 points de vente en France, dont plus de la moitié dans la catégorie des commerces de proximité ... Pour sa part, Casino, le « succursaliste centenaire », a franchi le cap des 6 000 magasins implantés sur le sol national, dont environ 5 000 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, qui est 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).

tableau 5. - Le « top 6 » des acteurs de la distribution alimentaire française en 2002

Types de magasin	Principales enseignes
Supermarché (nombre = 5 809)	Intermarché (1 663), Champion (959), Super U (544), Shopi (456), Casino (480), Atac (354), Ecomarché (309), Marché U (178), Match (146)
Supérette / mag. de proximité (nombre = 4 498)	8 à Huit (620), Petit Casino (592), Spar (313), Shopi (194), Marché U, Relais des Mousquetaires (144)
Hard-discount (nombre = 2 695)	Lidl (633), Aldi (344), Leader Price (256), ED (359), CDM (167)
Hypermarché (nombre = 1 173)	Carrefour (271), Auchan (138), Leclerc (398), Géant-Casino (126), Cora-Match (61), Intermarché (107), Hyper U (66)
Magasin populaire (nombre = 277)	Monoprix-Prisunic
Grand magasin (nombre = 140)	Les Galeries Lafayette (89), Le Printemps (26), Le BHV (7), Au Bon Marché, La Samaritaine

Source : Durand (2003)

La faible couverture territoriale de son réseau de magasins 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 disposer 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 6), 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).

tableau 6. - 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)

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.

### ***3.3. Une viabilité envisageable à très court terme***

Le scénario de la cyberette est-il viable ? La réalisation ou non des hypothèses, concernant les variables clés et les jeux d'acteurs, fait l'objet d'incertitudes, qu'il faut réduire au maximum. Le recours à une méthode rigoureuse est alors souhaitable. Pour notre part, nous avons choisi d'utiliser le « Delphi–Abaque ». La méthode Delphi procède par questionnaires successifs auprès d'individus ayant une relative expertise professionnelle et/ou théorique sur le sujet traité, afin de mettre en évidence des convergences d'opinion. Comme le recommande Ducos (1983) dans le cadre d'applications prospectives, nous avons opté pour la technique du « mini-Delphi », limitée à un seul questionnaire, et couplée avec l'Abaque de Régnier (1989), dont le principe repose sur l'utilisation des couleurs des feux tricolores : vert (d'accord), rouge (pas d'accord) et orange (avis partagé).

Sur un plan concret, nous avons pu recueillir les avis de 200 commerçants alimentaires des Pays de Loire à partir d'un questionnaire auto-administré transmis au début de l'été 2003 par voie postale, et portant sur les modalités de livraison à domicile ainsi que la vente par Internet. Le rôle d'expert a été dévolu aux commerçants eux-mêmes, sachant que si la moitié de l'échantillon était constituée de spécialistes (bouchers, charcutiers, boulangers, etc.), 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 ont répondu au questionnaire, ce qui pourrait 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), leurs enseignes appartenant majoritairement à des groupes du commerce intégré.

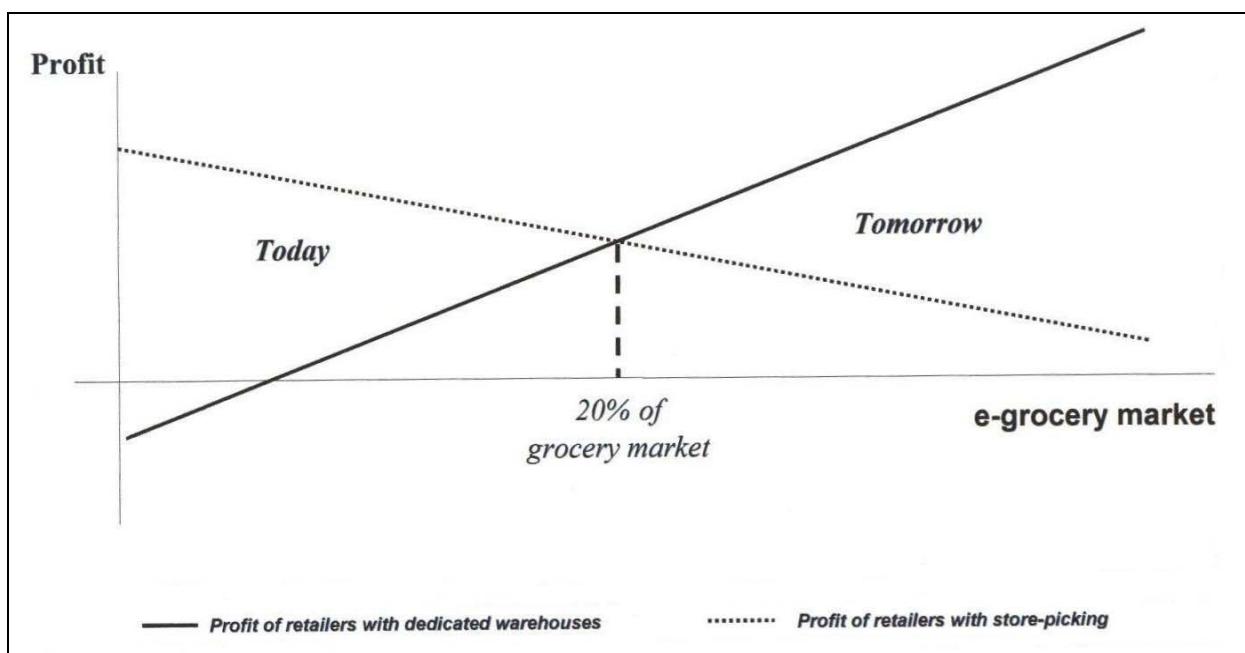
Concernant la livraison à domicile, la couleur dominante est le vert. Elle indique que ce service correspond à une pratique courante chez les répondants, aussi bien en zone rurale qu'en zone urbaine. Il faut cependant noter que parmi les commerces n'effectuant pas la livraison à domicile, nous retrouvons principalement des GMS et des détaillants spécialisés. Doit-on en déduire que la livraison à domicile fait davantage partie intégrante de l'offre des magasins de proximité ? Cela confirmerait les propos de Pouquet (2001), dans une étude conduite par le CREDOC sur la livraison à domicile dans Paris. L'auteur signale que si la part du chiffre d'affaires alimentaire livré atteint 10 % dans les magasins populaires, elle n'est plus que de 7 % en supermarché et de 4 % en hypermarché. Au niveau de la possession d'un véhicule utilitaire, nous avons aussi observé fort logiquement une domination de la couleur verte.



Quant à l'intérêt d'une union fédérative de commerçants, un grand nombre de commerçants a préféré ne pas répondre. De plus, les réponses apportées laissent transparaître de sérieuses réserves sur la réelle dynamique que pourrait créer une telle union. Peu de commerçants spécialisés jugent le recours à cette dernière pertinent, et du côté des supérettes, qui apparaissent aujourd'hui certainement les plus réceptives au concept d'épicerie électronique, quel intérêt y aurait-il à « 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. Ceci rejoint les propos de Browne (2001), qui affirme : « *Les volumes générés par les grandes maisons spécialisées dans le commerce électronique suffisent pour justifier l'exploitation de systèmes qui leur sont propres* ». Dans un tel cas de figure, la nécessité d'un site fédérateur des commerçants, essentiel pour des petits commerçants indépendants, n'est plus vitale en ce qui concerne les supérettes de proximité, ces dernières bénéficiant déjà d'outils développés à l'échelon national par leurs enseignes respectives (en particulier au niveau du *front office*).

Les abaques obtenues ont ainsi permis de procéder à l'analyse d'un scénario logistique impliquant, de manière originale au regard de la littérature, les magasins de proximité. Force est d'admettre que ce scénario est aujourd'hui tout à fait envisageable en France, et que sa mise en place peut être assez rapide. Il s'agirait, dans ce cas, ni plus ni moins d'une « importation » du système britannique développé par Tesco, le seul grand distributeur au monde à connaître aujourd'hui une situation enviée de rentabilité dans le domaine de l'épicerie en ligne. Adossé à son réseau de supérettes de quartier, le commerçant anglais, s'il constitue « l'exemple à suivre », 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, pour leur part, 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.

figure 4. – Le basculement du *store-picking* vers le *warehouse-picking*



Source : adapté de Hafsa et alii (2002)

Nous pouvons donc raisonnablement penser que, demain, la réussite du développement de l'épicerie électronique chez les distributeurs intégrés français (notamment Casino et Carrefour) passera par le recours à un système mixte, sorte de *continuum* logistique, adossé pour une part à des réseaux finement maillés de magasins, parmi lesquels les supérettes joueront un rôle non négligeable. D'ailleurs, les résultats de cette enquête 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 3<sup>ème</sup> 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 l'enquête exploratoire, va tout à fait dans ce sens. Pourtant, Cliquet et *alii* (2002) s'accordent pour 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 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 monde ...

## 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 à quoi se sont attachés notre recherche et cet article, 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 majeurs de la communication concerne le système de la préparation de commande en magasin de proximité qu'il est, comme le fait remarquer Paché (2002), vraiment « prématuré » de condamner.

Si la grande distribution alimentaire 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 purement scientifique, peut-on aussi facilement éliminer le fait que la révolution Internet pourrait permettre aux supérettes de conforter ou même de développer 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 particulièrement 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 ...

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- 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, 93-105.
- CLIQUET G., FADY A. ET BASSET G. (2002), *Management de la distribution*, Dunod, Paris.
- DARDEN W. et REYNOLDS F. (1971), Shopping orientations and product usage rates, *Journal of Marketing Research*, 8, 3, 505-508.
- DORNIER P.-P. (2002), La logistique du commerce électronique, in *ELECTRONIC BUSINESS GROUP (éd.)*, E-business : guide de référence, *Elenbi Éditeur*, Paris, 293-334.
- 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, 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, 39-63.
- DURAND B. (1998), Développement du commerce électronique et mutations des circuits logistiques de distribution, *Actes des 2<sup>e</sup> Journées d'Échanges et de Recherche en Logistique et Transport*, Saint-Nazaire, 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)*, Aix-en-Provence, Décembre.
- FILSER M. (1987), Les options stratégiques de la firme de distribution, *Revue Française du Marketing*, 115, 37-48.
- GODET M. (2004), Manuel de prospective stratégique. Une indiscipline intellectuelle (t. 1). L'art et la méthode (t. 2), *Dunod*, Paris.

- HAFFSA S., HOVELAQUE V. ET SOLER L.G. (2002), Comparaison de différentes stratégies d'approvisionnement pour le e-commerce, *Actes des 4<sup>èmes</sup> Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Lisbonne, 331-341.
- LE GALL V. et BIZEUL P. (2001), Les enjeux de la logistique dans le commerce en ligne BtoC. Analyse et conclusions (vol. 1). Faits et commentaires (vol. 2), *Eurostaf*, Paris.
- MANZELLA L. (2001), La logistique des supermarchés en ligne, *Eurostaf*, Paris.
- MARONICK T. et WALKER B. (1974), The dialectic evolution of retailing, *Proceedings of the Southern Marketing Association Conference*, Atlanta (GA), 147-158.
- MAROUSEAU G. (2003), À la recherche d'un modèle logistique pour les cybermarchés, *Actes du 6<sup>ème</sup> Colloque Étienne Thil*, La Rochelle, CD-Rom.
- MCNAIR M.P. (1978), The next revolution of the retailing wheel, *Harvard Business Review*, 46, 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, 10-17.
- PACHE 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, 39-45.
- PEPPERS D. et ROGERS M. (1999), *Le one to one*, Editions d'Organisation, Paris.
- 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, 1-6 (Annexe 2).
- PUGET Y. (2001), Multicanal, *LSA Cybercommerce*, Supplément au n° 1730, 3.
- REGNIER 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, 13-27.
- SCHWARTZ P. (1993), La planification stratégique par scénarios, *Futuribles*, 176, 31-50.
- SORIANO P. et GRATADOUR J.R. (2001), La revanche posthume de Félix Potin, *Points de Vente*, 840, 52.
- VON REIBNITZ U. (1989), *La technique des scénarios*, Afnor, Paris.
- YRJÖLÄ H. (2003), Supply chain considerations for electronic grocery shopping, *Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology*, University of Technology, Helsinki, January.