



HAL
open science

Distribution et Logistique urbaines : les nouvelles voies de la proximité

Claire Capo, Dominique Bonet, Odile Chanut

► **To cite this version:**

Claire Capo, Dominique Bonet, Odile Chanut. Distribution et Logistique urbaines : les nouvelles voies de la proximité. RIRL (The 8th International Conference on Logistics and SCM Research BEM Bordeaux Management School), Sep 2010, Bordeaux, France. hal-01738550

HAL Id: hal-01738550

<https://hal.science/hal-01738550v1>

Submitted on 20 Mar 2018

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

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

RIRL 2010



The 8th International Conference on Logistics and SCM Research

BEM Bordeaux Management School

September 29, 30 and October 1st 2010



Distribution et Logistique urbaines : les nouvelles voies de la proximité

Claire CAPO

Maître de Conférences CRET-LOG Université de la Méditerranée, France

Dominique BONET

Maître de Conférences HDR, CRET-LOG Université de la Méditerranée, France

Odile CHANUT

Maître de Conférences CRET-LOG Université de la Méditerranée, France

Résumé

De nombreuses mutations de la distribution, le coût du carburant et le vieillissement de la population annoncent un retour des consommateurs vers les commerces de proximité. Cette recherche propose de tirer du benchmarking du commerce de proximité au Japon des enseignements profitables au modèle français en se fondant sur les différentes dimensions de la proximité et de la convenance. Le modèle des « convenience stores » (CVS) japonais est entré dans une phase de maturité après plus de 30 ans d'existence. Depuis les premiers Seven-Eleven japonais, le cas étudié ici, ce groupe a atteint un développement mondial en fondant son avantage concurrentiel sur un système et un réseau de distribution propres à développer une perception positive, chez le consommateur, de la proximité et de la « convenance ».

Mots clés: Distribution, Logistique urbaine, Proximité, *Convenience store* (CVS), France, Japon.

INTRODUCTION

En 30 ans, un certain nombre de mutations ont accompagné le développement de la distribution et de la logistique qui la sous-tend : prédominance puis essoufflement des hypermarchés, montée en puissance du maxi-discount, essor du commerce électronique. Ces évolutions, qui s'inscrivent dans la théorie de la roue de la distribution (McNair, 1957), sont expliquées par les aspects réglementaires d'ouverture des points de vente (Loi Raffarin de 1996 par exemple, qui a rendu rares la création de nouvelles surfaces de vente) mais aussi et surtout par les évolutions des attentes et comportements des consommateurs. En contexte de crise, ces derniers opèrent des arbitrages budgétaires qui aboutissent à limiter les achats consacrés aux dépenses courantes, notamment alimentaires, au profit des dépenses de santé ou liées aux technologies de l'information et de la communication. Ils orientent leurs achats vers les gammes de produits premiers prix et marques de distributeur et vers les formats de distribution maxi-discount.

Parallèlement, avec le renchérissement du coût du carburant et le vieillissement de la population (Bardin et al. 2010), on observe un retour des consommateurs vers les commerces de proximité. Les distributeurs l'ont bien compris qui lancent de nouveaux concepts de magasins de proximité dans l'alimentaire avec des enseignes comme Daily Monop' ou Simply Market par exemple. Ces enseignes de centres villes détiennent un avantage concurrentiel centré sur la proximité, la valeur-client et la *convenience* : avec des magasins de taille intermédiaire, elles proposent une offre qualitative, avec des produits frais, des produits prêts à consommer, des horaires d'ouverture étendus et une offre de services larges. Deux formes organisationnelles coexistent au sein de ces nouvelles enseignes : des points de vente succursalistes qui appartiennent à l'enseigne et des points de vente franchisés, qui appartiennent à des commerçants indépendants.

Par ailleurs, les nouveaux concepts de centres villes, qu'ils relèvent de la domination par les coûts (maxi-discount) ou d'une stratégie de différenciation par une offre de proximité qualitative (Chanut, 2009) doivent participer à la politique de revitalisation des centres-villes, de réaménagement des rues piétonnes. Les différentes parties prenantes de la ville (habitants, élus, commerçants) ont désormais des attentes fortes en termes de qualité de vie améliorée et de développement durable. L'aménagement des villes constitue un véritable enjeu de société. Aussi les distributeurs qui lancent ces nouveaux concepts doivent-ils, avec les acteurs des villes, renouveler leur approche logistique pour concilier rotation élevée des ventes, livraisons

fréquentes et exigences d'une ville propre et fluide. De toute évidence, l'organisation d'une logistique urbaine innovante, efficace et mutualisée devient une priorité.

Dans ce contexte, la proximité est un concept-pilote de réflexion qui pose un certain nombre de questions. Quelles sont caractéristiques de cette proximité ? Quels en sont les constituants ? En quoi correspond-t-elle au cœur de l'avantage concurrentiel des nouveaux concepts de distribution ? Quelles organisations logistiques suppose-t-elle ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous proposons d'étudier la distribution au Japon, et en particulier celle des magasins de proximité que sont les *convenience stores* (CVS) largement développés dans toute l'Asie. Le cas des magasins de l'enseigne Seven-Eleven Japan (SEJ) a été choisi car il représente une illustration exemplaire de l'utilisation de la proximité et de la *convenience* comme facteur clé de succès. L'idée est de voir en quoi cet exemple peut alimenter les réflexions des distributeurs et des villes en France, et d'identifier les modes de gestion et les outils proposant une forme particulière de proximité et de *convenience* pour les CVS. Auparavant, nous présentons une revue de littérature du concept de proximité et de celui de *convenience* qui apparaissent comme nécessairement complémentaires. Elle débouche sur une première grille d'analyse pour structurer le cas Seven-Eleven Japan. Cette approche revêt un double intérêt managérial. Elle permet d'appréhender la relation au client par le concept de proximité, en tant qu'alternative au concept de confiance. D'autre part, cette approche conduit à optimiser l'organisation de la distribution et de la logistique qui la soutient.

LA PROXIMITE ET LA CONVENIENCE AU CŒUR DU MODELE DE COMMERCE DE PROXIMITE

Le concept de proximité possède de multiples facettes développées dans le premier paragraphe lorsqu'il est considéré dans le cadre du modèle du commerce de proximité. Il doit cependant être complété, pour appréhender les nouveaux concepts de commerce de proximité de centre ville, par le concept complexe et évolutif de *convenience*. Nous ne traduisons pas ce terme ici afin de ne pas perdre le sens riche du concept anglais par une traduction littérale malvenue.

La proximité : un concept multi-facettes

La notion de proximité doit être appréhendée dans toutes ses dimensions. Elle concerne à la fois l'amont (distribution physique) et l'aval (distribution vente) de la fonction de distribution et suppose de proposer un mix de distribution adapté à chaque zone de chalandise considérée. Elle oblige à revisiter les principes fondamentaux d'une distribution et d'une logistique performantes : le bon produit (prêt à consommer), au bon endroit (près de chez soi), de bonne qualité (bon pour la planète et la santé), au bon moment (amplitude horaire maximum), avec les bons services associés (services annexes) et avec un bon contact (lien social) et au bon prix (le plus bas). Pour Le Blouch (2001, p.3), la proximité est un « *jugement de valeur qui porte sur une perception de la distance* » qui elle-même exprime un rapport entre « *deux objets distincts dans le Droit, l'Espace et le Temps* ». Alors que la distance s'appuie sur un constat objectif quantifiable, la proximité relève de la subjectivité des acteurs. La distance, tout comme la proximité, se révèle avoir de multiples facettes mais la proximité est assujettie à la « *perception de la réalité* » de chaque acteur dans un contexte donné. Un acteur peut évaluer sa proximité à un objet ou la proximité entre deux objets en fonction de ce qu'il sait pouvoir faire ou non (cadre du Droit), en fonction de sa position et ses possibilités de déplacement (cadre spatial) et en fonction de la projection dans l'avenir de ses actions (cadre temporel). Ce qui est proche prend alors un caractère plus important. Par ailleurs, il y a sociologiquement un lien entre la proximité et la proxémie¹ traduite par une « *loi proxémique* ». L'idée est que ce qui est proche de soi dans le temps et dans l'espace est plus important que ce qui est loin de soi dans le temps et dans l'espace, toutes choses égales par ailleurs (Hall, 1971). L'aspect multi-facettes de la proximité a entraîné une pluralité de définition et de distinction. Une distinction simple permet de présenter la proximité en deux volets distincts : le volet spatial recouvrant la proximité géographique, dite aussi "naturelle" ou d'accès et le volet social traitant des proximités institutionnelle et organisationnelle qui en sont le résultat (Rallet, 2002 ; Billaudot, 2004 ; Bergadaa et Del Bucchia, 2007).

Premier volet : la proximité géographique

Le premier volet se définit par la distance physique et l'accès à un territoire : plus l'accès est facile en termes de moyens, de distance et de temps plus la proximité géographique est grande. Cependant, la proximité spatiale tend à être modifiée ou détournée par l'introduction

¹ La proxémie est relative à « *l'étude de l'utilisation de l'espace par les êtres animés dans leurs relations, et des signification qui s'en dégagent* » (Le Petit Larousse).

de moyens (des services, pour l'essentiel) permettant de réduire la distance réelle (comme par exemple, les moyens de transport) et/ou la distance perçue (par exemple, la livraison à domicile). L'introduction de ces services entraîne une redéfinition de la distance et donc de la proximité au travers de la modification de la perception des acteurs (Le Blouch, 2001). La proximité spatiale influence très largement le choix des commerces par le consommateur et dépend de la configuration des réseaux de points de vente qui est variable selon les territoires et les pays (Bergadaa et Del Bucchia, 2007). Au sein de la proximité spatiale apparaissent un type positif de proximité et un type négatif de proximité (Le Blouch, 2001). Dans le premier cas, la proximité satisfait l'individu et est vécue comme choisie. C'est le cas, par exemple, de la proximité entre une école et le domicile pour un couple avec enfants. Dans le second cas, l'acteur subit une proximité non voulue, C'est le cas, par exemple, de la proximité du domicile avec un endroit bruyant (usine, place de marché, discothèque etc.).

Second volet : la proximité sociale

Le second volet, social, correspond à la proximité permise par l'accès à un territoire et touche aux rapports sociaux et économiques entre les acteurs (entre Hommes et entre Hommes et organisations). Dans le cadre de l'analyse du commerce de proximité et du lien entre les acteurs, le pan social de la proximité peut se décliner, selon la distinction proposée par Bergadaa et Del Bucchia (2007) en quatre dimensions de proximité qui touchent plus à l'aspect institutionnel pour la proximité relationnelle et identitaire et à l'aspect commercial pour la proximité fonctionnelle et de processus. Ces dimensions permettent d'aborder le prisme de la proximité selon des angles complémentaires synthétisés dans le Tableau 1.

Tableau 1 Quatre dimensions de la proximité sociale (sur les 5 définies par les auteurs)

Proximité	Cette proximité apparaît si...	Conséquences pratiques
Relationnelle	...la relation entre les acteurs permet de développer des sentiments d'attachement et de confiance.	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'un accueil plaisant ; • Besoin de signes de reconnaissance.
Identitaire	...un sentiment d'appartenance à un communauté existe né d'une lien affectif, conatif (habitude) et cognitif (adhésion).	<ul style="list-style-type: none"> • Ce sentiment ne peut apparaître que si le commerce développe une forte identité propre et/ou liée aux personnes (gérant, employés...).
Fonctionnelle	...le lien fonctionnel entre les acteurs répond à l'attente de ceux-ci en termes de fonctions remplies et permet de réduire le "coût de visite" pour le consommateur (Bell et al., 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction du plus grand ensemble de besoins en un seul lieu ; • Assortiment large et diversifié.
De Processus	...si le mode de production des produits et services (fonctionnement interne) est à la satisfaction des consommateurs et garantit une qualité.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du processus de fabrication et de distribution ; • Traçabilité des matières premières et des savoir-faire mobilisés

Adapté de Bergadaa et Del Bucchia, 2007.

Ainsi, proximités relationnelle, identitaire, fonctionnelle et de processus participent toutes à la perception de la proximité entre les acteurs de la distribution : entre commerces et consommateurs mais aussi entre commerces et fournisseurs. Une autre caractéristique du commerce de proximité doit être mise en avant pour saisir le cœur de la relation entre le consommateur et le commerce de proximité : la "convenience".

La *convenience*, conséquence partielle et complément du concept de proximité

Le concept de *convenience* a largement été abordé dans les recherches en marketing et en économie de service et apparaît pour la première fois en 1923 afin de définir des produits faciles à se procurer (Copeland, 1923). Dans son acception générale, elle se définit comme un moyen de diminuer le coût non-matériel en temps, en énergie et en opportunité engendré par la consommation d'un produit ou d'un service (Etgar, 1978, Kelley, 1958, Kotler et Zaltman, 1971).

La perception de la *convenience* par un consommateur influe directement sur l'image qu'il a d'une entreprise et de la qualité de ce qu'elle crée ou produit. Ainsi, selon Berry et al. (2000), la *convenience* d'un produit ou d'un service est régie par le degré d'effort et de temps que le consommateur est prêt à consacrer pour ses achats.

La *convenience* ou l'effort adapté

Les dimensions physique, cognitive et émotionnelle qui composent l'effort fourni dans une activité de travail (Mohr et Bitner, 1995), peuvent être appliquées à l'activité d'achat (Berry et al, 2000). La perception de l'effort fourni par le consommateur dépend de sa capacité à anticiper l'effort demandé par l'acte d'achat et l'adéquation réelle de cette anticipation à la réalité. La prédiction de l'effort à fournir est difficile (Fennema et Kleinmutz, 1995) et il est probable que prédire l'effort physique réclamé reste plus facile pour les acteurs que pour l'effort cognitif ou émotionnel.

La *convenience* ou le temps bien perçu

Le temps correspond à une ressource rare et finie (Berry, 1979; Gross, 1987). Son utilisation pour les actes d'achat de produits de consommation courante est le plus souvent perçue comme un coût plutôt qu'un investissement (Anderson et Shugan, 1991).

La *convenience* d'un achat de produit ou de service correspond à la minimisation du temps passé pour celui-ci d'un point de vue perceptuel : le consommateur doit considérer que le temps passé est faible par rapport à la satisfaction obtenue. Cette perception varie, bien

entendu, en fonction du mode d'allocation du temps par les acteurs (activités monochroniques ou polychroniques) (Gross et Sheth, 1989), de la relation personnelle au temps et à son importance (Bergadaa, 1990; Durrande-Moreau et Usunier, 1999). La perception de la *convenience* est aussi influencée par la culture (Gagliano et Hathcote, 1994), la préférence personnelle (Morganosky, 1986) et les facteurs influençant la réaction des acteurs aux temps d'attente (caractéristiques du consommateur, du magasin et du produit ou service recherché) (Berry et al., 2000). Les concepts de proximité et de *convenience* peuvent être au cœur de l'avantage concurrentiel d'une enseigne de distribution. Ils s'influencent l'un l'autre et agissent tous deux de façon complémentaire sur le succès du commerce de proximité. Les proximités géographique et sociale influencent la capacité des consommateurs à économiser les coûts en temps et en effort de leurs achats de biens et de service, ce qui représentent un facteur majeur de succès.

CHOIX METHODOLOGIQUES ET CONTEXTUALISATION

Il s'agit d'explicitier ici les choix méthodologiques effectués et de présenter le contexte du cas retenu afin d'en enrichir l'analyse et la compréhension par sa contextualisation. En effet, la compréhension de l'ensemble des circonstances autour d'un phénomène passe par l'utilisation d'outils spécifiques comme les descriptions (Miles et Huberman, 1994).

Pourquoi une étude de cas ?

Les études de cas permettent une analyse en profondeur et plus particulièrement donnent accès à la connaissance de phénomènes périphériques à des événements principaux facilement identifiables (Yin, 2003, p.13). Elles atteignent des objectifs divers : l'explication, la description, l'illustration, l'exploration et la méta-évaluation. Dans le cas présent, la recherche vise essentiellement les quatre premiers objectifs. Le choix d'une étude de cas unique repose sur l'intérêt intrinsèque de celle-ci. Elle apporte un éclairage particulier sur la tendance actuelle de la recherche de proximité soit vis-à-vis des consommateurs soit vis-à-vis des fournisseurs. Ce cas a un intérêt instrumental puisqu'il apporte une compréhension nouvelle d'un phénomène récent (Stake, 1994). Il faut, tout d'abord, s'attacher à la description du cas. Le cas porte sur le système mis en place par le groupe SEJ (Seven-Eleven Japan) pour le développement et le fonctionnement de son réseau de franchise de convenience stores au Japon. Il s'agit d'analyser les sources d'avantages concurrentiels de ce système autant en amont, qu'en aval ou dans les magasins. De plus, l'analyse de ce cas permet d'identifier les outils de la réussite du système, en particulier, ceux qui interviennent directement sur la

proximité et la *convenience* des magasins vis-à-vis du consommateur. La méthode choisie du cas unique s'appuie sur une analyse qualitative des données recueillies. Celles-ci sont des sources documentaires, des observations et des entretiens. Les nombreuses sources documentaires japonaises ne doivent pas être négligées (Gerlach et al, 2000). Cependant, elles demeurent trop souvent uniquement en langue japonaise ce qui limite leur zone de diffusion. La collecte par entretien a été au cœur de l'analyse. Elle repose sur un échantillonnage assez large dans le domaine de la distribution japonaise.

Tableau 2 Processus préliminaire à l'échantillonnage des répondants

<i>Activités</i>	Activités commerciales, logistiques et financières dans le canal de distribution japonais en lien avec les CVS.
<i>Objectifs de l'étude</i>	Etude des processus de contractualisation, de contrôle de la relation et d'échanges physiques, d'informations et monétaires, de mise en place d'un système de distribution.
<i>Evénements</i>	Les phases de gestion des CVS : ouverture des points de vente, distribution et livraison des produits, approvisionnement et gestion quotidienne interorganisationnelles des points de vente entre le franchiseur et le franchisé
<i>Périodes de temps</i>	Analyse de la situation de 2004 à 2010.
<i>Lieu</i>	Japon
<i>Panel de personnes interrogées</i>	Experts de la grande distribution de produits alimentaires (essentiellement); Professionnels de la distribution; des convenience stores ; et du groupe SEJ.

Les entretiens exploités couvrent 6 années de 2004 à 2010 (en 4 séries d'entretiens) dont une dernière série d'entretiens en février 2010. Les répondants interrogés pour cette recherche peuvent être classés en trois catégories en fonction de leur situation vis-à-vis du cas central qu'est SEJ : les experts (10 répondants et 13 entretiens) ; les professionnels (producteurs, grossistes ou distributeurs) d'entreprises appartiennent à des canaux de distribution de produits alimentaires et travaillant avec des CVS (21 répondants et 23 entretiens) ; les professionnels d'entreprises (producteurs, grossistes ou distributeurs) appartenant à des canaux de distribution de produits alimentaires et travaillant avec ou pour SEJ (8 répondants et 9 entretiens). L'analyse qualitative des données recueillies lors des entretiens a consisté en une analyse de contenu autour des processus des événements (Tableau 2). Enfin, les données sont croisées avec les sources secondaires recueillies (documents divers), les observations flottantes et les travaux académiques ou professionnels publiés.

Avant d'entamer une présentation synthétique du cas des CVS de SEJ, nous présentons le contexte du cas, c'est à dire les CVS japonais et leur environnement économique et commercial.

Le CVS japonais et son environnement économique et commercial

Une rapide présentation du marché japonais et de ses consommateurs permet de comprendre l'état des lieux de l'implantation et du développement des convenience stores.

La consommation et le marché japonais

En effet, le consommateur japonais connaît depuis la fin des années 80 de nombreux changements de son comportement de consommation. Malgré un cœur d'exigences fondamentales ancrées profondément (exigence de qualité, de fraîcheur, de diversité, de confort), il intègre de plus en plus le prix, l'innovation et une conscience écologique.

Les consommateurs japonais tendent à adopter des comportements d'achat de moins en moins uniformes. Toutefois, une importance croissante est donnée à la commodité, à la mode et au loisir (Goldman, 1991 ; Watanabe et Nagashima, 1998). Dans le domaine des produits alimentaires, le consommateur achète souvent en petites quantités. La plupart des Japonais font leurs courses à pieds ou en vélo, ce qui restreint les quantités d'achats possibles. La qualité, et dans le cas des produits alimentaires, la fraîcheur, restent prépondérants dans les critères d'achat, avant le prix, même si ce dernier voit son importance grandir.

Si le type de consommation évolue, la réglementation touchant la distribution se transforme aussi pour donner plus de liberté aux grandes surfaces en matière d'implantation et d'horaires d'ouverture. En règle générale, le droit du travail est très souple et permet des horaires de travail très variables, très amples, de jour comme de nuit et pour un salaire peu élevé et taxé.

Définition du CVS et état des lieux

Selon le Nikkei Ryutsuu Shinbun (Journal de la distribution), référence en termes de revue économique sur le sujet de la distribution, le *convenience store* peut être défini par trois conditions : le ratio de vente de produits alimentaires périssables doit être inférieur à 30 % du total des ventes, les heures d'ouverture doivent excéder 16 heures par jour et la surface totale du point de vente (surface de stockage + surface de vente) ne doit pas excéder 200 m². Il est possible cependant d'enrichir cette définition en considérant que le *convenience store* doit gérer un très grand nombre de produits et de services, que le déplacement à l'intérieur du magasin doit être libre et l'achat rapide (Ishikawa et Nejo, 2002). Beaucoup de professionnels de cette activité considèrent que chaque achat doit pouvoir se faire en moyenne en cinq minutes.

Avec des zones de chalandises extrêmement réduites, ce format de distribution (de 30m² à 250m²) est particulièrement adapté à la rareté de l'espace et à la densité de l'environnement

urbain japonais (Ribault, 2000) : favorisant les achats en petites quantités pour des déplacements à pied ou à vélo. L'évolution récente montre la transformation des CVS d'un concept de distribution à un concept de services. En effet, ces derniers représentent aujourd'hui 56% du CA des CVS au Japon. « *Ainsi, le CVS au Japon, contrairement aux USA, n'est pas un format de distribution qui s'est développé sur le besoin de « convenience » et sur le mécontentement des consommateurs par rapport aux grands magasins, mais un format qui a évolué comme un élément de modernisation et de rationalisation du système de distribution japonais* » (Momose, 1983, p. 20).

LE CAS EXEMPLAIRE DU GROUPE SEVEN ELEVEN JAPAN (SEJ)

Historiquement, SEJ (Seven Eleven Japan) est né d'un contrat de licence entre Southland Corp. et Ito-Yokado en 1973. Cependant, SEJ rachète son franchiseur en 2005. SEJ reste largement en tête en nombre de magasins et chiffre d'affaires au Japon (devant Lawson et Family Mart) et dans le monde malgré de nombreux concurrents, notamment en Asie et dans le Monde.

Cela s'explique par une histoire plus longue, une prime au premier entrant, une capacité phénoménale à l'innovation incrémentale et enfin un poids économique qui lui permet de faire valoir ses exigences, parfois extravagantes, auprès de ses fournisseurs. Parmi les *convenience stores*, le réseau de franchisés du groupe comprend, en 2010, 37 493 points de vente dans 15 pays dont 12 753 points de vente au Japon seulement. SEJ présente un développement particulier avec de nombreuses innovations technologiques et managériales tant au niveau de gestion du personnel (Jaussaud, 1992) que du supply chain management (dans une optique de réduction de l'impact environnemental du réseau) et d'amélioration permanente de l'assortiment (Czinkota et Kotabe, 2000 ; Meyer-Ohle, 2003). Le chiffre d'affaires de l'enseigne au Japon est de 2 762,5 milliards de yens (soit 225,4 milliards d'euros). Nous présentons dans cette communication les grandes lignes des stratégies marketing et logistique de ce groupe, dans une optique de *benchmarking*. À cette fin, le système SEJ sera analysé en 4 variables : sa politique d'implantation, sa politique d'offre, son système de franchise et enfin son système de distribution soutenu par un système d'information innovant.

Une politique d'implantation caractéristique

La stratégie centrale en termes d'implantation des points de vente pour SEJ, correspond à la mise en place d'une dominance dans certaines zones déterminées comme étant à très fort potentiel pour les produits vendus en CVS. Ces zones se caractérisent par : une très forte densité de population, une zone de chalandise restreinte couvrant une clientèle à niveau de vie élevé (proche du bureau, par exemple), une zone de passage (proche de stations de métro ou de train) ou près de grandes entreprises. Cependant, les points de vente doivent se placer aussi dans des zones résidentielles afin d'équilibrer les ventes entre la nuit et le jour, le week-end et les jours de semaine sur l'ensemble du réseau.

La zone de chalandise d'un CVS correspond à peu près à cinq minutes de marche en milieu urbain dans toutes les directions. Elle est cependant alimentée par les passages fréquents pour les CVS placés sur des zones de transit. Cela correspond à des magasins de 100m² en moyenne et supportant un passage d'environ 1000 personnes par jour et par magasin.

Offre de services et de produits spécifiques à toute heure

Aujourd'hui, SEJ propose environ 4000 produits, dont environ 2500 sont choisis en moyenne par les magasins. 100 nouveaux produits environ sont introduits par semaine dans un magasin, soit un turnover de 70 % en une année. La politique affichée de SEJ repose sur les fondamentaux classiques de la distribution : « *le bon produit, le bon moment, la bonne qualité, dans de bonnes conditions* ». Cette politique suppose une grande collaboration entre SEJ et ses fournisseurs (ou producteurs). De nombreux produits sont exclusivement vendus dans les magasins SEJ (environ 55 % des produits). Parmi eux, les plus attractifs sont l'alcool, les repas prêts à consommer (« lunch box ») et les cigarettes.

Afin d'être le plus adapté à la zone de chalandise, ou plutôt à la multiplicité des zones de chalandise que couvre son réseau de distribution, SEJ développe de nombreux produits en propre (MDD) et de nombreux nouveaux produits. Par exemple, en ce qui concerne les produits alimentaires prêts à consommer, SEJ a participé à la création d'une association regroupant une vingtaine de membres permanents (fournisseur de SEJ) et dont l'objectif est de partager des informations afin de rationaliser et mutualiser la conception des produits, l'approvisionnement en matières premières, une partie de la production et la livraison (Yahagi et Kar, 2009). Les membres de cette Société Japonaise Coopérative de produits traiteurs (Japan Delicatessen Food Cooperative Society) fournit aujourd'hui quasiment exclusivement SEJ. Dans les cas de transfert du modèle japonais vers d'autres pays, le type de produits et de

services fournis exigent de fortes adaptations aux habitudes alimentaires et au prix d'acceptabilité (Yahagi et Kar, 2009). À la suite de l'éclatement de la bulle dans les années 90, les consommateurs ont commencé à s'intéresser de plus près aux prix des produits. Afin de permettre à leurs magasins de maintenir un bon niveau de qualité et avec un prix plus raisonnable, SEJ a entamé une politique de co-développement de produits avec les principaux producteurs de produits alimentaires. Ainsi, ces producteurs peuvent profiter du système informatique très performant de SEJ leur permettant de suivre précisément la consommation de leurs produits, d'innover autant du point de vue de la production que du marketing et enfin d'utiliser les magasins Seven Eleven comme des points d'entrée et de test de leurs innovations avant de les diffuser par ailleurs éventuellement, une fois l'exclusivité levée. Cependant, les informations sur la consommation restent très largement concentrées entre les mains de SEJ qui les utilisent comme moyen de pression sur ces producteurs/fournisseurs.

L'innovation sur les produits n'est certes pas la seule à contribuer au développement du groupe. En effet, le nombre de services proposés en magasin n'a cessé d'augmenter au fil des années. De très nombreuses collaborations avec des entreprises de services se sont développées avec le temps : compagnies des trains, banques, compagnies d'assurances, compagnie du téléphone, du gaz et d'électricité... Le Tableau 3 ci-dessous reprend les principaux services proposés dans les CVS de SEJ.

Tableau 3 : Services accessibles dans un magasin Seven Eleven

Retrait d'argent et mouvements d'argent
Paieement des factures de téléphone fixe et portable, de gaz et d'électricité
Achat de crédit de téléphone mobile
Achat par carte bancaire, monnaie électronique (Nanaco)
Livraison à domicile
Borne de commande en ligne de produits divers
Réception de colis (point colis)
Réception des colis du site de vente d'occasions par les particuliers "Yahoo Auction"
Achats de billets de transport, de loisirs, de spectacles, de cinéma, de jeux en ligne
Photocopies / Fax / Impressions
Bornes d'impression de photos numériques
Réservation de repas préparés (traiteurs) avec possibilité de livraison à domicile
Souscription d'assurance pour petits véhicules (scooter)
Vente de cartes de visites, timbres et cartes postales

D'après le site officiel de SEJ, <http://www.sej.co.jp/services/list.html#a11>

Aujourd'hui, deux axes d'innovations majeures sont possibles chez SEJ. Le premier, introduit par d'autres CVS, correspond à l'intégration de zones de consommation et de transformation

finale des produits alimentaires préparés. Le second axe, introduit comme test cette année dans les magasins SEJ, est le développement de services jusque-là accessibles seulement dans les mairies : retrait de dossiers de demande de passeport, par exemple.

Le système de franchise SEJ

La franchise lie par contrat un franchiseur détenteur d'un concept distinctif et des franchisés, commerçants indépendants propriétaires de fonds de commerce qui adhèrent à un réseau pour avoir accès à un « système de réussite commerciale ». Les franchisés sont particulièrement bien ancrés dans leurs villes, ils exploitent leurs points de vente sur le long terme, parfois plusieurs décennies, contrairement aux managers salariés des réseaux intégrés qui changent de points de vente tous les trois ans environ. Par ailleurs, les surfaces de vente dont ils disposent sont bien adaptées aux exigences des centres villes. Le réseau SEJ repose sur un système de franchise étendu. Afin de se développer, SEJ s'est appuyé sur quelques principes caractérisant leur relation avec leurs franchisés. Tout d'abord, les *royalties* versées sont calculées sur les marges brutes et non sur le CA du point de vente (Lal et al, 2000). Ensuite, dans les premiers temps de l'implantation du réseau SEJ, un revenu minimum était assuré aux franchisés afin de pallier les difficultés dues à la densité du réseau et aux risques de cannibalisme. Cela a permis, notamment, la création d'une relation de confiance entre le franchiseur et le franchisé. De plus, le contrat entre le franchisé et le franchiseur, et plus précisément les *royalties* exigées, varient en fonction de l'apport du franchisé à l'ouverture du point de vente. Dans la continuité, les exigences de rentabilité envers le franchisé reste extrêmement élevées avec une moyenne de 690 000 yens (soit environ 5 630 euros) de CA par jour et par magasin. De plus, l'exigence en termes de précision de commande en fonction des besoins des consommateurs est très élevée. En effet, SEJ propose un système d'information d'aide à la commande et attend en échange une excellente connaissance de sa zone de chalandise par le franchisé. Par exemple, en ce qui concerne les produits préparés frais, les délais de péremption sont extrêmement courts et, pourtant, il est "vivement déconseillé" aux propriétaires d'un magasin de faire des rabais lorsque les produits sont en fin de vie : soit le produit est vendu soit il doit être jeté. En effet, SEJ interdisait cette pratique mais a fini par céder aux injonctions de la Japan Fair Trade Company. Depuis, un système incitatif a remplacé l'interdiction pure et simple des pratiques de promotions. Enfin, le choix des franchisés se porte le plus souvent sur des individus bien implantés dans la zone d'ouverture ou de reprise du magasin. Il s'agit le plus souvent d'anciens commerçants du quartier, si possible possédant une licence de vente d'alcool. Dans tous les cas, sont favorisées des personnes qui sont déjà bien intégrées dans la

communauté de quartier et/ou dans l'association de commerçants. Cela favorise à la fois l'acceptation d'ouverture de magasin par les autres magasins locaux et l'assurance d'un cœur de clientèle fidèle.

Le système d'information et de distribution

Le système d'information de SEJ apparaît comme le plus abouti au Japon et le plus innovant. Il repose sur un système co-construit par douze entreprises, dont tout particulièrement le Nomura Research Institute (NRI) qui reçoit et traite directement les informations des points de ventes. Le système d'information qui n'a cessé d'évoluer depuis les années 70 en est à sa 5^{ème} version. Les communications se font par satellites entre le siège et les bureaux régionaux et par réseaux de fibres optiques entre les magasins et les bureaux régionaux puis avec les centres de NRI Yokohama et d'Osaka. Chaque point de vente est relié au franchiseur par un système de retour des informations de ventes (POS Data). Cela a permis de créer un système de contrôle d'inventaire du style « *hypothèse- action- vérification* » (Yahagi et Kar, 2009). De plus, les commandes sont assurées par les gérants par des interfaces de commandes digitales. Les informations sur les ventes de produits sont partagées entre les magasins, SEJ et les producteurs, surtout pour les produits frais et préparés. Cela permet une optimisation de l'achat de matières premières et de la production de ces produits qui sont très souvent commandés en magasin. Ce système d'information très efficace soutient la distribution. Les commandes arrivent à 10:00 du matin la veille pour être préparées et livrées le lendemain. Cependant en ce qui concerne les produits frais et préparés, une commande passée avant 10:00 du matin permet une livraison plus tard dans l'après-midi du jour-même. Ces commandes sont directement transmises aux producteurs entre 10:45 et 12:00 afin de leur permettre de livrer le produit dans les centres de consolidation. Les produits sont alors dispatchés dans des caisses dédiées à chaque magasin. Cela permet de diminuer drastiquement le temps des circuits de transport (Ishikawa et Nejo, 2002). Afin de mettre en place ce système de façon la plus efficace possible, le système d'achat et de distribution lui-même est fortement rationalisé. Le nombre de fournisseurs a été largement diminué, le système de commande fonctionne grâce à l'interface digitale et le système de livraison s'appuie sur une mutualisation de la livraison des produits de même température et de même fréquence d'achat en magasin (même turn-over).

Le système de distribution a suivi dès l'origine une forte logique de rationalisation autour de la diminution du nombre de grossistes et de centres de distribution. La consolidation des produits avant la livraison est au centre du processus. Aujourd'hui, 70% des produits vont

directement en centre de consolidation alors que 30% d'entre eux passent encore par des grossistes intermédiaires. Ces centres de consolidation sont tenus par des grossistes exclusifs. Cela a permis d'amener à 7 le nombre de camions de livraison reçus par jour par un magasin.

La consolidation est basée sur la température et le turnover des produits en magasin. Ces derniers sont divisés en 4 catégories : congelés (livrés 3 fois par semaine), frais (livrés 3 fois par jour), produits préparés avec une température en dessous de 20°C (livrés 4 fois par jour) et les autres produits tempérés comme les boissons (livrés 1 fois par jour). Pour les produits frais et à moins de 20°C, les centres de consolidation (83 centres au Japon) ne font aucun stock ou inventaire et n'effectuent qu'un groupage, dégroupage des produits. Pour les autres produits, les centres possèdent des stocks en raison du plus faible turnover : 22 centres pour les produits surgelés et 18 pour les autres produits. Certains centres sont dédiés, d'autres se partagent entre types de produits. Il existe, par exemple, 7 centres de distribution dédiés aux boissons non-alcoolisées sucrées qui prennent beaucoup de place et font largement partis des produits dont les références changent le plus souvent en magasins. Il existe, enfin, 12 centres dédiés aux produits importés et aux MDD : ce qui revient un peu aux mêmes produits puisque beaucoup d'entre eux sont fabriqués à l'étranger, en Chine, notamment. La rationalisation du système de distribution touche aussi les livraisons. Les circuits de livraison dans les centres villes sont pensés, suivis et optimisés régulièrement. Chaque camion est équipé de capteurs électroniques qui permettent de suivre par jour, le nombre d'arrêt avec ouverture de portes, le temps passé dans chaque magasin et la température à l'intérieur des camions tout au long de la journée. Chaque centre de distribution gère les données ainsi fournies par la maison-mère et transmet les informations aux transporteurs. La zone couverte par chaque centre de distribution varie en fonction de la densité du réseau de points de vente à livrer : de 3 arrondissements de Tokyo à 3 préfectures (l'équivalent de nos départements) selon les cas.

La distribution physique des produits en centre-ville repose donc sur une optimisation des circuits de livraison dans les points de ventes du réseau et une mutualisation de la distribution des produits de mêmes types (même rotation en magasin et même température de conditionnement). L'organisation des ressources logistiques mobilisées pour la distribution repose sur le rôle central de contrôle exercé par le donneur d'ordre, SEJ, qui impose un cahier des charges évolutif (adapté selon les données analysées quotidiennement) ; le rôle de coordination et d'organisation des grossistes principaux ; le rôle d'exécution et d'adaptation des transporteurs qui sont soit propres aux grossistes soit en sous-traitance.

Les premiers éléments de l'étude de cas que nous avons présentée ici démontrent la performance du dispositif mis en place par SEJ, notamment au Japon. Les facteurs clés de succès de cette organisation exemplaire sont nombreux. Ils résident à la fois dans la maîtrise totale des opérations depuis les fournisseurs jusqu'aux points de vente, des systèmes d'informations pilotant les flux de manière optimale, l'ensemble permettant à ce réseau une proximité et donc une adaptation à la demande très poussée. SEJ a su fonder un système et un réseau de distribution propres à développer une perception positive, chez le consommateur, de la proximité et de la « *convenience* ». Cependant, le modèle des CVS selon SEJ connaît des limites qui posent des interrogations sur son évolution : des limites écologiques du fait des multiples livraisons et des portions et emballages individuels, une innovation permanente nécessaire sur les produits proposés, une politique d'implantation massive qui s'essouffle avec le développement de concurrents forts et nombreux, un système de franchise très lourd pour les franchisés qui ne se maintient que si le réseau est puissant, un modèle du CVS qui est à maturité au Japon face à la présence de très grands concurrents qui ont multiplié les points de vente et une forte standardisation des produits qui ont éloigné certains consommateurs.

DISCUSSION ET CONCLUSION: LE MODELE DE LA PROXIMITE ET SA REPLICABILITE

Le transfert du modèle de CVS, et plus particulière du système SEJ en France est une interrogation bien légitime du fait des spécificités du marché japonais. L'étude approfondie des possibilités de transfert n'est pas l'objet de cette communication mais se pose clairement comme la prochaine étape de notre recherche. Il faut, cependant, d'ores et déjà souligner que le cœur stratégique des CVS, et qu'il s'agit d'exploiter en France, repose sur la proximité et la *convenience* au travers de trois vecteurs : l'implantation concentrée sur les zones de chalandises attractives renforçant notamment la proximité physique, un système de franchise créateur de proximité relationnelle et identitaire et un système d'achat et d'information développé dans le but de créer tout particulièrement des proximités fonctionnelle et de processus accrues.

Tableau 4 : Degré de répliquabilité du modèle SEJ en France (premiers constats)

<i>Répliquabilité du modèle japonais en France</i>	
<i>...en l'état.</i>	Surfaces Implantation dense en centre-ville sur des zones fortement passantes Franchiseur comme coordinateur de la diversité de services proposés par les points de vente et coordinateur du système de distribution
<i>...avec adaptation.</i>	Réseau moins dense qu'au Japon Zone de chalandise à élargir Produits/ Services proposés à adapter Système de franchise à adapter (très contraignant au Japon) Système de mutualisation de la distribution et Optimisation des circuits de distribution à adapter aux contraintes des centres-villes français + choix d'une coordination logistique adaptée au contexte français
<i>...impossible ou très difficile</i>	Horaires d'ouverture 24h/24h 7j/7j Degré extrême de fraîcheur des produits

Même si la densité urbaine en France est sans commune mesure avec celle observée au Japon (jusqu'à 4553 habitants/km² à Tokyo), il existe aussi dans les centres urbains français des zones de chalandises fortement attractives et très passantes. Elles concentrent une population de "cols blancs", urbains, actifs; une population en transit entre le domicile et le travail qui n'a que cinq minutes à perdre avant de travailler ou de rentrer à son domicile. Les gares et les stations de métro sont des emplacements privilégiés, à fort potentiels, et largement sous-exploités en France. Le système de franchise de SEJ soutient une intégration locale des magasins dans leur environnement et leur quartier par le choix de franchisés issus de ces quartiers, où souvent ils tenaient un magasin d'alcool. Cette politique du franchiseur renforce la proximité relationnelle avec le consommateur. De plus, SEJ a opté pour un système de franchise très contraignant qui pousse les points de ventes à une forte standardisation de leurs méthodes de travail, leurs services et leurs produits. Cette standardisation permet une augmentation de la confiance des consommateurs dans l'enseigne par une proximité fonctionnelle et de processus. Cependant, un tel système n'est viable que grâce à un système de distribution, d'achat et d'information de très haut niveau assurant aux points de vente une distribution adaptée à leur besoin avec un taux de service élevé et une mutualisation des commandes, des approvisionnements et des livraisons très efficace sur l'ensemble du réseau. Le soutien, tant logistique que commercial du franchiseur répond à des standards élevés à la hauteur des exigences envers le franchisé. Le système de distribution de SEJ repose sur des partenariats solides avec plusieurs entreprises et, tout particulièrement, des grossistes qui assurent l'organisation et la gestion des centres de distribution et les livraisons en points de vente. Une nouvelle occasion de souligner le rôle primordial de coordinateur du grossiste japonais, en tant qu'intermédiaire dans le canal de distribution (Capo, 2009). Un rôle, qu'aujourd'hui en France, certains prestataires de services logistiques (PSL) commencent à

briguer tant pas leur expertise que par le potentiel créé par les besoins de prise en charge de la mutualisation de la logistique de centre-ville. L'urgence sociétale créée par l'exigence nouvelle de développement durable pour l'organisation de la logistique urbaine pourrait par ailleurs amener plusieurs parties prenantes, au-delà des groupes de distribution et des prestataires, à négocier des solutions logistiques mutualisées pour répondre aux nouveaux besoins de proximité décrits dans cette communication. Les perspectives de cette recherche sont riches et répondront aux limites actuelles de notre travail. Nous envisageons d'une part d'approfondir la question des ressources logistiques utilisées dans le modèle SEJ, de la logistique du dernier kilomètre et de développer la réflexion sur les conditions de transférabilité en Europe et plus particulièrement en France du modèle. Aujourd'hui, compte tenu des enjeux du développement durable et de la politique urbaine dans notre pays, le cas exemplaire de SEJ démontre que la prise en compte par le distributeur de l'ensemble de ces contraintes est possible. Cette réussite pourrait inspirer d'autres acteurs de notre système de distribution. L'exemple japonais de SEJ est-il un modèle à visée universelle qui pourrait être suivi en France pour ces zones de chalandises à très fort trafic ?

Notre agenda de recherche consiste alors à identifier et à analyser les savoir-faire, les compétences et les ressources spécifiques mis en œuvre, mais aussi le style de leadership pour manager un réseau aussi dense et complexe avec succès.

RÉFÉRENCES

Anderson E.W., Shugan S.M. (1991), Repositioning for Changing Preferences: The Case of Beef versus Poultry, *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, pp.219-232.

Bardin I., Bonet D. et Chanut O. (2010), La logistique urbaine, déterminants et réflexions en cours en région PACA, *Revue Française de Gestion Industrielle*. Juin.

Bell D.R., Ho T. et Tang C.S. (1998), Determining where to shop: fixed and variable Cost of Shopping, *Journal of Marketing research*, Vol. 35pp. 352-369.

Bergadaa M. (1990), The Role of Time in the Action of Consumer, *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, pp. 289-302.

Bergadaa M., Del Bucchia C. (2007), *Lieu d'achat et shopping alimentaire: proposition d'un modèle empirique fondé sur la recherche de proximité*, 10ème Colloque Etienne Thil, La Rochelle (France), 3-6 Octobre.

Berry L.L. (1979), The Time-Buying Consumer, *Journal of Retailing*, Vol.55, pp. 58-69.

- Berry L.L., Seiders K. et Grewal, D.** (2002), Understanding Service Convenience, *Journal of marketing*, Vol. 66, pp. 1-17.
- Billaudot B.** (2004) *Proximité, réseaux et coordination industrielle : quelle coordination conceptuelle ?*, Quatrièmes Journées de la proximité, Marseille (France), 17-18 juin.
- Capo C.** (2009), *Wholesalers Operations Management within Distribution channels: Case studies in the Japanese Context*, 16th International Annual EurOMA Conference, Göteborg, Sweden, 14-17 June,.
- Chanut O.** (2009) (2009), *Grande distribution alimentaire et concurrence : la loi LME est-elle de nature à modifier les positions acquises des groupes de distribution français ?*, 2ème journée de recherche Comindus, Montpellier, 2 avril 2009
- Copeland M.T.** (1923), Relation of Consumers' buying Habits to Marketing Methods, *Harvard business review*, Vol. 1, pp. 282-289.
- Czinkota M.R., Kotabe M.** (2000), *Japanese Distribution Strategy*, Business Press Thomson Learning.
- Durrande-Moreau A., Usunier J-C.** (1999), Time Styles and the Waiting Experience, *Journal of Service Research*, Vol. 2, N° 2, pp. 173-186.
- Etgar M.** (1978), The Household as Production Unit, *Research in marketing*, Vol. 1 pp. 79-98.
- Fennema M.G. , Kleinmutz D.N.** (1995), Anticipation of Effort and Accuracy in Multiattribute Choice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 63, pp. 21-32.
- Gagliano K.B., Hathcote J.**(1994), Customer Expectations and perception of Service Quality in retail Apparel Speciality Stores, *Journal of Services Marketing*, Vol. 8, N° 1, pp. 163-180.
- Gerlach M.L., Lincoln J.R., Haas, W.A.** (2000). The Structural Analysis of Japanese Economic Organization : A conceptual Framework, in Fruin M.W (Eds). *Networks and Markets*, Oxford University Press (Pacific Rim Investigations).
- Goldman A.** (1991), Japan's Distribution System : Institutional Structure, Internal Political Economy, and Modernization, *Journal of Retailing*, Vol. 67, N°2, pp. 154-183.
- Gross B.L.** (1987), Time Scarcity: Interdisciplinary Perspectives and Implications for Consumer Behavior, in *Research in Consumer Behavior*, Sheth J.N., Hirschman E.C. (Eds), JAI Press, pp.1-54.
- Gross B.L., Sheth J.N.** (1989), Time-Oriented Advertising: A Content Analysis of United States Magazine Advertiser, 1890-1988, *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 76-83.

- Hall E.T.** (1971), *La dimension cachée*, Editions du Seuil, Collection Points Essais, Paris.
- Ishikawa A., Nejo T.** (2002), *The success of 7eleven Japan*, World Scientific, Singapore.
- Jaussaud J.** (1992), La distribution à l'heure de la déréglementation, *Revue Française De Gestion*, Novembre-Décembre, p.35.
- Kelley E.J.** (1958), The Importance of Convenience in Consumer Purchasing, *Journal of marketing*, Vol. 23, pp. 32-28.
- Kotler P., Zaltman G.** (1971) Social Marketing: an Approach to Planned Social Change, *Journal of marketing*, Vol. 35, pp. 3-12.
- Lal R., Park C.S. et Kim H.** (2000), Margin or Sales: a Comparative Analysis of two Royalty Structures in Japan Convenience-store Industry, in Czinkota M.R., Kotabe M. (Eds), *Japanese Distribution Strategy*, Business Press Thomson Learning, pp. 252-262.
- Le Blouch G.**(2001), *Approche systémique de la proximité : définition et discussion*, Troisièmes journées de la proximité, Paris (France),
- 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.
- Meyer-Ohle H.** (2003), *Innovation and Dynamics in Japanese Retailing : From Techniques to formats to Systems*, Palgrave MacMillan.
- Miles M.B., Huberman A.M.** (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck (Méthodes en sciences humaines).
- Mohr L.A., Bitner M.J.** (1995), The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions, *Journal of Business research*, Vol. 32, N°3, pp. 239-352.
- Momose S.** (1983), *Konbiniensu sutoa* [Convenience Store], Nihonkeizai Shinbunsha,.
- Morganosky M.** (1986), Cost-Versus Convenience-Oriented Consumers: Demographic, Lifestyle and Value Perspectives, *Psychology and Marketing*, Vol. 3, pp. 35-46.
- Rallet, A** (2002), L'économie des proximités. Propos d'étape, *Etud. Rech. Syst. agraires Dev.*, Vol.33, pp. 11-25.
- Ribault T.** (2000), Les structures commerciales au japon: vers quelle modernisation ? *Revue Française De Gestion*, pp.16-30.
- Stake R.E.** (1994), Case Studies. in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, pp.236-247.
- Watanabe T., Nagashima S.** (1998), *Distribution System and Business Practices in Japan - Changes and Prospects-*, MIPRO (Manufactured Imports Promotion Organization).
- Yahagi T., Kar M.** (2009), The process of International Business Model Transfer in the Seven-Eleven Group : US-Japan-China, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 15, N°1, pp. 41-58
- Yin R.K.** (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage.