

Communication
pour le 8^{ème} colloque Etienne THIL
29 et 30 septembre 2005
La Rochelle

HYPERMARCHES SUR INTERNET :
CINQ ANS APRES, UN MODELE QUI SE CHERCHE
ENCORE

par
Gilles MAROUSEAU

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
GAINS/ARGUMANS
Faculté de Droit et de Sciences Économiques
Université du Maine
Avenue Olivier Messiaen
72085 - LE MANS CEDEX 9
Tél. : 33 (0) 2 43 83 31 07
Fax : 33 (0) 2 43 83 31 35
Mail : Gilles.Marouseau @ univ-lemans.fr

HYPERMARCHES SUR INTERNET : CINQ ANS APRES, UN MODELE QUI SE CHERCHE ENCORE

Résumé

Les cinq dernières années ont été l'occasion de voir apparaître (et quelquefois disparaître) des sites de vente et de distribution de produits d'épicerie (notamment alimentaires). L'histoire de ces sites que nous nommerons des cybermarchés est aujourd'hui caractérisée par un arrêt de leur croissance et une interrogation quant à leur pérennité. L'objet de notre réflexion est donc de préciser les conditions de la réflexion marketing des groupes français de la grande distribution, partagés entre la persévérance (stratégie de diversification avec acquisition de nouvelles compétences pour obtenir un avantage concurrentiel) ou l'abandon d'une activité Internet (stratégie de recentrage).

Mots Clés

Commerce électronique, grande distribution, cybermarchés, diversification, recentrage.

GROCERY ON LINE : A MODEL WHICH HAS TRIED TO SUCCEED FOR FIVE YEARS

Abstract

The last five years were the occasion to see appearing (and sometimes disappearing) the websites of sale and distribution of products of grocery (in particular food). The history of these sites is characterized today by a stop of their growth and an answer as for their viability. The object of this study is to specify the conditions of the reflexion of the French groups of distribution, divided between the continuity (strategy of diversification with acquisition of new competence to obtain a competitive advantage) and the abandonment (strategy of focus).

Key-words

Electronic Business, e-grocery, cybermarkets.

Introduction

Les années 1999 et 2000 ont été l'occasion de voir apparaître les premiers sites français de commercialisation et de distribution sur Internet de produits d'épicerie (notamment alimentaires) que nous qualifions du néologisme de "cybermarchés" car ils concurrencent quant à leur objet la grande distribution généraliste. Cette innovation radicale au sens de Badot et Cova (1992) ou conceptuelle au sens de Dupuis (2001) constitue une étape théorique importante dans l'histoire de la distribution (Chirouze, 2001, Moati, 2001a, Rieunier et Volle, 2002) mais elle demeure encore peu étudiée en matière alimentaire du fait des faibles volumes de vente qu'elle génère.

Nous avons limité notre étude au territoire français avec des sites étudiés notamment par Chirouze (2001), Licoppe (2001), Barth et Aublé (2002) ou Durand (2002). Pour une comparaison européenne, nous renvoyons aux études anglaises de Barnett et Burn (2000) et Ellis-Chadwick et alii (2002), à l'étude finlandaise de Raijas (2002) et à l'étude hollandaise de Verhoef et Langerak (2001).

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

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

Pour conduire nos travaux, nous nous appuyons au niveau théorique sur des considérations et des problématiques de marketing (avec le comportement du cyberacheteur) et de logistique (avec le management de la chaîne d'approvisionnement et les expériences propres au commerce électronique). Nous aurons également recours à des considérations de stratégie car l'intégration de la liaison flux physique-information est devenue une variable déterminante de la viabilité des sites en e-commerce.

Ainsi, nous avons effectué une analyse des sites afin d'appréhender l'offre actuelle. Puis, nous avons procédé par des enquêtes directes d'acteurs, pratiquées selon la technique de l'entretien semi directif (voir Annexe 1). Cette approche empirique et investigatrice reste exploratoire car le caractère embryonnaire de ce type de commerce en matière alimentaire rend délicat une synthèse quantitative du fait de la faiblesse de l'effectif de la population étudiée (les expériences significatives en cybermarchés ne concernent aujourd'hui que quatre sites français).

Pour dessiner les contours de cette mutation du commerce alimentaire, nous apprécierons le développement des sites qui, dans un premier temps, opèrent en France sous l'angle d'une stratégie offensive de diversification. Puis, dans un second temps, nous étudierons des signes de repli (abandon et repli) et nous étudierons les limites qui, depuis le second semestre 2001, semblent freiner les performances de ces nouveaux acteurs du commerce électronique.

1 - UNE STRATEGIE OFFENSIVE DE DIVERSIFICATION (1999-2001)

A chaque apparition d'une nouvelle forme commerciale permettant d'organiser la rencontre entre les consommateurs et les produits, nous pouvons constater une évolution de la distribution qui, sans cesse, s'adapte à son environnement et recompose une nouvelle médiation consommateur/produits (Cochoy, 1999). Ce faisant, les cybermarchés constituent un exemple de diversification prenant appui sur les potentialités offertes par Internet en matière de commerce électronique.

1.1 - Les raisons du développement d'un cybermarché

1.1.1 - La conquête de nouveaux marchés

Parmi les motivations avancées pour expliquer leurs investissements sur le Net, les groupes français en grande distribution ont fréquemment expliqué qu'ils en attendaient une source de croissance de leurs chiffres d'affaires. Sur le marché français, le gel des implantations de magasins dû aux lois Royer de 1973 et Raffarin de 1996 annihile partiellement le jeu concurrentiel et donc les perspectives de gain de part de marché. Internet vient renouveler les conditions du jeu concurrentiel en offrant une possibilité de croissance inédite à ce jour.

En effet, le développement d'un site permet de s'affranchir du cadre spatial de la commercialisation. Ainsi, plutôt que de construire ou d'acheter des hypermarchés dans les régions où un distributeur n'est pas présent, il peut utiliser son site comme moyen d'accroître son chiffre d'affaires en pénétrant virtuellement l'ensemble d'un territoire.

1.1.2 - La veille technologique

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

Dans les années de "boom technologique" (1999, 2000), il était même de bon ton d'avoir un projet sur le Web pour ne pas apparaître immobile aux yeux de ses actionnaires, de ses partenaires fournisseurs et même vis-à-vis de son propre personnel d'où l'apparition d'un comportement mimétique (selon l'analyse de Licoppe, 2001).

1.1.3 - L'anticipation du fonctionnement des marchés futurs

Toutefois, la troisième raison invoquée prend acte que la concurrence se fait de moins en moins sur la base des caractéristiques du produit mais de plus en plus sur la capacité à intégrer des innovations ou des services dans le produit. Elle prend acte également de la nécessité de développer une nouvelle relation plus personnelle avec le client.

Cette prise de conscience débute par une offre plus variée avec l'élargissement du nombre de références afin de satisfaire une plus grande variété de besoins et de goûts. Ainsi l'assortiment d'un lieu de vente virtuel pourrait théoriquement s'étendre jusqu'à l'infini, bouleversant par son étendue l'organisation de nombreux circuits de distribution traditionnels, notamment en distribution spécialisée. Le "linéaire numérique" ne coûtant quasiment rien, la notion classique de "rentabilité par mètre de linéaire" disparaît, rendant caduc la notion de "formats"

de magasins (Levy, 2000).

Enfin, Internet offre de nouveaux modes d'accès et de contact au client. Il autorise de nouvelles relations grâce à une personnalisation des informations. Comme le montre Pierre Desmet (1995) en matière de marketing direct, le point clé de l'adaptation de l'offre de l'entreprise est la connaissance précise de l'individu et l'utilisation optimale de l'information pertinente, le concept de micro segmentation permettant de personnaliser et donc d'accroître l'efficacité des propositions de vente. Le commerce électronique exacerbe cette tendance car il permet d'accélérer la réponse aux besoins de l'internaute et de faciliter le comportement des systèmes de vente en proposant un scénario de propositions au consommateur. L'objectif est double : il faut gérer une vente et générer une action de la part de la cible (Breeds et Finidori, 1997).

1.2 - Typologie des sites alimentaires sur Internet

Pour apprécier les stratégies de la grande distribution en matière de commerce électronique, il convient d'effectuer une synthèse rapide des différents sites d'épicerie en ligne afin d'en préciser les caractéristiques et, ce faisant, de les regrouper en grandes "familles".

Tableau 1 : Présentation des cybermarchés en France

Sites de vente Internet Logistique spécifique	Sites de vente Internet logistique magasin	Hypermarchés sur Internet
Telemarket	g20-Livraison	Leclerc-Cannes
Ooshop	Merkatua	Intermarché-Seyssins
Houra	Intermarché	Hyper U-Parthenay
Auchandirect		Casino-Lyon
<i>C-mescourses *</i>	<i>Pratic-Shopping *</i>	<i>Marché Plus-Rennes *</i>
	<i>Webepicerie *</i>	

* Avec un astérisque figurent des sites ayant été fermés

1.2.1 - Les cybermarchés avec logistique spécifique

Cette famille de cybermarché conjugue un outil de commercialisation (portail Internet) et un canal de distribution spécifique (entrepôt dédié et système de livraison à domicile sur rendez-vous).

* *Télemarket.fr* (Groupe Galeries Lafayette)

Créé au début de 1999, ce site apparaît le premier sur Internet car il bénéficie de l'expérience de son propriétaire, les Galeries Lafayette, acquise lors du développement d'un service Minitel depuis 1985. Cette émanation du service Minitel a pris très vite une part de marché prépondérante sur Internet et il était le principal cybermarché jusqu'en 2001.

* *Ooshop.fr* (Groupe Carrefour)

Apparu en deuxième position, en mai 1999, Ooshop est le résultat des réflexions du groupe Promodès en matière de cybermarché. Menacé un temps lors de la fusion Carrefour-Promodès, le projet de site était suffisamment avancé et prometteur pour que Carrefour en poursuive l'expérimentation. Sa progression en région parisienne a été constante et il est ainsi devenu le cybermarché leader depuis 2002.

** Houra.fr (Groupe Cora)*

Créé au début de l'année 2000, ce cybermarché s'est tout de suite affirmé comme le plus ambitieux des sites. Au lieu de se cantonner à la seule Région Parisienne, il s'est d'emblée proposé de couvrir toute la France métropolitaine (sauf la Corse) avec un assortiment de produits de près de 50 000 produits, soit dix fois plus que ses concurrents. Cette stratégie de couverture géographique devait être un facteur de différenciation par rapport aux autres acteurs qui avaient adopté une stratégie de ciblage géographique.

** Auchandirect.fr (Groupe Auchan)*

Si tous les sites précédents avaient été créés dans une perspective boursière et financière favorable aux investissements sur Internet, ce n'était plus le cas pour Auchandirect.fr. Créé en mars 2001, après le krach boursier des valeurs technologiques, il s'agit du site d'Auchan et, pour la première fois en France, un site affiche de manière nette son appartenance à un groupe de distribution classique. En s'appuyant sur sa notoriété d'enseigne, ce site a ainsi économisé de précieuses ressources financières. Sûr de son investissement, Auchan prend également le risque d'associer son nom à un nouveau métier (la cyberdistribution) dont, éventuellement, les déboires pourraient ternir l'image de marque. Toutefois, Philippe Moati considère comme peu cohérent le fait de viser une clientèle spécifique (les cyberacheteurs) avec une offre commerciale différente (le cybermarché) et d'utiliser systématiquement l'enseigne (Moati, 2001b)

1.2.2 - Les cybermarchés s'appuyant sur une logistique de magasin

A côté des véritables cyberstructures avec des entrepôts et des systèmes de livraison spécifiques, il peut exister des cybermarchés (sites Internet de relation avec le client) s'appuyant sur un réseau de magasins traditionnels pour assurer les services de préparation et de livraison des commandes. Ce système de "store-picking" consiste à préparer la commande au sein même des entrepôts ou des magasins traditionnels, ce qui diminue les investissements initiaux. Malgré le succès de cette méthode en Grande-Bretagne (il s'agit du modèle historique de Tesco), cette solution semble limitée dès lors que le volume de commande devient trop important (Marouseau, 2001, Durand, 2002).

Nous trouvons ici le site *g20livraison.fr* qui regroupe les magasins parisiens du réseau G20 (grossiste Diapar) sous un portail Internet commun mais où chaque magasin se partage les commandes de son secteur et en assure la livraison. Cette fédération Internet est très légère puisque l'investissement se résume au seul site de vente (pas de système de distribution). Si nous étendons notre période d'étude jusqu'au second semestre 2004, nous y placerions également les expériences d'Intermarché qui teste son concept sur les villes de Cestas, Vannes, Antony, Brive, Rochefort et l'île de Ré.

Cet exemple de cybermarché associant un nouveau canal de commercialisation et un canal de distribution classique se retrouve également dans quelques expériences régionales. Suivant la même organisation, nous trouvons des sites comme *Merkatua.fr* qui opère dans le Sud-Ouest (avec le réseau 8à8, Shopi et Proxy du groupe Carrefour). Ces sites ne sont que des vitrines puisqu'ils jouent sur la proximité des magasins traditionnels pour assurer une livraison rapide et, si possible, bon marché. Toutefois, il nous faut noter les échecs des expériences de *Pratic-Shopping.fr* et *Webepicerie.fr*, respectivement à Marseille-Aix (avec des magasins locaux) et à Toulouse-Bordeaux (avec des magasins Auchan, Casino et Intermarché).

1.2.3 - Des hypermarchés sur Internet

Les derniers acteurs du commerce électronique alimentaire sont des hypermarchés classiques qui ont mis sur le Net une partie de leur assortiment et qui en assurent la livraison à domicile : exemples de Leclerc Cannes (06), Intermarché Seyssins (38), Hyper U de Parthenay (79), Casino Lyon (69). Ces expériences sont intéressantes en termes de comportement du consommateur mais elles ne sont pas de nature à modifier les équilibres entre les acteurs de la grande distribution. En 2003, Intermarché-Seyssins.com présente un assortiment de 4200 produits pour un volume de 500 commandes par mois d'un montant moyen de 140 €, ce qui représente un chiffre d'affaires de 750 000 € soit 2,9% des ventes du magasin. Comme pour la famille précédente, ces expériences seront vite dépassées en cas de réussite. A noter ici l'échec de l'hypermarché Marché-Plus de Rennes qui a fermé son site en 2002.

1.2.4 - Quelques cybermarchés à l'étranger

* *Tesco (Grande-Bretagne)*

Le site de Tesco est actuellement le seul cybermarché rentable de la planète avec plus d'un million de clients. Dès 1995, pour éviter d'investir dans un réseau d'entrepôts couvrant la totalité du pays, le distributeur anglais a opté pour le modèle du "store-picking". Ce développement progressif s'est effectué ville par ville grâce au maillage dense de magasins traditionnels possédés par Tesco (100 magasins concernés en 1999, 250 en 2001, et presque 700 en 2004, ce qui lui permet de couvrir 96% de la population britannique). Puis, face à une demande croissante dans les grandes villes, Tesco a investi dans des entrepôts spécialement dédiés au commerce électronique (avec 20 000 références) afin de différencier les deux circuits de distribution et éviter les perturbations (plus de 110 000 commandes par semaine). Toutefois, dans les petites villes, Tesco a maintenu son système initial de "store-picking". Ce succès de ce site a conduit les responsables de Tesco dans le développement de leur méthode de distribution au-delà de leur frontière, et notamment aux États-Unis.

* *SafeWay (Washington, Oregon et San-Francisco, USA)*

Après sept mois d'inactivité, ce site américain a été réactivé au début de l'année 2002 grâce à un management et des logiciels développés par son nouvel investisseur, le britannique Tesco, partenaire à 35% de SafeWay.com. En adoptant un système de "store-picking" et un développement progressif, ce site espère ainsi ne pas connaître la triste fin de son prédécesseur GroceryWorks.com et il s'est installé notamment à San-francisco, orpheline de cybermarché depuis la faillite du site Webvan en 2001 (perte cumulée de 830 M\$US et licenciement de 2000 personnes).

* *Peapod (Chicago et côte Est, USA)*

Fondé en 1989 pour le téléphone et le fax, ce site historique a connu de nombreux déboires. Dans un premier temps, il s'est appuyé sur le réseau d'un distributeur (SafeWay) puis il a tenté une coûteuse expérience de système de distribution personnelle. Contrôlé par le distributeur hollandais Ahold depuis 2001, sa santé est vacillante.

* *FreshDirect (New-York, USA)*

Lancé en septembre 2002, FreshDirect est exclusivement implanté sur New-York avec un positionnement haut de gamme avec 5000 références. En liaison directe avec de petits producteurs, il possède un entrepôt dédié à Long Island. Toutefois, ce site ressemble plus à un traiteur sur Internet qu'à un supermarché on line.

* *LeShop.ch (Suisse)*

L'exemple des cybermarchés n'est pas uniquement anglais, il est également suisse. En effet, LeShop.ch a été créé en avril 1998 en utilisant la Poste suisse pour les livraisons alors que la

préparation des commandes se fait dans un entrepôt dédié au commerce électronique avec 4500 références (entrepôt de Bremgarten). Ce site aux performances logicielles indéniables avait retenu l'attention des dirigeants d'Auchan qui ont acquis en 2001 les licences technologiques de son système de vente pour créer AuchanDirect et AlcampoDirect.

1.2.5 - Les acteurs discrets... ou absents

Ce rapide survol des opérateurs français en matière de cybermarchés peut se caractériser par l'absence de nouvelles firmes, les fameuses "start-up". Classiquement, une industrie émergente est l'occasion de voir apparaître de nouveaux acteurs. Or, en ce qui concerne notre domaine d'étude, nous ne pouvons que constater leur discrétion. Les "jeunes pousses" sont sans doute trop tendres face aux investissements à effectuer en matière de logistique et elles ont préféré se spécialiser sur des produits à plus forte marge et plus facile à expédier (exemples de Panier.com ou de Natoora.com - spécialiste en produits frais avec 2000 produits issus de 150 producteurs pour une couverture de 74 départements). Il ne s'agit donc plus de distribution généraliste mais d'une distribution alimentaire spécialisée.

Nous pouvons noter également l'absence de grands distributeurs comme Leclerc ou Système U malgré des projets annoncés dès 2001. Bien qu'intéressés, ils ne sont actuellement pas convaincus de la rentabilité de ce nouveau canal de vente et de distribution. Ainsi, E-leclerc.com renvoie aux magasins traditionnels et ne permet pas l'achat en ligne de produits alimentaires.

1.3 - Les premiers résultats des cybermarchés

1.3.1 - Évolution du nombre de cyberacheteurs

Le premier souci des cybermarchés est le taux d'équipement des ménages car, sans connexion Internet, nul développement ne peut être pérennisé. Afin d'homogénéiser les données, nous aurons recours ici aux informations du Tableau de Bord du Commerce Électronique (TBCE, 2004).

En France, les dernières données disponibles indiquent un nombre d'internautes estimé entre 20 et 22 millions d'individus, soit 53% d'hommes et 47% de femmes. La pénétration d'Internet est de 87% chez les 12-17 ans, 76% chez les 18-24 ans, 61% chez les 25-39 ans et 49% chez les 40-59 ans. Ensuite ce taux baisse rapidement 14% chez les 60-69 ans et 6% chez les plus de 70 ans. La cible des cybermarchés est manifestement la population active, plutôt féminine, à formation et revenus supérieurs à la moyenne (mais si nous ne disposons pas d'indications plus précises pour des raisons de confidentialité).

Le deuxième souci des cybermarchés est l'apprentissage de l'achat en ligne des consommateurs. En 2004, si un tiers des internautes a effectué des achats en ligne, seuls 5% le font régulièrement. Ceci est bien dommage pour les cybermarchés car ils visent une clientèle régulière faisant un achat par semaine ou au moins tous les quinze jours.

1.3.2 - Performances financières des cybermarchés

Si les perspectives d'équipement en connexion Internet et si les achats en ligne se développent, il convient alors de préciser comment se comportent les chiffres d'affaires des cybermarchés. Il est à noter qu'il existe une réelle difficulté pour établir un semblant de vérité, tant la communication financière sur le sujet est chaotique (et sensible !). En recoupant de multiples sources, il nous est cependant possible de présenter la situation suivante à partir d'estimations (par exemple, depuis 2001, Cora refuse de communiquer sur la situation financière de son site Houra).

Tableau 2 : Les performances financières des cybermarchés français

Site	Chiffres d'affaires en millions d'euros				
	2000	2001	2002	2003	2004
Télémarket	32,32	40,3	42,78	40,17	
Ooshop	14,0	33,9	52	55	50
Houra	14,5	33	38	41	
Auchandirect	1,52	9,2	14,9	16	25

Site	Résultats financiers en millions d'euros			
	2000	2001	2002	2003
Télémarket	- 11,2	- 26	- 13,7	- 2,6
Ooshop	- 8,69	- 12,9	- 17	- 5
Houra	- 29	- 10/-20	n/a	n/a
Auchandirect	- 1,5	- 5,3	- 5	- 3

Il est délicat de conclure sur des données aussi "fragiles" mais le recul historique permet de comprendre que les chiffres d'affaires stagnent (en dépit des déclarations permanentes de développement proférées en cours d'exercice par les distributeurs). De même, les résultats financiers affichent systématiquement des pertes. Le modèle du cybermarché pose de graves problèmes de rentabilité à court et moyen terme, ce qui explique les stratégies défensives en oeuvre depuis 2002.

2 - ... MAIS DES STRATÉGIES DE REPLI SE PROFILENT (2002-2005)

Après l'euphorie des débuts, les difficultés des cybermarchés pour s'imposer dans le paysage de la distribution alimentaire française ont conduit les acteurs à différentes stratégies de repli ou d'attente.

2.1 - Une stratégie d'abandon

Le groupe Casino symbolise le mieux l'abandon d'une stratégie de diversification avec la fermeture du quatrième site français, C-mescourses, le 10 avril 2002. Une perte estimée à 12 millions d'euros et surtout l'absence de rentabilité à court terme ont conduit ce groupe à cesser l'exploitation de son site (créé en avril 2000) et à reclasser ses 82 employés. "Les perspectives de rentabilité à court ou moyen terme ne justifient pas son maintien dans le portefeuille d'activités du Groupe" (Casino, 2002). Pour la première fois en France, le discours euphorique des débuts du cybermarché se heurte aux réalités économiques d'un monde qui exige plus qu'un succès d'estime.

Cette perspective d'abandon a également été envisagée par les Galeries Lafayette (le site Télémarket étant en vente depuis la fin 2001) et par Carrefour (le site Ooshop étant en vente selon des rumeurs persistantes depuis le changement de direction générale en octobre 2003, même si, comme nous le verrons par la suite, son actuelle expansion vers l'Ouest semble contredire ces propos). Toutefois, la recherche d'un repreneur est délicate car personne ne souhaite acquérir ces sites dont l'outil Internet et l'appareil logistique font figure d'exemples et dont la notoriété et le sérieux sont établis. Du côté des distributeurs traditionnels, les raisons de ce peu d'empressement sont au nombre de trois : soit ils ont un site concurrent, soit ils se désengagent, soit ils attendent pour voir. Du côté des investisseurs financiers, les

perspectives de rentabilité semblent trop lointaines et l'avenir trop incertain.

De même, en Suisse, suite à une grave crise financière, LeShop.ch a également connu une menace sérieuse de fermeture en 2002, le site étant repris par le groupe "Bon appétit" depuis octobre 2002. Malgré cela, la survie de ce site n'a été acquise qu'au moyen d'une alliance avec un autre distributeur Migros, LeShop.ch ayant absorbé durant l'année 2004 le portail Migros-Shop.ch (qui a donc été fermé). Outre Atlantique, la situation apparaît tout aussi morose avec les difficultés de Peapod depuis 2000 et surtout les faillites de Webvan et GroceryWorks en 2001.

2.2 - Une stratégie de recentrage de métier

Si les stratégies d'abandon de cybermarché correspondent à un "recentrage" sur les activités classiques des distributeurs, nous avons également rencontré depuis 2002 des stratégies de repli caractérisées par un recentrage en terme de compétence (Télémarket) ou en terme de métier (Carrefour).

Depuis le 24 mai 2002, le groupe Galeries Lafayette a décidé d'adosser la gestion de Télémarket à un distributeur alimentaire (Monoprix - filiale à 50%) afin d'arrêter la ruineuse course à la commande et de développer une offre axée sur la rentabilité (baisse des coûts, réorganisation de la préparation des commandes, mise en avant des produits à forte marge) et sur la qualité (réduire les indisponibilités sur le site, les manquants à la livraison ainsi que les retards).

Un autre "recentrage" est à noter au sein de Carrefour puisque, quelques mois après avoir été lancés, ce groupe a annoncé la fermeture en août 2001 de quatre sites (verywine, Carrefour-Beauté, Carrefour-Jardin et Carrefour-Multimedia). Alors que Ooshop avait vocation à recueillir ces branches trop spécialisées, le fait que Carrefour ait préféré arrêter l'expérience est le signe que le site généraliste Ooshop ne sera, dans un proche avenir, qu'un site d'épicerie et qu'aucune diversification ne viendra compléter et consolider son offre.

2.3 - Une stratégie de recentrage géographique

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

Tableau 3 - Les zones géographiques de livraison

Sites ne se développant pas depuis leur création

Télémarket	Paris et proche banlieue
g20-livraison	Région parisienne (à proximité de 25 magasins)
C-mescourses	Paris, région parisienne + Lyon, Biarritz et Pau / fermé depuis 2001

Site pratiquant des expériences

Ooshop	Région Parisienne + Rouen, Rennes, Nantes, Bordeaux, Le Mans
--------	--

Sites restreignant leur offre

Auchandirect	Région parisienne après abandon de Clermont-Ferrand et Madrid
Houra	France entière jusqu'en octobre 2001 puis restriction à 27 départements

2.3.1 - Les sites développant faiblement leur offre géographique

Dans cette famille, nous trouvons Télémarket, g20-livraison et C-mescourses qui n'ont jamais été convaincus par une extension à d'autres territoires que la région parisienne. Aussi, leur stratégie de couverture géographique a été d'achever leur implantation en région parisienne.

2.3.2 - Le site pratiquant des expériences d'extension géographique

Nous aurions pu également ajouter Ooshop à la famille précédente. Après les expériences rapidement abandonnées d'Ooshop à Lille, Orléans et Madrid (2001 et 2002) ou de Championdirect à Reims (2003), le site a achevé sa couverture parisienne en 2004.

Toutefois, depuis la fin 2004, Ooshop s'est résolument tourné vers l'Ouest (Rouen, Évreux, Louviers en octobre 2004 puis Rennes, Nantes et Bordeaux en février 2005 et récemment Le Mans en mai 2005). Toutefois, il convient de ne pas confondre ces expériences avec un véritable cybermarché. En effet, lors des expériences passées et actuelles, Ooshop se contente d'étendre son site de commercialisation sans mettre en place une logistique spécifique régionale afin de réduire les investissements. Ooshop prend appui sur son entrepôt automatique de Marly-la-Ville en région parisienne et sur le réseau de magasins traditionnels en pratiquant le store-picking.

2.3.2 - Les sites restreignant leur offre

Dans cette famille, nous trouvons tout d'abord Auchandirect. Tentée en novembre 2001, l'expérience du site Auchandirect à Clermont-Ferrand a pris fin en avril 2002, n'ayant atteint que la moitié du chiffre d'affaires prévu. De même, une expérience madrilène tentée en octobre 2001 a été abandonnée en octobre 2002. Aussi, quelques mois après ces tentatives originales avec entrepôts dédiés, le groupe a décidé de se concentrer sur la seule région parisienne. En ce début d'année 2005, Auchandirect achève à peine sa couverture parisienne.

Toutefois, le véritable exemple de recentrage géographique est à rechercher chez Houra. Créé au début de l'année 2000, ce site fut le premier à proposer cette couverture métropolitaine ... et sera peut-être le dernier. En effet, tiraillé par des coûts de livraison croissants, Houra a restreint son offre le 3 novembre 2001 à seulement 31 départements et, à la fin 2004, il ne couvre plus que 27 départements français.

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

3 - LES LIMITES ACTUELLES AU DÉVELOPPEMENT DES CYBERMARCHÉS

Si les limites émanant de l'offre sont autant de signes de faiblesse d'un concept, le cybermarché, la racine du problème est à rechercher du côté de la demande c'est-à-dire du côté de l'acceptation de ce nouveau "format" de magasin et à la création d'un "marketing des sites marchands on-line", suggérée par Pierre Volle (2000) afin d'améliorer le service rendu à la clientèle.

3.1 - La limite du comportement du consommateur en "magasinage"

Lorsque l'on s'intéresse au cyberconsommateur, la première question qui se pose concerne l'acceptation de ce mode de vente et de distribution. La réponse doit s'appuyer sur l'étude approfondie de la clientèle et notamment de son comportement d'achat (Verhoef et Langerak, 2001, Raijas, 2002, Hussherr et Néron, 2002). Grâce notamment au modèle d'acceptation des technologies proposé par Davis (1989), il est admis que l'usage d'une nouvelle technologie est influencé par la facilité d'utilisation et la perception de son utilité (Gefen et alii, 2003). Ceci corrobore les résultats obtenus par les théoriciens du marketing en examinant l'adoption de nouveaux produits (modèle de Rogers, 1962 ou modèle de Beji-Bécheur et Pras, 2000).

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

L'un des problèmes des cybermarchés est donc de vendre essentiellement des biens utilitaires reliés à une "consommation de nature cognitive, instrumentale et fonctionnelle" (Ettiss, 2002). De plus, il s'agit majoritairement de produits alimentaires pour lesquels la médiatisation de problèmes de sécurité sanitaire des aliments a créé un inconfort psychologique : la multi-sensorialité de l'achat physique fait ici cruellement défaut.

Elliot et Fowell (2000) avaient déjà mis en évidence la sécurité sanitaire des aliments comme un élément inhibant la consommation on-line et Cliquet et alii (2002) avaient noté cinq éléments de différenciation entre commerce traditionnel et vente sur Internet : absence de vendeurs, absence d'interaction avec les autres clients, nécessité de s'adapter à la structure de conception du site, absence d'informations polysensorielles pour évaluer le produit et coût de la recherche d'information. Ces éléments sont autant de freins gênant actuellement la qualité de la relation entre un internaute et son cybermarché et ils constituent en conséquence des voies de recherche futures.

3.2 - La limite de la e-Logistique

Outre la couverture géographique et l'étude de la clientèle vues précédemment, un autre axe d'amélioration de la pénétration des cybermarchés concerne la qualité du service rendu dans laquelle la logistique apparaît déterminante, notamment quant aux dimensions d'étendue de l'offre (cyberassortiment) ou du prix du service car, comme le montre Paché (2002), en matière de commerce électronique, la logistique représente un « package » de services.

En commerce traditionnel, Aurifeille et Quester considèrent que "la meilleure logistique est souvent celle dont le consommateur ne s'aperçoit pas, celle qui lui permet de trouver le produit désiré où et quand il le souhaite. Elle gagne à rester invisible du consommateur" (Aurifeille et Quester, 2000). Par opposition, en commerce électronique, cette logistique apparaît au grand jour car l'enjeu principal de l'organisation de la logistique consiste à matérialiser la virtualité de l'offre et de la vente de produits à l'aide de multiples solutions techniques (voir les modèles de Marouseau, 2001, 2002 ou Durand, 2002).

"Les épicerie sont l'un des plus difficiles métiers du commerce électronique : les flux des produits sont distincts des flux d'information, le nombre de clients habituels est important et

l'achat consiste en de nombreux articles" (Raijas, 2002). Il s'agit de gérer l'opposition structurelle entre l'acte d'achat qui est apparemment immédiat et la mise à disposition du produit. Il s'agit également de rassurer le client en apportant une réponse concrète à une opération jusqu'à présent virtuelle et donc perçue comme source d'inquiétude. Au lieu de débiter l'acte d'achat en assurant l'approvisionnement d'un magasin traditionnel, il s'agit ici de terminer la transaction virtuelle. "Plus qu'un outil, la e-logistique doit être, ou doit devenir, créatrice de valeur" (Durand, 2002).

3.2.1 - Le cyberassortiment, une variable insuffisamment attractive

Alors que nous avons souligné l'absence de contrainte du "mètre-linéaire" et que nous avons considéré que l'extension de l'offre des cybermarchés pouvait être un véritable élément de différenciation par rapport aux hypermarchés traditionnels, force est de constater la frilosité de la majorité des acteurs.

Le tableau suivant montre la forte disparité de l'étendue de l'assortiment proposé sur Internet par des sites opérant sur un même marché. Afin de clarifier ces résultats, nous avons identifié trois stratégies distinctes.

Tableau 3 - Étendue du cyberassortiment				
Site	en 2000	en 09/2001	en 10/2003	en 02/2005
Assortiment orienté magasin en dur				
g20-livraison	4 000	4 000	5 000	5 000
Groupe Intermarché				4 000 à 6 500
Intermarché-Seyssins	2 700	2 700	2 700	4 200
Hyper U Parthenay	5 000	5 000	5 000	5 000
Leclerc-Cannes	4 500	5 000	5 000	5 000
Marché-Plus Rennes	3 000	3 000	fermé	
Assortiment orienté produit				
Télémarket	2 400	4 500	5 000	6 300
Ooshop	6 000	6 000	6 000	6 700
C.mescourses	5 500	6 000	fermé	
Auchandirect	4 500	5 000	5 000	5 000
Assortiment orienté marché				
Houra	50 000	65 000	50 000	50 000

* La première famille de cybermarchés concerne des sites dont l'assortiment est contraint par la pratique du store-picking. Ce choix de modèle logistique détermine le cyberassortiment puisque sa cohérence est externe à Internet. Le site se contente de reprendre l'assortiment présent dans les magasins traditionnels et bien souvent, le site n'en présente qu'une partie pour des raisons techniques qui seront exposées dans le paragraphe suivant. Jusqu'à 6 000 références, ce cyberassortiment étroit et peu profond reste peu attractif, ce qui correspond à une stratégie de dépannage, selon la terminologie de Tordjman (1983).

* La deuxième famille concerne les sites majeurs que sont Télémarket, Ooshop, Auchandirect et l'ex C-mescourses. Malgré des outils logistiques spécialement dédiés au commerce électronique et malgré les possibilités vues lors de la première partie de l'étude, ces sites ne proposent pas plus de produits que les sites se basant sur un modèle logistique de store-picking. Nous ne pouvons qu'être surpris par la faible étendue de leur assortiment.

Parmi les raisons expliquant la non utilisation des potentialités d'Internet, la plupart des opérateurs évoquent la complexité de gestion due à une trop grande diversité de références et ils se limitent alors à un cyberassortiment de 4000 à 60 00 références. Nous avons même rencontré un ancien responsable de Ooshop (aujourd'hui consultant) nous déclarant en septembre 2003 que l'introduction des surgelés était une erreur ! Nous avons qualifié cette stratégie de « cyberassortiment orienté produit » car, obnubilés par les difficultés techniques, ces opérateurs en oublient le client. Parce qu'un produit est délicat, difficile, lourd, il n'est pas référencé sur Internet sans qu'une étude concernant les conséquences marketing de ce choix ne soit faite. Pourtant, outre les indicateurs financiers, la gestion de l'assortiment (fût-il sur Internet) gagnerait à prendre en considération une variable clef, la «sensibilité au choix des consommateurs» et celle-ci s'explique principalement par le nombre de références proposées (Amine et Cadenat, 2000).

* Face à ce cyberassortiment orienté produit, il est théoriquement possible de construire un cyberassortiment orienté client, c'est-à-dire un assortiment attractif proposant une offre complète et cohérente, similaire à celle d'un hypermarché classique.

Nous n'avons rencontré en France qu'un seul représentant de ce genre, le site Houra. Dès sa création, il propose un large assortiment (plus de 50 000 références soit l'équivalent de ce que rencontre le client dans un grand hypermarché). Toutefois, cette stratégie d'attraction à partir d'un assortiment large et profond connaissait un sérieux handicap : celui d'intégrer une logistique répartie dans plusieurs régions avec une logistique «frais et surgelés» pilotée à partir d'un seul site. Aujourd'hui, cette stratégie ambitieuse a connu de sérieux revers (limitation de la couverture à seulement 27 départements et, discrètement, le nombre de références est retombé à 50 000 alors qu'il avait culminé à 65 000).

Si le cyberassortiment est théoriquement un facteur d'attractivité et de différenciation qu'il conviendrait de mesurer dans une étude ultérieure, il n'apparaît cependant pas comme déterminant : le panier moyen d'Houra évolue au même rythme que celui de ces concurrents alors qu'il est légitime de penser que l'étendue de l'offre génère des impulsions d'achat plus nombreuses et donc des paniers plus remplis. Houra annonce un panier moyen aujourd'hui de 180€ alors que les autres cybermarchés français annoncent tous des paniers moyens entre 150 et 170€.

3.2.2 - Le prix de la livraison, talon d'Achille des cybermarchés

Selon nous, la limite liée au comportement du consommateur ne concerne pas seulement l'ergonomie du site de vente mais le coût de la distribution. Il est généralement admis que le consommateur traditionnel n'a pas conscience du temps, de l'énergie humaine et du coût du transport nécessaires à l'accomplissement de son acte d'achat. Dans cet état d'esprit d'acte quasi gratuit, le client est donc réticent à payer pour un service qu'il ne considère pas à sa juste valeur. L'acceptation par le client du prix de la livraison est donc un enjeu capital pour le développement des cybermarchés.

Tableau 4 : Historique des tarifs de livraison en cybermarché

Site	2000	2001	2002	2003	sept 2004	mai 2005
Télémarket	49 F	59 F (8,99 €)	10,5 €	10,95 €	9,90 €	9,90/5,90 €
Ooshop	79 F	79 F (12,04 €)	12 €	12,96 €	10 €	10/5 €
Houra	47 F	67 F (10,21 €)	10,20 €	11,95 €	11,95 €	11,95 €
Auchandirect		59 F (8,99 €)	10,70 €	11,98 €	11,98 €	7,99/3,99 €
g20-livraison	n/a	n/a	5 € / 0€	5 € / 0€	5 € / 0 €	5 € / 0 €
Intermarché						8 à 13 €

Après avoir consenti au départ une facturation en dessous du coût réel du service (estimé à 100 F en 2000 et autour de 15 à 17 € en 2004), les cybermarchés ont peu à peu augmenté leurs prix jusqu'au premier semestre 2004 pour éviter que la logistique ne ponctionne trop leurs marges commerciales.

Depuis le second semestre 2004, nous assistons à de brutales évolutions du tarif des livraisons, signe d'un renouvellement de la concurrence. Après une baisse de prix tactique en août 2004 (pour compenser les départs en vacances), Télémarket et Ooshop ont maintenu à 10€ la livraison avant une violente contre-offensive d'Auchandirect et d'Houra.

Ainsi Auchandirect propose une livraison à 7,99€ si la commande précédente date de moins de trois semaines et ce prix s'abaisse à 5,99 puis 3,99€ si le panier dépasse respectivement 120 et 180€. Pour sa part, Houra a proposé une livraison à 5€ et même à 1€ du 10 janvier au 31 mars 2005 en Ile-de-France pour toute commande dépassant 225€. Il rejoint en cela la proposition de g20-livraison qui offre la livraison lorsque le panier est supérieur à 120€ (ce qui est supérieur au prix du panier moyen constaté dans les cybermarchés).

Aujourd'hui, si Télémarket maintient son tarif de 9,90€, il est en revanche possible d'acheter des carnets de 5 ou 10 livraisons, ce qui diminue le prix du service unitaire à respectivement 7,90 et 5,90€. De manière identique, Ooshop s'est aligné en proposant une livraison à 5€ si la commande dépasse 180€.

Cette facturation apparaît aujourd'hui comme complètement déconnectée des gains de productivité de la e-logistique et il y a fort à parier que cette compétition par les prix ne débouche sur de nouvelles difficultés financières pour l'ensemble des cybermarchés.

3.2.3 - Commande sur Internet et livraison en magasin

Face aux coûts élevés des livraisons à domicile (du moins jusqu'en 2004), certains cybermarchés proposent de commander sur Internet et de venir prendre livraison du "panier" dans un point de retrait souvent adossé à un hypermarché (à l'instar des points-boutiques de la VPC). Dans un « louable » effort de pédagogie, ces sites amènent le client à construire sa logistique et à prendre conscience des services rendus soit en préparation, soit en livraison. Malheureusement, la guerre des prix vue précédemment annihile certainement ce « concept ».

Initié par Ooshop dès la fin 2001 à l'aide de 4 points-services (6 aujourd'hui), ce service ne comprend que la préparation de la commande et il est facturé 2,5€ en 2002 (3,5€ en novembre 2004), à comparer aux 12,96€ de la livraison à domicile de l'époque. De même, le groupe Auchan teste depuis le 14 février 2004 un service de commande en ligne, Chronodrive.com et un service de retrait à un point d'enlèvement situé à Marcq en Baroeul (Lille).

Si s'appuyer sur la participation du client pour la construction d'une solution logistique

économique était une bonne idée, la guerre des prix vue précédemment menace sérieusement ce système si le couple commande+livraison à domicile se maintient au prix de 5€. Comme exemple, nous pourrions citer Intermarché qui vient de se lancer sur le marché des cybermarchés en proposant un service de préparation facturé à 4€ et une livraison à domicile facturée entre 8 et 13€ selon les villes, ce qui apparaît nettement trop décalé par rapport aux concurrents.

Conclusion

L'examen des stratégies développées par les acteurs français en matière de cybermarché nous a permis de constater qu'il s'agissait dans un premier temps d'une stratégie de diversification offensive, destinée à renouveler les perspectives de croissance de chiffres d'affaires. Toutefois, du fait de la timide acceptation de ce nouveau canal de distribution de la part des acheteurs, certains acteurs sont aujourd'hui amenés à conduire des stratégies de recentrage en abandonnant des zones géographiques, des assortiments larges et profonds voire même en abandonnant totalement le métier.

Partagés entre leurs désirs stratégiques de diversification et des résultats financiers décevants, les grands distributeurs français apparaissent aujourd'hui à la croisée des chemins. Même si le chiffre d'affaires de ces cybermarchés reste faible (« un îlot de pertes on line au sein d'un océan de bénéfices on land »), il serait imprudent de condamner le concept de cybermarché. Outre l'acceptation du commerce électronique par les consommateurs, ce concept bute actuellement sur trois variables logistiques sensibles : une zone géographique restreinte, un assortiment qui augmente les coûts lorsqu'il est orienté client et un prix de livraison qui, aujourd'hui, est le symbole d'une compétition "fratricide" visant à dominer les concurrents.

En ce qui concerne la zone de livraison, après des années d'immobilisme ou de repli des différents acteurs, l'année 2005 débute avec l'extension du premier site français Ooshop vers la Bretagne. Cette expérience sera-t-elle abandonnée comme les précédentes au bout de quelques mois ou préfigure-t-elle une nouvelle étape dans la vie d'Ooshop ? Seul l'avenir nous le dira, mais tous les observateurs du secteur sont impatients d'obtenir la réponse à cette question.

En ce qui concerne le cyberassortiment, malgré la complexité logistique et les coûts engendrés, il nous semble judicieux de l'orienter vers le client en lui proposant un choix à la mesure de celui proposé par les hypermarchés classiques. Il n'est pas rare de trouver des clients faisant leurs courses d'épicerie sur Internet et obligés de faire un complément de courses en commerce traditionnel. Ainsi, l'intérêt d'Internet en terme de gain de temps s'amenuise et se réduit à la seule non manipulation des objets lourds et encombrants.

En ce qui concerne le service de préparation et de livraison de la commande, les niveaux actuels de prix facturés sont tellement bas qu'ils ne peuvent pas refléter la réalité des charges supportées par les cybermarchés. Même si les prix des produits sur Internet ont tendance à être légèrement supérieurs à ceux d'un hypermarché classique, cet écart entre prix facturés et charges constatées en matière de livraison entraîne une ponction sur la marge commerciale globale qui pèse sur la rentabilité du cybermarché.

La théorie des jeux nous enseigne que si les entreprises sont concurrentes pour la répartition d'un marché, elles n'en demeurent pas moins complémentaires en ce qui concerne la création du dit marché (Nalebuff et Branbenburger, 1996). Apparemment, la « non price competition »

qui permettait l'instauration d'un nouveau canal de commercialisation semble ne plus être de mise depuis la fin de l'année 2004. Nous devons donc nous attendre dans les prochains mois à une restructuration du secteur.

Annexe 1 - Guide d'entretien

1 - Présentation générale du site

- 1.1 - Propriétaires / actionnaires principaux
- 1.2 - Centrale d'achat / partenariat
- 1.3 - Direction Générale
- 1.4 - Direction logistique
- 1.5 - Date de création du site
- 1.6 - Motifs de création
- 1.7 - Moyens de paiement utilisables
=> Stratégie passée et actuelle

2 - Résultats financiers et commerciaux

- 2.1 - Chiffres d'affaires depuis la création
- 2.2 - Résultats d'exploitation, résultats courants et résultats comptables depuis la création
- 2.3 - Part de marché
=> Evolution par rapport à la concurrence

3 - Possibilités logistiques en commerce électronique alimentaire

- 3.1 - Modèle d'entrepôt et de préparation des commandes
 - 3.1.1 - Avantages et limites d'une solution interne
 - 3.1.2 - Avantages et limites d'une solution externe
 - 3.1.3 - Avantages et limites d'une solution "store-picking"
 - 3.1.4 - Avantages et limites d'une solution "entrepôt dédié"
- 3.2 - Modèle de livraison
 - 3.2.1 - Avantages et limites d'une solution interne
 - 3.2.2 - Avantages et limites d'une solution externe

4 - Examen de la solution logistique retenue

- 4.1 - Dimension "personnel"
 - 4.1.1 - Effectif d'encadrement
 - 4.1.2 - Effectif en informaticiens / conception et animation du site
 - 4.1.3 - Effectif en prise de commande / Internet / Téléphone / Minitel
 - 4.1.4 - Effectif en préparation de commande
 - 4.1.5 - Effectif en livraison / taille de la flotte de camions ou camionnettes
- 4.2 - Dimension géographique
 - 4.2.1 - Zone de livraison actuelle et évolution depuis la création
 - 4.2.2 - si picking, nombre de magasins concernés
 - 4.2.3 - si entrepôt dédié, taille, emplacement et montant de l'investissement
- 4.3 - Dimension "produit"
 - 4.3.1 - Taille de l'assortiment et évolution depuis la création
 - 4.3.2 - Catégorie de produits : frais, surgelés,...
- 4.4 - Dimension temporelle
 - 4.4.1 - Nombre de commandes journalières (minimal/maximal)
 - 4.4.2 - Panier moyen / nombre d'articles + montant + volume

- 4.4.3 - Temps moyen de préparation
- 4.4.4 - Créneau et délai de livraison
- 4.4.5 - Respect des délais annoncés
- 4.4.6 - Organisation en tournées
- 4.5 - Performance de la solution
 - 4.5.1 - Nombre de commandes traitées par an
 - 4.5.2 - Nombre de clients
 - 4.5.3 - Nombre de commandes par client / fréquence
 - 4.5.4 - Taux de manque
 - 4.5.4 - Taux d'insatisfaction / motifs / solutions de rétro-logistique
 - 4.5.6 - Tarif facturé au client (évolution depuis la création)
 - 4.5.7 - Coût réel de la livraison
 - => Stratégie logistique passée
 - => Stratégie logistique actuelle

Bibliographie

- Agawal R. et Karahann H. (2000), Time Flies When You Are Having Fun : Cognitive Absorption and Beliefs About Information Technology, *MIS Quartely*, 4, 4, 665-694.
- Amine A. et Cadenat S. (2000), L'efficacité de l'assortiment du distributeur à travers la perception de choix par les consommateurs, Volle P., *Eudes et Recherches sur la Distribution, Économica*, Paris, 29-44.
- Aurifeille J.M. et Quester P. G. (2000), Globalisation ou internationalisation : une méthode d'analyse fondée sur les profils d'implication, *Faire de la recherche en logistique et distribution*, FNEGE, Vuibert, Paris, 231-249.
- Badot O. et Cova B. (1992), *Le Néo-Marketing*, ESF Editeur, Paris.
- Barnett M. et Burn J. (2000), Grocery at the Crossroad : Creating Virtual Space for Real Groceries, *Actes du Vème Colloque AIM*, 8/9/10 novembre, Montpellier.
- Barth I. et Aublé G. (2002), La commercialisation en ligne des produits alimentaires, *Actes des premières Rencontres Normandes de la Consommation*, Rouen, 26 et 27 mars, 63-92.
- Béji-Bécheur A. et Pras B. (2000), Degré de novation et utilisateur leader, *De l'idée au Marché*, Bloch A. et Manceau D., Vuibert, Paris.
- Breeds C. et Finidori J.-C. (1997), *Marketing direct sur Internet*, International Thomson Publishing France, Paris.
- Casino (2002), *Communiqué officiel du 10 avril 2002*, www.Groupe-Casino.fr
- Chirouze Y. (2001), Principes de gestion des cybermarchés - L'agora de la cybermercatique, *cybermercatique.free.fr*, novembre 2001.
- Cliquet G., Fady A. et Basset G. (2002), *"Management de la distribution"*, Dunod, Paris.
- Cochoy F. (1999), *Une histoire de marketing*, Edition La Découverte, Paris.
- Davis F. D. (1989), Perceived usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quartely*, 13, 3, september, 329-340.

- Desmet P. (1995), *Marketing direct*, Nathan, Paris.
- Dhar R. et Wertenbosh K. (2000), Consumer choice between hedonic and utilitarian goods, *Journal of Marketing Research*, 37, February.
- Dupuis M. (2001), L'innovation commerciale, *Etudes et recherche*, CERIDICE.
- Durand B. (2002), Les modèles logistiques de l'E-grocery, *Actes du 5ème colloque Etienne Thil*, septembre, La Rochelle.
- Elliott, S. et Fowell, S. (2000), Expectations versus reality : a snapshot of consumer experiences with internet retailing, *International Journal of Information Management*, 20, 323-336.
- Ellis-Chadwick F., Doherty N. et Hart C. (2002), Signs of change ? A longitudinal study of internet adoption in the U.K. retail sector, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 71-80.
- Ettiss S. (2002), Un design des antécédents et des conséquences de l'expérience optimale de flot lors d'un magasinage par Internet, *Actes du 7ème Colloque de l'AIM*, 30 et 31 mai, Hammamet (Tunisie).
- Gefen D., Karahanna E. et Straub D. (2003), Trust and TAM in Online Shopping : An Integrated Model, *MIS Quarterly*, 27, 1, march, 51-90.
- Helme-Guizon A. (2001), Le comportement du consommateur sur un site marchand est-il fondamentalement différent de son comportement en magasin ? Proposition d'un cadre d'appréhension de ses spécificités, *Recherche et Application en Marketing*, 16, 3.
- Hoffman D. L. et Novak T. P. (1996), Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environment : Concepts Foundations, *Journal of Marketing*, 60, july, 50-68.
- Hussherr F.-X. et Néron S. (2002), *Le comportement de l'internaute*, Dunod, Paris.
- Ladwein R. (1999), *Le comportement du consommateur et de l'acheteur*, Economica, Paris.
- Levy J. (2000), Impacts et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprises, *Revue Française de Marketing*, 177/178, 13-27.
- Licoppe C. (2001), Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans le commerce électronique alimentaire sur Internet, *Revue Economique*, 52, Hors-série, octobre, Paris.
- Marouseau G. (2001) Modèles logistiques du commerce électronique, *Logistique & Management*, 9, 1, Bordeaux Ecole de Management.
- Marouseau G. (2002), Logistique des cybermarchés : les modèles à l'épreuve des faits, *Actes des XVIèmes Journées des IAE*, Paris, 10,11 et 12 septembre 2002.
- Moati P. (2001a), *L'avenir de la distribution*, Editions Odile Jacob, Paris.
- Moati P. (2001b), Sur Internet, les distributeurs classiques partent avec de gros atouts, *Journal du net*, 09/04/2001.
- Nalebuff B. et Brandenburger A. (1996), *La co-opétition*, Village Mondial, Paris.
- Nuss E. (2000), *Le cyber marketing mode d'emploi*, Editions d'organisation, Paris.
- Nyeck S., Xuereb, J.-M., Ladhari R. et Guemarra L. (2000), Typologie d'attitudes de shopping sur le Web, *Actes du 16ème Congrès International de l'AFM*, H.E.C. Montréal Edition, 619-625.
- Paché G. (2002), Package de services et sites marchands du commerce électronique - une

- dimension logistique sur-estimée ?, *Revue Française de Marketing*, 88, 2002/3, 91-101.
- Raijas A. (2002), The consumer benefits and problems in the electronic grocery store, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 107-113.
- Rogers E. M. (1962), *Diffusion of Innovation*, The Free Press, New-York, 1ère édition.
- TBCE - Tableau de Bord du Commerce Electronique (2004), www.minefi.gouv.fr.
- Tordjman A. (1983), *Stratégies de concurrence dans le commerce*, Editions d'organisation, Paris.
- Verhoef, P., C. et Langerak, F. (2001), Possible determinants of consumers' adoption of electronic grocery shopping in the Netherlands, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 275-285.
- Volle P. (2000), Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche, *Revue Française de Marketing*, 176/178, 83-101.

