

L'évolution des schémas logistiques en distribution multicanal

Une analyse des critères de choix

Baihui Qi

Odile Chanut

Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique (CRET-LOG) -
Aix Marseille Université

Résumé :

L'objectif de notre recherche est d'identifier les critères du choix logistique dans le contexte du multicanal adoptés par les acteurs. Dans la communication, nous présentons successivement les évolutions observées du canal de distribution, la relation entre les canaux et les évolutions engagées par les entreprises. Les différentes démarches de logistique des e-commerçants sont ensuite analysées. Différents modèles de choix logistique émergent. Enfin, nous ajoutons une observation des pratiques, à partir d'une recherche documentaire. 6 cas réels des e-commerçants sont analysés pour faire émerger les critères de choix logistique.

Mots-clés : Canaux de distribution, critère du choix logistique, multicanal

Evolution of the logistic diagrams in multichannel distribution

An analysis of selection criteria

Abstract :

The objective of our research is to identify the criteria of logistics choices in the context of multichannel adopted by the actors. In the paper, we present successively the changes observed in the distribution channel, the relationship between channels and the development undertaken by companies. The different approaches to logistics of *e-tailers* are analyzed. Then, different models of logistics choices emerge. Finally, from a literature search, we add a practice observation, 6 real cases of *e-tailers* are analyzed to emerge the criteria of logistics choice.

Key-words: Distribution channel, criterion of logistic choice, multichannel

Résumé Managérial

L'évolution du canal de distribution, du monocanal vers le multicanal, a entraîné de nouvelles problématiques logistiques et l'adoption de nouvelle transformation du schéma logistique que cette communication se propose d'analyser.

La recherche repose d'abord sur une revue de littérature des 81 articles professionnels sur les trois dernières années (de 2011 à 2013) retenus de quatre revues professionnelles qui font émerger les centres d'intérêt du monde professionnel concernant les problématiques logistiques en contexte de distribution multicanal.

Les principaux résultats mettent en évidence que les attitudes envers le multicanal et les organisations logistiques qui en découlent évoluent radicalement. Les e-commerçants et les prestataires de service (PSL) font face aux nouvelles questions suivantes dans ce nouveau contexte: dans le contexte multicanal, quelles modifications des schémas logistiques faut-il opérer ? Faut-il organiser la logistique par canal ? Qui doit prendre en charge la gestion des plateformes, la préparation des commandes et la livraison ?

Dans cette communication, nous présentons d'abord les évolutions observées du canal de distribution, la relation entre les canaux (le conflit et la synergie) et les évolutions engagées par les entreprises concernant la question du multicanal. Ensuite, nous ajoutons une étude empirique de 6 cas collecté dans le monde réel. Nous analysons les différentes démarches logistiques du multicanal, surtout celles concernant la plateforme logistique, la préparation des commandes et la livraison. Différents modèles de choix émergent.

L'objectif de notre recherche est d'identifier et d'analyser les critères de choix de différents modèles logistiques adoptés par les acteurs, en tenant compte de leur diversité.

L'évolution des schémas logistiques en distribution multicanal

Une analyse des critères de choix

Introduction

L'évolution du canal de distribution, du monocanal vers le multicanal, a entraîné de nouvelles problématiques logistiques et l'adoption de nouvelles transformations du schéma logistique que cette communication se propose d'analyser. La méthode adoptée dans cette recherche est l'observation des pratiques avec deux volets : une revue de littérature des articles professionnels d'une part, et l'analyse des schémas logistiques adoptés par six e-commerçants d'autre part, identifiés à partir d'une recherche documentaire. Différents modèles de choix logistique émergent.

La recherche repose d'abord sur une revue de littérature des articles professionnels sur les trois dernières années (de 2011 à 2013). 81 articles concernant le e-commerce B2C et les stratégies multicanal ont été retenus qui attestent l'intérêt du monde professionnel pour les problématiques logistiques en contexte de distribution e-commerce et multicanal.

Les principaux résultats mettent en évidence que les attitudes envers le multicanal et les organisations logistiques qui en découlent évoluent radicalement. L'organisation de la logistique dans ce nouveau contexte du multicanal devient une problématique majeure pour les entreprises du secteur. Les e-commerçants et les prestataires de service (PSL) font face aux nouvelles questions suivantes : dans le contexte multicanal, quelles modifications des schémas logistiques faut-il opérer ? Faut-il organiser la logistique par canal ? Qui doit prendre en charge la gestion des plateformes, la préparation des commandes et la livraison ?

1. Méthodologie

Dans cette communication, nous présentons d'abord les évolutions observées du canal de distribution, la relation entre les canaux et les évolutions engagées par les entreprises concernant la question du multicanal. Ensuite, nous analysons les différentes démarches de la logistique du multicanal. Différents modèles de choix émergent. Après, nous ajoutons une observation des pratiques. 6 cas réels des e-commerçants sont analysés pour faire émerger les éléments fondamentaux ainsi que les éléments particuliers des schémas logistiques du multicanal. L'objectif est d'identifier et d'analyser les critères de choix des principaux schémas logistiques adoptés en contexte multicanal.

2. Cadre théorique

2.1. Une évolution du canal de distribution

Dans les années 1990, internet s'est développé et diffusé à une vitesse vertigineuse. Cet essor a permis le développement d'un nouveau modèle de commerce de détail, le e-commerce B2C (*Business to Consumer*). Le chiffre d'affaires de ce nouveau modèle d'affaires a explosé ces dernières années. Au début, les e-commerçants B2C étaient les *pure players* qui ne réalisaient leurs activités que via le canal internet. Ces nouveaux entrants ont pris rapidement des parts de marché significatives, grâce à un positionnement prix attractif. L'essor illustre une fois encore la pertinence de la théorie de la roue de la distribution (Mc Nair, 1957). Ensuite, les industriels et les distributeurs traditionnels ont commencé à mettre en place un canal internet (Molla & al., 2006), avec des stratégies variables : le site internet est traité comme une fenêtre de communication ou un showroom des produits ; ou le site internet est un canal supplémentaire des magasins physiques (Poirel et Bonnet, 2008, Vanheems, 2012); ou encore le site internet est un canal concurrentiel aux canal physique. Les groupes de distribution alimentaires ont lancé un format qui emprunte aux deux canaux, virtuels (pour les commandes) et physiques (pour la livraison), les drive, format qui s'est déployé, là encore, à grande vitesse. Progressivement, la mise en place du canal internet devient un impératif, sous peine de perdre des parts de marché importantes. Elle est adoptée par presque toutes les marques. Par ailleurs, l'ouverture de magasins physiques par des *pure players* comme Cdiscount ou Pixmania devient aussi un phénomène non négligeable (Filser et Paché, 2008).

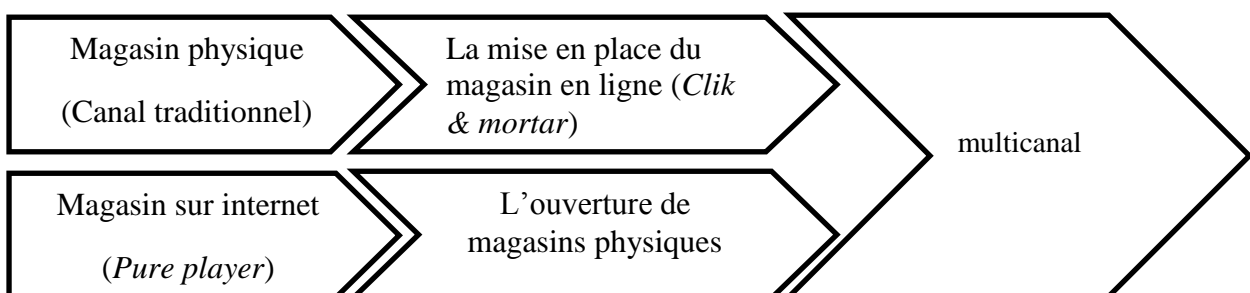


Schéma 1 : L'évolution des acteurs vers l' multi-canalisé

2.2. Les acteurs du multicanal

L'adoption des nouveaux canaux de distribution entraînent des modifications dans les acteurs du secteur. Nous présentons ci-dessous les acteurs du multicanal et analysons les relations entre eux. Nous distinguons les e-marchands des logisticiens qui offrent une prestation de service aux e-marchands.

Parmi les e-marchands, sont distingués :

- Le distributeur traditionnel, qui dispose d'un réseau de magasins physiques et qui lance un site e-commerce (Feraud, 2001). C'est le mode « *Click and Mortar* ».
- L'industriel, qui distribue traditionnellement ses produits par l'intermédiaire de distributeurs et qui ouvre une e-boutique sur internet.
- le *pure player*. Ce terme est utilisé pour qualifier les entreprises qui réalisent l'ensemble de leur activité sur internet (Mennis, 2005).

S'appuyant sur le développement de la technologie, l'ouverture d'un site internet n'est plus aujourd'hui un problème pour les marques. Avec l'accessibilité à un canal de distribution sur internet, le distributeur traditionnel et l'industriel font partie désormais des e-commerçants et commencent aussi à partager le marché en ligne avec les *pure players*.

Parmi les logisticiens, sont distingués :

- Le prestataire de service logistique (PSL) traditionnel : c'est un acteur potentiellement actif dans la distribution multicanal. Ses clients (industriels, distributeurs et *pure players*) lui demandent d'être capable de livrer à la fois les magasins physiques du canal traditionnel (B2B) et les consommateurs finaux ayant réalisés une commande par internet et souhaitant être livrés à domicile ou dans un point relais près de chez eux. Dans ce nouvel contexte du multicanal, les PSL doivent faire évoluer leurs ressources et compétences (en matière de capillarité notamment), afin de répondre aux exigences nouvelles.
- Le spécialiste : c'est un prestataire de service logistique qui cible le marché du e-commerce B2C et adapte ses prestations aux seules contraintes du e-commerce. Il dispose de systèmes d'information correspondant au e-commerce et est capable de distribuer de nombreux colis aux particuliers, grâce à une connaissance fine du terrain. Avec la création des technologies correspondantes au commerce électronique B2C, ce spécialiste, e-prestataire, est susceptible d'acquérir un avantage concurrentiel certain face aux PSL traditionnels.

Dans le contexte du multicanal, les e-commerçants se tournent le plus souvent vers les PSL et externalise les opérations et la gestion de la logistique. Cependant, il arrive que des e-commerçants choisissent un modèle logistique avec gestion en interne. C'est le cas par exemple de l'entreprise *Venteprivee.com*¹. La logique est alors de maximiser la qualité de

¹ Source : Stratégie Logistique N°133, P33.

service et la préparation de commande. L'objectif est parfois aussi de maximiser la flexibilité. Dans ce cas-là, les e-commerçants jouent le rôle de logisticien.

2.3. La relation entre les acteurs et entre les canaux

Le schéma 2 illustre les évolutions de l'e-commerçant et de l'e-prestataire ainsi que la relation entre les différents acteurs et les différents canaux.

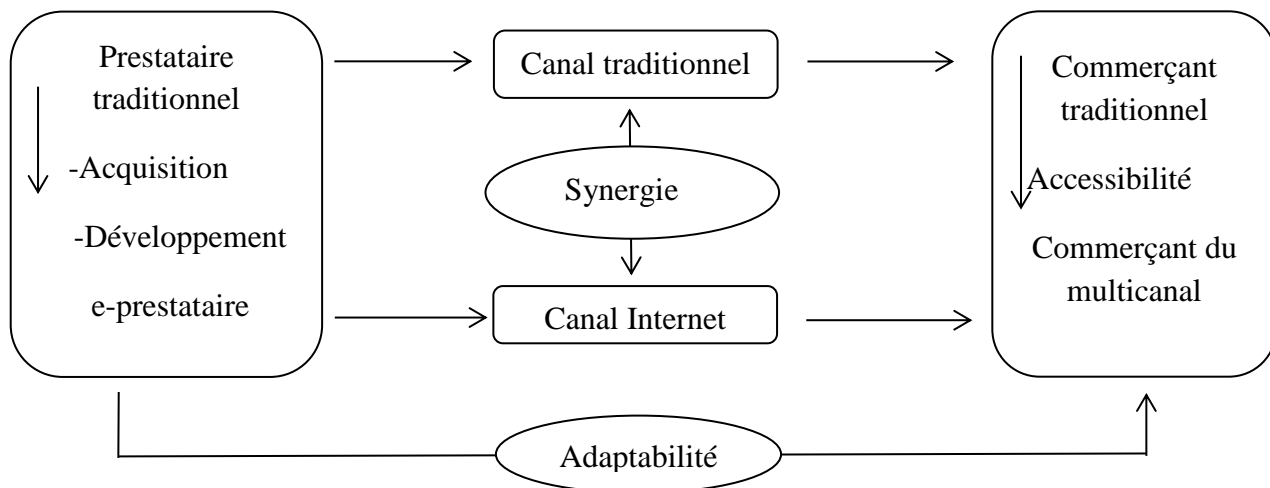


Schéma 2: la relation entre les acteurs du multicanal et entre les canaux

Afin de s'adapter aux nouvelles stratégies multicanal de ses clients, le PSL traditionnel s'efforce d'évoluer à travers deux moyens principaux : l'acquisition ou l'expansion.

- L'acquisition (ou croissance externe) : un grand prestataire de service logistique rachète un spécialiste du e-commerce B2C de moindre taille afin d'acquérir les compétences de ce spécialiste. Par exemple, UPS a racheté Kiala et La Poste par a racheté Orium².
- L'expansion : le prestataire traditionnel développe par croissance interne un secteur ou une filiale spéciale, orientée vers le e-commerce B2C.

Dans le cas d'une stratégie multicanal, il existe potentiellement un conflit entre les canaux (Rosenbloom, 2007). Si le canal internet peut augmenter le chiffre d'affaires de la marque, il est susceptible aussi de cannibaliser le chiffre d'affaires des magasins physiques (Bezes, 2012). Par exemple, le site marchand *Fnac.com* ou celui de *Darty.com* concurrence les magasins physiques (Poirel et Bonet, 2008) et sont à l'origine de la recherche de nouvelles sources d'avantages concurrentiels et de positionnement pour les deux distributeurs cités. La

² Source : Stratégie Logistique N°138 P38.

question de la coordination et de la synergie entre les canaux reste un thème clé pour les managers en entreprises comme pour les chercheurs (Pentina et Hasty, 2009 ; Poirel et Bonet, 2008).

En somme, les frontières entre distribution traditionnelle et e-commerce sont de plus en plus mouvantes. Le canal internet se généralise et s'impose comme un canal, majeur pour tous les acteurs. Dans la suite de ce texte, le terme général de e-commerçant renverra tantôt aux distributeurs (*pure player* ou non), tantôt aux industriels. Dans notre recherche, nous nous centrons sur l'organisation logistique du canal e-commerce, quel que soit la qualité du e-commerçant. Par convention, nous qualifions de e-logistique les activités logistiques du canal internet des e-commerçants (même lorsque ces derniers sont multicanal).

2.4. La gestion logistique en multicanal

Pour le canal traditionnel, la destination est le point de vente physique. Le volume est souvent important et le nombre de livraisons relativement stable et connu à l'avance. Il en est autrement pour le canal internet, pour lequel la livraison est faite chez le particulier ou dans un point relais proche du domicile de ce dernier. Le colis est souvent de petite taille et les destinations sont très dispersées. Le circuit logistique du canal internet (commerce électronique B2C), décrit dans le schéma 3, comprend généralement 5 étapes.

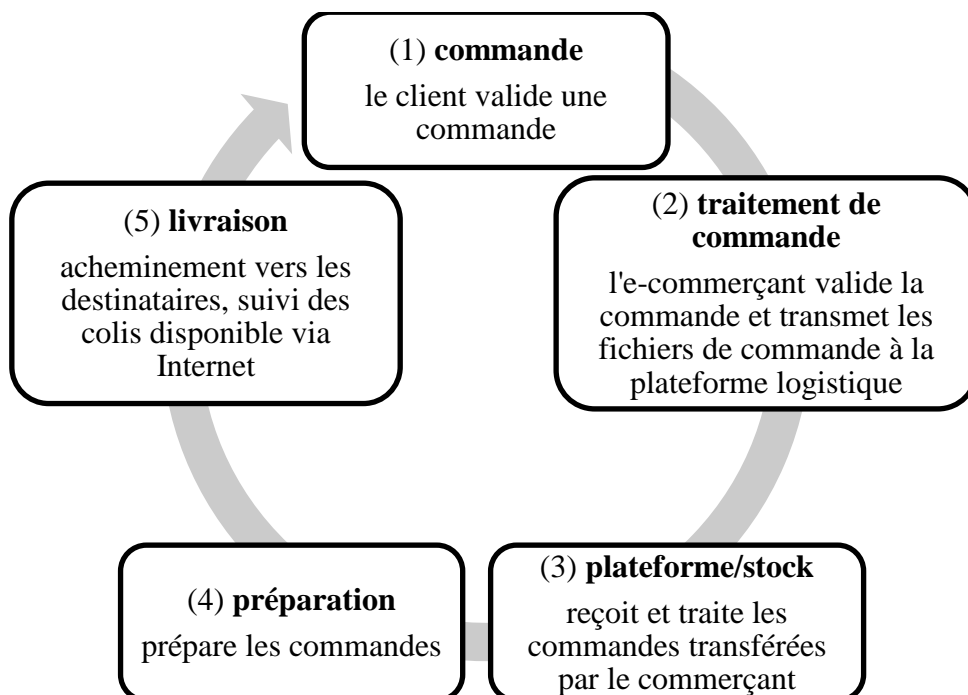


Schéma 3 : Le circuit logistique du commerce électronique B2C³

Les 2 premières étapes, la commande par internaute (1) et la validation de commande par e-commerçant (2) semblent être gérées de manière homogène par les acteurs. Il en est autrement pour les autres étapes, celles concernant la plateforme logistique (3), la préparation des commandes(4) et la livraison (5), qui connaissent aujourd'hui des questionnements et évolutions majeurs.

Plateforme (3) : Pour les e-commerçants, la première question concerne la propriété de la plateforme. Dang N'Guyen et Mevel (2007) ont mis en évidence des solutions d'externalisation à différents degrés. Des *pure players* choisissent un modèle logistique d'externalisation totale et se concentrent sur leurs cœurs de métier (la sélection et la vente de produits). D'autres choisissent un modèle logistique d'hybridation/réinternalisation en intégrant les activités logistiques principales et en externalisant le transport et la livraison.

Une autre question au niveau des plateformes de stockage concerne le modèle d'affaires de type *click & mortar* : Faut-il organiser les plateformes par canaux ? Les réponses sont variées. Par exemple, l'organisation de logistique de *La Fnac* nous montre un modèle mixte : un entrepôt traite des petits produits techniques à destination des magasins ; un entrepôt gère les mêmes produits du canal internet et un troisième entrepôt se consacre aux produits encombrants ou techniques et aux nouvelles catégories de produits à la fois pour les magasins physiques et pour le magasin virtuel *Fnac.com*⁴. D'autres commerçants du e-commerce concentrent tous les produits dans le même entrepôt.

Préparation (4) : Durand (2002, 2009) et Marouseau (2005) ont identifié trois modèles de stockage et de préparation des commandes : le modèle du *store picking* qui consiste à prélever dans un magasin traditionnel les articles constitutifs de la commande effectuée sur le site électronique ; le modèle du *warehouse picking* en profitant d'avantage de l'automatisation en entrepôt ; le troisième modèle est le stockage et la préparation de la commande sur un entrepôt de fournisseur (Durand, 2010). La rotation des produits est un critère de choix des modèles

Livraison (5) : Le transport et la livraison sont les activités le plus souvent externalisées par les e-commerçants. La question qui se pose alors est : comment gérer l'interface entre la

³ Le schéma est adaptés du site internet : http://www.calogistiques.com/fr/prestations/logistique_e-commerce.html;

⁴ Source : Supply Chain Management N°71 P43

préparation et le transport ? Deux modèles existent dans les situations réelles : la préparation de la commande est intégrée par le e-commerçant et le transport est externalisé (cas de *Venteprivee.com*) ; la préparation de la commande est organisée par un PSL et le transport est assuré par ses transporteurs (cas de *Relais Colis*⁵).

En résumé, les étapes concernant la gestion de la plateforme (3), de la préparation (4) et de la livraison (5) nous offrent différents modèles logistiques du commerce électronique B2C.

3. Partie empirique : les 6 cas collectés

Après avoir identifié dans la littérature les dimensions des schémas logistiques des e-commerçants, l'objectif de cette partie est de présenter les schémas logistiques réels de quelques entreprises afin d'essayer de dégager les facteurs de choix qui sous-tendent la mise en place de la logistique multicanal.

3.1. Le choix des cas

Les cas sont choisis en fonction d'une double logique : celle de l'accès à l'information (concrètement, le nombre et le contenu des articles relatant l'organisation logistique dans la presse professionnelle, la première approche étant documentaire) et celle de variété, afin de balayer les schémas diverse. La recherche n'est ainsi pas limitée à un même secteur. Nous collectons des données sur les modèles logistiques des acteurs du e-commerce (*pure players* ou multicanal) dans le but de trouver des relations entre le modèle du choix et les caractéristiques de l'entreprise. Les informations sont collectées dans les publications de la presse professionnelle complétées par les données du site de la marque.

Critère/entreprise	Venteprivee.com	Envie de fraises	L'OCCITANE	Eden Park	Auchandirect.fr	Bricorama
Acteur/ rôle	<i>Pure player</i>	<i>Pure player</i>	Industriel multicanal	Industriel multicanal	distributeur	distributeur
Modèle logistique principal	internalisé	externalisé	internalisé	externalisé	internalisé	externalisé

Tableau 1 : logique du choix des 6 cas

Nous divisons les acteurs en trois catégories : le distributeur pure player, le distributeur multicanal et l'industriel qui a ouvert un site marchand. Au sein de chaque catégorie, nous

⁵ Source : Journal de la Logistique N°88 P38

avons choisi deux cas, avec un acteur ayant choisi une stratégie d'externalisation et un acteur ayant préféré l'internalisation.

3.2. Les informations logistiques collectées des 6 cas réels

La stratégie et les opérations logistiques des acteurs du multicanal sont montrées au tableau 2. Presque toutes les démarches, tous les facteurs sont détaillés dans le tableau. Derrière les chiffres et les pratiques exactes, les critères du choix logistique commencent à émerger.

Critère/entreprise	Venteprivee.com	Envie de fraises (Digital Fashion Groupe)	L'OCCITANE	Eden Park	Bricorama	Auchandire et (Groupe Auchant)
Modèle d'affaires	Pure player	Pure player	Industriel et distributeur	Industriel et distributeur	Distributeur	Distributeur
	Vente événement, déstockage	Fabricant et distributeur en ligne	Multicanal : réseau de magasins et e-boutique	Multicanal : réseau de magasins et e-boutique	Multicanal : réseau de magasins et e-boutique	multicanal : magasins physiques (GMS), e-commerce (au service de la proximité en centre-ville) et drive
CA M€	1,3 milliard € (2013)	10,249 millions d'euros (2012)	1043 (2013) 7% du e-commerce	NC	607 776€ (2013) e-commerce	45,054 millions d'euros (2012)
Produits vendus en ligne	Textile, cosmétique, alimentaire, ...	Textile : vêtements de grossesse abordables et fashion	Produits cosmétiques	Textile haut de gamme	Bricolage, décoration et jardinage	Produits du quotidien, alimentaires : produits laitiers, crèmerie...
Stratégie préférée de la logistique	Logistique intégrée en France, mettre la qualité de la logistique en première place, un	Externalisée (confiée à un prestataire), et centralisée : tous les produits	Logistique intégrée, Centralisation de l'entrepôt (près de l'usine), optimisation des processus <i>supply</i>	Externalisée principalement	Le magasin au centre de la chaîne de distribution, préparation au	Prestations en propre (camions, chauffeurs), livraison

	délai moyen long (16 jours), Flux tendus/cross dock	fabriqués aux plates-formes sont acheminés à un seul entrepôt	<i>chain</i> . Réduction des stocks,		magasin, Stockage chez l'entrepôt du prestataire.	rapide sous 24h d'achat
Investissement logistique	lourd	léger	lourd	léger	Léger	lourd
stockage	Chez les fournisseurs	Sous-traité au prestataire Orium à Angers (49)	Plateforme en propre	Sous-traité au prestataire C-Log	Sous-traité au prestataire SOBOTRAM (Chalon-sur-Saône)	Plateforme en propre (loué chez Sogaris)
entrepôts	8 entrepôts en France	1 entrepôt à Angers, Une plate-forme « légère » à l'étranger (plan futur)	2 entrepôts en France La plate-forme à quelques kilomètres de l'usine de Manosque dans le Technoparc des Grandes-Terres et à Château Thierry	Deux entrepôts chez C-Log à Pleudihen-sur-Rance (Côtes-d'Armor) et en Bretagne. Un stock dédié du e-marchand chez Crosslog. un petit entrepôt de 2 200 m ² à Bacqueville	La plateforme Bricorama localisée à Châlon	7 entrepôts de préparation de commandes
Surface des entrepôts m²	180 000	15 000 (entrepôt de Orium à Angers)	18 000 (Manosque) + plateforme du Nord de la France	+5 000 réservé chez C-Log, 2 200 de la marque à Bacqueville	NC	35 000 à Marseille
Séparation d'entrepôt en fonction de	Typologie des produits	un entrepôt principal	Territoire à fournir, géographiquement	Fonction : approvisionnement des magasins,	Territoire à fournir, l'origine de l'achat,	Des régions choisies : Paris Ile-de-

				commande en ligne, gestion du retour	géographiquement	France, Lyon, Toulouse, Lille, Marseille et leurs agglomérations
Niveau d'intégration logistique	Intégration de la logistique en France	-	Plate-forme	un petit entrepôt de 2 200 m2 à Bacqueville pour traiter les retours	Logistique toute externalisée	
Niveau d'externalisation logistique : activités externalisées	-Entreposage des produits surgelés, et quelques produits : foie gras, jambon espagnol, caviar, saumon (appel à Sofrilog) -transport -livraison -prestation logistique du vin et du hors gabarit	Toutes les activités logistiques	Transport et livraison	deux entrepôts : le stockage, la préparation des commandes, le transport et la livraison. Approvisionnement au magasin et les commandes en ligne	Entreposage et transport	Transport et livraison
transporteurs	-SoColissimo, filiale de La Poste, Chronopost -internationaux : Correos pour l'Espagne, Bartolini pour l'Italie, DPD pour le Pays-Bas	Colissimo, Point Relais, Chronopost	La Poste Colissimo, Chronopost, GREEWAY (spécialiste de la livraison urbaine écologique)	Viapost, Choisi par les prestataires	DHL Supply Chain, Chronopost et les autres transporteurs,	CLOVIS, VIA (les transporteurs locaux)

	DHL pour l'Europe du Nord, Exel pour le marché américain. Chronopost pour les produits frais.						
Territoire de livraison (e-commerce)	Europe et Les Etats Unis	France et international (via DHL)	France métropolitaine	France métropolitaine (Colissimo et Chronopost) et Belgique (DHL), DOM-TOM (Chronopost)	France Continentale	En France Métropolitaine 5 villes choisies	
Frais de livraison €	4 à 6	0 à 9,9 Livraison gratuite dès 79€ d'achat	0 à 12, 5		Varier du poids et volume	5.99€ entre 60 et 140€ – 3.99€ entre 140 et 180€ d'achat – 1.99€ si plus de 180€ d'achat	
Délai moyen de livraison/ jour	16	24h (Chronopost), 2 à 3 jours via Colissimo Suivi, 3 à 4 jours via Point Relais. Pour toute commande avant 11h, expédition le jour même, après 11h, expédition le lendemain	1 à 2 jours ouvrés ou 3 à 4 jours ouvrés en dépendant les transporteurs différents, Pour les expéditions vers la Corse, compter 1 jour supplémentaire	2 à 5 jours ouvrés, 1 jour ouvré par Chronopost	12 jours au maximum, Les délais de livraison sont variables et dépendent à la fois du lieu de stockage des produits et de région concernée	La livraison à domicile en moins de 24h dans les régions choisies (Paris, Lyon, Lille et Marseille)	

Développement durable	-Pas de véhicules écologiques, -optimisation des emballages et du remplissage des camions	Transféré au prestataire	Livraison des boutiques en transport électrique (Ile-de-France) Transport en train (flux en gros)	Transféré au prestataire	Transféré au prestataire	
Mode de livraison	Livraison à domicile ou point de relais	Livraison à domicile, En cas d'absence, un avis de passage pour retirer la commande dans le bureau de poste	Retrait en boutique, à Mondial Relay, livraison à domicile (Colissimo et Chronopost)	A domicile, au point relais en cas d'absence	Livraison au magasin choisi, Livraison à domicile sur rendez-vous, Retrait au bureau de poste ou au relai poste choisi. Livraison faite par le fournisseur. Les colis inférieurs à 20kg : livré à domicile ou point relais en cas d'absence, colis supérieur à 20kg : livré au domicile avec rendez-vous.	A son domicile, au domicile d'un tiers de son choix, en point retrait
Le retour de produit	Un délai de 14 jours avec un bon de retour, les frais de livraison retour et le choix du transporteur restent	Un délai de 14 jours, Gratuit via Mondial Relay en France Métropolitaine et	Un délai de 14 jours à réception de la commande, frais de port à la charge du client, colis envoyé personnellement (par	Un délai de 14 jours, les frais de retour reste à la charge du Client, Communiquer par mail	Un délai de 14 jours à réception de la commande, frais de port à la charge du client, notification par	Un délai de 14 jours à contacter le Service Client par mail, sauf

	à la charge de client. Le colis ne pourra être déposé dans un point de retrait	Belgique (le bon de retour), à la charge du client, via Colissimo ou retour international	La Poste)	Envoyer le colis personnellement, Echange ou remboursement auprès d'un magasin Eden Park non autorisé	email à Bricorama La marche à suivre pour retourner le produit en magasin.	renonciation d'Auchandirect, les frais de livraisons restent dans cette hypothèse à la charge du client
Fidéliser les clients	La bonne qualité de livraison, Le prix pas,	Livraison rapide, gratuite dès 79€ d'achat, retour gratuit via Mondial relay	Emballage cadeau offert, 3 doses d'essai offert	NC	NC	1 ^{ère} livraison offerte en saisissant le code promotionnel, satisfait ou remboursé sur les produits frais

Tableau 2 : les modèles logistiques du 6 e-commerçants choisis

3.3. L'analyse des cas collectés

A partir des informations collectées (Cf. tableau 2), nous formulons l'hypothèse que plusieurs critères déterminent les choix logistiques pour la distribution avale. Le tableau 3 résume ces critères de choix selon deux niveaux : stratégique et opérationnel

Niveau stratégique				
Modèle d'affaire	Déstockage en ligne	Fashin en ligne		
Positionnement du e-commerce	<i>Pure player</i>	Canal supplémentaire, réseau du magasin physique au centre métier	Canal aussi important que réseau du magasin physique et de grande croissance	
Fidéliser les clients via la logistique	Oui	Non		
-investissement logistique	Lourd	Léger		
Modèle logistique	Cross docking	Stockage traditionnel à la plate-forme		
Stratégie d'externalisation	Transport et livraison	Entreposage et préparation des commandes	Développement international	
produit	Frais	Normal	Grande volume	
Cycle de vie de l'entreprise	Startup	En croissance	Stabilisé	
Territoire à servir	De grandes villes choisies	France métropolitaine	Europe continentale	Livraison mondiale
Implantation de l'entrepôt	Centralisé, entrepôts principaux ou unique	Dispersé géographiquement		
Niveau opérationnel				
Séparation des entrepôts	Typologie des produits	Territoire à servir	Canaux à servir (e-commerce, magasin)	
Stockage/préparation des commandes	Chez fournisseur	Dans l'entrepôt	Au magasin	
Frais de livraison	Gratuit	Payant		
Développement durable	Charger	Transférer		
Mode de livraison	A domicile	Au magasin	Au point relai	

Tableau 3 : Les facteurs de choix pour mettre en place la logistique multicanal.

Nous avons identifié et hiérarchisé les critères principaux. Ils sont les suivants :

- Un modèle d'affaires centré sur le délai de livraison principalement

Le choix du modèle logistique est bien lié au modèle d'affaires. Par exemple, dans notre cas, *venteprivee.com* est un spécialiste de déstockage pour les marques commercialisées, le délai de livraison est d'environ 16 jours. En raison de prix bas des produits de fin de saison, les clients acceptent d'être livrés avec un délai moyen long. A l'inverse de *venteprivee*, la marque à la mode pour les femmes enceintes, *Envie de Fraises* met en avant, comme avantage concurrentiel, une livraison très rapide. La commande est livrée le jour même ou le lendemain

En outre, la typologie de produit influe aussi le délai de livraison. Les produits frais demandent une expédition rapide comme chez *Auchandirect* avec expédition sous 24h.

- Les critères du choix de l'externalisation

Dans tous les cas observés, les e-commerçants ont choisi d'externaliser la livraison et le transport et ont tissé des relations de partenariat (directes ou indirectes) avec des transporteurs. Le choix de l'externalisation se pose, donc, essentiellement au niveau de l'entreposage et de la préparation des commandes.

Dans le choix d'internaliser ou d'externaliser l'entreposage et la préparation de commande, le « cycle de vie » du e-commerçant semble prépondérant : dans une startup, comme *Envie de Fraises* au début de sa création, le flux de produits n'est pas très fort. Le e-commerçant traite souvent l'activité logistique en interne. Au fur et à mesure de la croissance, le e-commerçant commence à confier certaines activités logistiques à un prestataire. Quand l'entreprise atteint sa maturité, elle décide de poursuivre l'activité avec un prestataire externe, ou plutôt d'intégrer partiellement sa logistique. à titre d'illustration, *Eden Park* qui confie principalement ses activités logistiques aux prestataires (*C-Log*, *Crosslog*, et *Viaposte*), cependant garde un petit entrepôt pour traiter le retour des produits.

« La typologie de produit » intervient notamment en maturité, les produits très fragiles ou à contraintes spécifiques (surgelés) sont confiés à des prestataires spécialisés.

« Le critère géographique » intervient également : pour la livraison à l'international, le e-commerçant sous-traite souvent ses activités logistiques à un prestataire local.

Enfin, semble intervenir dans le choix de l'internalisation ou de l'externalisation, les aspects mis en avant qui ont pour fonction de « fidéliser le client » : le délai de livraison, les frais de livraison facturés et les modalités de retour permises.

- Les critères du choix d'implantation d'un entrepôt et spécialisation de l'entrepôt

Pour implanter les entrepôts, il y a souvent deux logiques, soit centraliser le stockage dans un seul entrepôt pour simplifier le flux d'expédition, soit disperser les entrepôts pour être plus proche des endroits à fournir.

à l'inverse du *pure player*, l'industriel ou distributeur multicanal dispose déjà d'un réseau de magasins à fournir. Après avoir ajouté un canal en ligne, il leur faut transformer le schéma logistique. Dans le cas Eden Park, la préparation des commandes dans différents entrepôts est séparée. Crosslog est traite ses commandes en ligne. Cependant, chez L'OCCITANE, dans sa plate-forme à Manosque, les produits pour magasin et pour la boutique en ligne sont stockés dans le même site, mais la préparation des commandes est séparée. Quant à Bricorama, ses commandes en ligne sont préparées au magasin.

4. Conclusion

Dans cette communication, nous avons étudié d'abord l'évolution du canal de distribution et la nécessité pour les e-commerçants de transformer leur schéma logistique. Pour répondre cette question, nous avons choisis une méthode empirique. Six cas réels d'entreprises sont analysés afin d'identifier les critères du choix de la logistique multicanal. Enfin, une dizaine de critères sont identifiés et analysés.

Cette communication a des apports managériaux. Pour une entreprise en phase de démarrage, il s'agit de proposer un modèle logistique selon les caractéristiques de l'entreprise. Pour une entreprise qui commence son activité en ligne, la recherche propose des pistes ou facteurs à optimiser et transférer leur chaîne logistique. Dans le prolongement de cette recherche, nous envisageons d'effectuer des entretiens avec les directeurs logistiques des entreprises sélectionnées, pour comprendre en profondeur les critères de choix, les phases de développement logistique, les seuils des volumes critiques et vérifier l'hypothèse d'un cycle de vie des schémas logistiques.

Limite de recherche : le nombre de cas limité, modèles logistiques incomplets du multicanal sont affichés.

Bibliographie :

- Bezes C. (2012), La congruence perçue des magasins et du site Internet : effets sur le choix du canal d'achat – le cas de la Fnac, *Vie & sciences de l'entreprise*, 1, 190, 46-70.
- Dang N'Guyen G. et Mevel O. (2007), Nouvelle et ancienne économie vers une intégration réussie ? *Revue Française de Gestion*, 173, 113-130.
- Durand B. (2010), comment rendre l'e-logistique plus verte ? *Logistique & Management*, 18, 1, 45-55.
- Durand B. (2009), Mutations logistiques de la cyber-épicerie française : quand les groupements d'associés défient la distribution intégrée, *Logistique et Management*, 17, 2, 49-62.
- Durand B. (2002), Les modèles logistiques de l'E-grocery, Actes du 5^e colloque Etienne Thil, septembre, La Rochelle.
- Feraud G. (2001), L'évolution des modèles de e-Business : le cas de l'industrie chimique, Actes du 6^{ème} congrès de l'AIM - Université de Nantes.
- Filser Marc et Paché Gilles (2008), La dynamique des canaux de distribution, Approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue française de gestion*, 2, 182, 109-133.
- Marouseau G. (2005), Le système logistique, facteur-clé du succès des cybermarchés, *Logistique & Management*, 13, 2, 9-19.
- McNair M. (1957), Significant trends and developments in the post-war period, in Competitive distribution in a free high level economy and its implications for the University, Smith A. (ed.), Pittsburgh (PA), *University of Pittsburgh Press*, 1-25.
- Mennis A. (2005), le commerce électronique: construction d'une approche d'évaluation et de conception pour la prise de décision de sa mise en œuvre, thèse soutenue à Université Pierre Mendès-Frances de Grenoble.
- Molla. A, Heeks. R and Balcells. I. (2006), Adding clicks to bricks: a case study of e-commerce adoption by a Catalan small retailer, *European Journal of Information Systems*, 15, 424-438.
- Pentina I. and Hasty R.W. (2009), Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance, *Journal of Marketing Channels*, 16, 359-374.
- Poirel C. et Bonet F. D. (2008), La stratégie de distribution multiple À la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel, *Revue française de gestion*, 2, 182, 155-170.
- Rosenbloom, B. (2007), Multi-canal strategy in business-to-business markets: prospects and problems, *Industrial Marketing Management*, 36, 1, 4-9.

Vanheems R. (2012), Multicanalisation des enseignes, Comment internet transforme les comportements en magasin, *Revue française de gestion*, 8, 227, 13-29.