



**HAL**  
open science

## Les petits commerces alimentaires et la vente en ligne : quand le renouveau dépend de la maturité logistique ...

Bruno Durand

### ► To cite this version:

Bruno Durand. Les petits commerces alimentaires et la vente en ligne : quand le renouveau dépend de la maturité logistique ... . Gestion 2000, 2005. hal-01769315

**HAL Id: hal-01769315**

**<https://hal.science/hal-01769315>**

Submitted on 17 Apr 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.

**Les petits commerces alimentaires et la vente en ligne :  
quand le renouveau dépend de la maturité logistique ...**

par Bruno DURAND

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

Membre associé du CERL-CRGNA

Université de Nantes

ISLT

Montaigu

**Les petits commerces alimentaires et la vente en ligne :  
quand le renouveau dépend de la maturité logistique ...**

**RESUME :** Depuis près de dix ans, l'épicerie électronique (*e-grocery*) retient l'attention de décideurs et de chercheurs en management, désireux de discerner les facteurs de succès d'une nouvelle formule de vente, qui connaît de véritables difficultés à s'imposer. Si plusieurs angles d'attaque peuvent bien sûr s'imaginer, la logistique, parce qu'elle reste mal maîtrisée par les cyberépiciers, constitue celui qui va être volontairement privilégié au cours de l'article. Cependant, alors que dans la majorité des recherches, les entreprises étudiées appartiennent au secteur de la grande distribution alimentaire traditionnelle, l'accent sera tout particulièrement mis ici, à travers une démarche prospective, sur les atouts logistiques propres au petit commerce indépendant.

**Small unaffiliated stores and e-grocery :  
when revival depends on logistic maturity ...**

**ABSTRACT :** Managers and researchers in management are interested by e-grocery. The objectives consist in finding the success tools of this new and difficult trade form, in particular on logistical way. In this paper, the wish is to reveal, through a foresight approach, logistical assets of small and specialized independent food stores.

**MOTS-CLES :** Epicerie électronique - Stratégies logistiques – Canal de distribution – Petit commerce alimentaire indépendant - Prospective stratégique – Méthode des scénarios.

**KEY-WORDS :** E-grocery - Logistical strategies – Distribution channel – Small unaffiliated food stores - Strategic foresight – Scenario method.

## INTRODUCTION

Le phénomène Internet, qui est à l'origine du développement du commerce électronique, et du « *B to C* » (*Business to Consumer*) en particulier, n'est pas sans incidence sur le canal de distribution. Des circuits se trouvent ainsi court-circuités (nous parlons de « désintermédiation »), les ventes ne se faisant plus systématiquement en magasin. Mais, ce qui peut *a priori* surprendre, nous assistons également à l'apparition d'intermédiaires nouveaux (on parle alors de « réintermédiation »), dont l'existence se justifie par la création de services à valeur ajoutée. Liées à cela, trois interrogations majeures dominent aujourd'hui les débats (Dupuis, 2001) : (1) dans quelle mesure le développement du « B to C » peut-il remettre en cause les fondamentaux du marketing et de la stratégie du distributeur ? ; (2) allons-nous vers un déclin des réseaux de magasins et leur remplacement par des réseaux virtuels ? ; (3) ou au contraire vers la constitution d'un appareil de distribution plus complexe, combinant tantôt de manière complémentaire, tantôt de manière concurrente, les deux types de réseaux ? Sur ce point, l'histoire nous a montré que la maturation des économies est plutôt source de diversification. De ce fait, nous assistons peut-être à l'émergence d'une nouvelle étape de la « roue de la distribution ». Il y aurait donc, *a priori*, de la place pour la distribution en magasin et la distribution en ligne.

Face à cette mutation des canaux de distribution, la logistique devient un enjeu majeur, dans la mesure où l'acheminement de la commande au consommateur final constitue souvent une difficulté. Le clic a beau abolir les distances, la livraison effective renvoie à la réalité spatio-temporelle de la logistique : par rapport au lieu de livraison, mais aussi par rapport au jour et à l'heure de la livraison, l'internaute n'étant pas constamment présent. Le défi étant de « *ne sonner qu'une seule fois* », il n'est pas aisé de réussir « l'épreuve du dernier kilomètre » sans compter que l'avant-dernier ne doit pas non plus être négligé, car « *il ne sert à rien de pouvoir livrer vite si le produit n'est pas disponible* » (Murard, 2001). Mais, comment parvenir à la mise en œuvre de logistiques performantes, en coûts et qualité, gages de services à valeur ajoutée (gestion des retours, réapprovisionnement automatique...) ? L'e-logistique semble pouvoir constituer un nouvel élément de différenciation, puisque le produit, s'il reste toujours le point de départ de la transaction commerciale, n'est plus la seule composante de l'achat en ligne. Qualifiée de « *brick and mortar* », la logistique de la distribution alimentaire en magasin ne pourrait-elle pas finalement servir de support à la net-logistique (celle du « *click and deliver* ») ? La fracture entre l'ancienne économie et la nouvelle économie ne semble plus aussi nette : la réussite de la distribution virtuelle est peut-être bien liée à la performance de la distribution traditionnelle...

Mettant en œuvre des outils de la prospective stratégique et en particulier la méthode des scénarios, le présent article a pour objectif majeur de souligner les atouts logistiques pour l'épicerie électronique du petit commerce alimentaire indépendant. C'est ainsi, que les premiers enseignements concernant la viabilité d'un scénario favorisant le renouveau du commerce spécialisé de proximité seront tirés à partir d'une enquête exploratoire réalisée dans l'ouest de la France (région des Pays de la Loire).

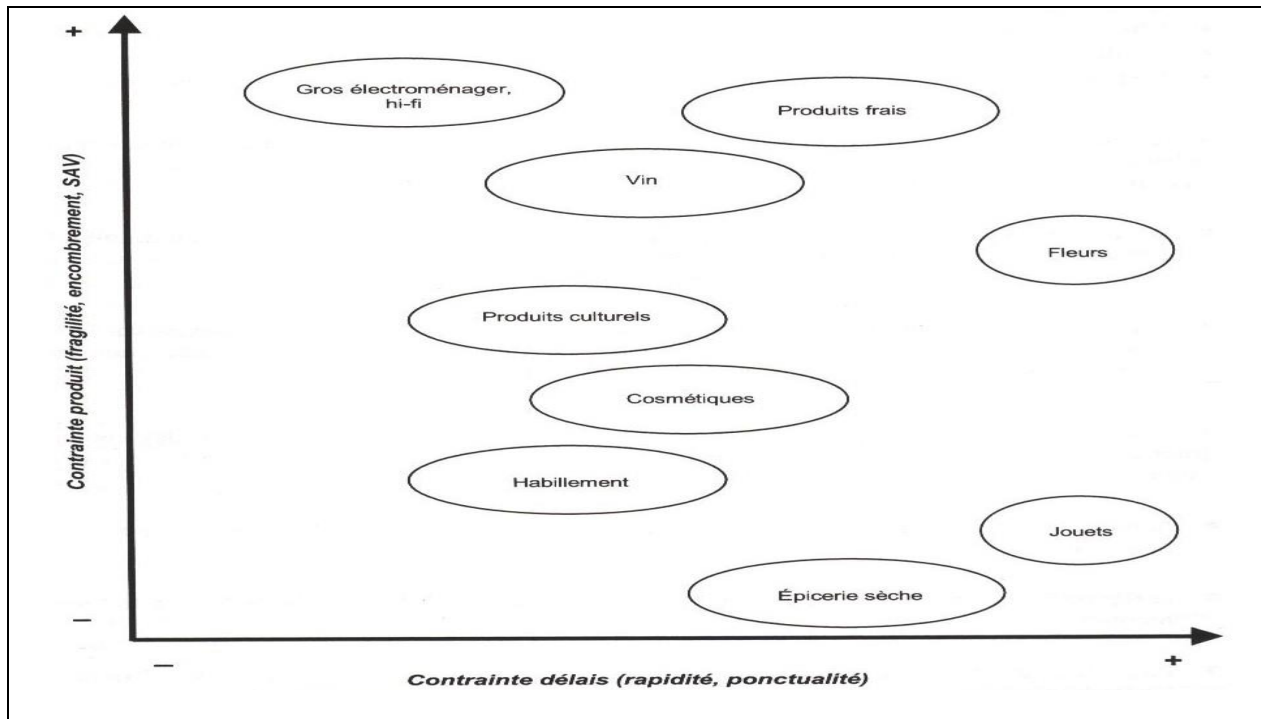
### **LA LOGISTIQUE DE L'EPICERIE ELECTRONIQUE**

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

#### ***Les fondamentaux de la logistique du « B to C »***

Trois raisons fondamentales semblent expliquer la complexité des flux de l'e-logistique (Dornier, 2002). La première est géographique : l'espace de la net-logistique est en effet aussi bien global que local (intégrant l'épineuse question du dernier kilomètre). La deuxième raison est temporelle avec la contraction des délais de traitement. La dernière, enfin, est quantitative : elle résulte du nombre important de références offertes, mais également du nombre élevé de clients à livrer. Le commerce électronique paraît donc accentuer la complexité initiale de la logistique. Le positionnement des différentes familles de produits, obtenu en croisant la contrainte « produit » avec la contrainte « délai » (Le Gall et Bizeul, 2001), est à ce titre tout à fait intéressant. La figure 1 en donne une représentation stylisée. On y remarque que la contrainte « délai » dépend parfois plus du contexte de l'achat que du produit lui-même (en particulier de sa fragilité). Ainsi, elle s'impose en priorité pour les achats « cadeaux » (fleurs et jouets), avant même de le faire pour les PGC alimentaires (frais et secs), c'est à dire pour des achats de première nécessité. A l'inverse, la contrainte « délai » semble devenir secondaire pour des achats « investissements » (biens de consommation durable [produits bruns, blancs, gris] à forte valeur ajoutée et à fort encombrement), pour lesquels la collecte des informations précédant la transaction et leur traitement (comparaison des offres) peuvent prendre plus de temps que la livraison elle-même.

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

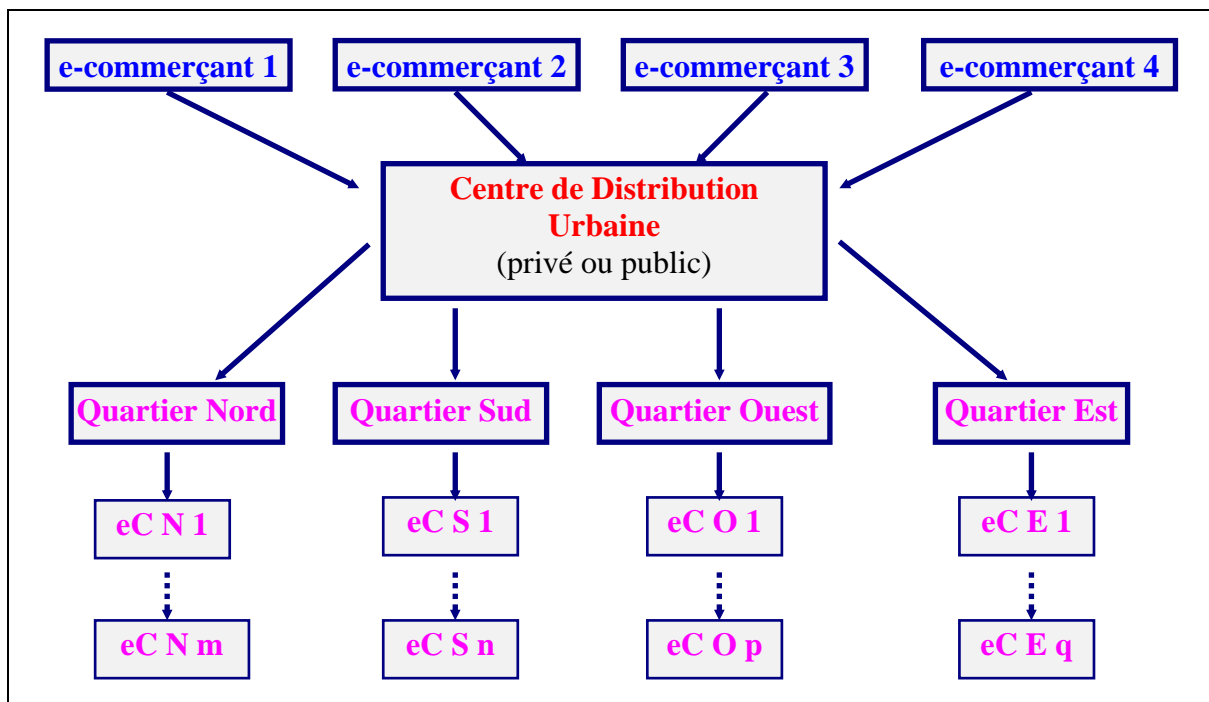


Source : Le Gall et Bizeul (2001)

Une e-logistique performante peut alors constituer un facteur non négligeable de différenciation entre des produits à prix identique, et *a fortiori* un réel instrument de conquête et/ou de rétention de clientèle. Les réflexions des chercheurs et des décideurs ne manquent d'ailleurs pas dans ce domaine, et en particulier sur la nécessité de mettre en œuvre des infrastructures adaptées au pilotage de la distribution terminale (c'est à dire de la livraison à domicile). On peut, à cet effet, souligner l'intérêt des Centres de Distribution Urbaine (CDU), organisations nouvelles à l'intérieur desquelles les prestataires logistiques (en particulier les postes nationales) mais également les collectivités ont toute leur place. Concept développé en vue de surmonter la difficulté du dernier kilomètre, le CDU, que la figure 2 schématise, s'apparente ni plus ni moins à une plate-forme d'éclatement (privée ou publique) permettant, dans un premier temps, un tri et un regroupement par internaute des marchandises en provenance des différents cybercommerçants. Une fois cette opération de *cross docking*<sup>(1)</sup> terminée, les commandes sont mises en livraison. Afin d'optimiser la distribution finale, les tournées sont alors organisées par quartier, un quartier étant confié à un prestataire et à un seul (principe de la distribution postale), en vue de limiter les coûts logistiques et les nuisances (prolifération des véhicules de livraison, dérangements répétés du consommateur [livraisons multiples]).

(1) Le *cross docking* est une technique logistique correspondant à une volonté de réduction des stocks. Elle s'appuie sur un éclatement depuis une plate-forme de lots de produits pré-positionnés (en usine ou en entrepôt) vers un magasin ou encore un lieu de résidence.

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



« eC » signifie « Cyberconsommateur »

Source : Durand (1998)

En revanche, si le CDU constitue un moyen de rationaliser la distribution urbaine, il ne garantit pas pour autant la remise certaine de la commande au client. En effet, le consommateur est loin d'être toujours présent au moment du passage du livreur. Afin de lever cet obstacle, des alternatives sont envisageables. Le système de la boîte à lettres « intelligente » (*unattended reception box*) rend ainsi possible toute livraison à domicile en l'absence du consommateur. Cette solution, qui peut selon les modèles autoriser le tri-température (sec, frais, surgelé), présente l'avantage de pouvoir être aussi bien installée en propre (avec dans ce cas deux ouvertures : une côté rue et une côté habitation), que partagée par plusieurs ménages (par exemple au sein d'un même lotissement). La livraison hors domicile avec l'enlèvement par l'internaute de ses commandes sur un point intermédiaire de proximité (magasin, point relais ou encore *drive-in*) constitue une autre alternative.

### ***Des solutions logistiques pour l'épicerie en ligne***

L'épicerie électronique appelle donc des solutions logistiques, qui vont conditionner son développement. D'ores et déjà, nous recensons deux modèles fondamentaux :

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

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

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

Aujourd'hui, parce que les frais logistiques sont gratuits pour l'internaute ou au moins subventionnés en partie, les cyberépiciers doivent absolument veiller à la mise en place de solutions logistiques capables d'améliorer la performance des opérations de préparation et de distribution physique. Concernant plus précisément l'épicerie électronique française, deux axes de réflexion semblent actuellement se faire jour :

- la préparation en magasin. L'épicerie électronique française, du moins les cybermarchés de la distribution intégrée (Houra, Ooshop et Telemarket), est principalement tributaire du modèle de préparation de commandes centré sur l'entrepôt. Certains n'hésitent d'ailleurs pas à parler du « modèle français ». Le seuil minimum à partir duquel il paraît rentable de préparer en entrepôt serait de 1.000 commandes par jour (Manzella, 2001). Cependant, un raisonnement s'arrêtant à ce seul ratio demeure insuffisant. Il convient de faire en plus référence à la dispersion géographique des commandes (Yrjölä, 2003), c'est à dire à la densité de la clientèle (nombre de livraisons par km<sup>2</sup>). Quant au « modèle anglais », initié par le distributeur Tesco, il garantit une approche beaucoup plus diffuse, rendue possible par l'adossement à un réseau de points de vente. Même si on estime qu'il n'est plus raisonnable de préparer en magasin dès que le nombre de commandes devient supérieur à 100 par jour, un certain nombre de décideurs de l'hexagone s'interrogent, aujourd'hui, sur le double intérêt que présente ce modèle : proximité du client final et investissement réduit...
- La mutualisation logistique. La caractéristique la plus visible de l'épicerie électronique réside dans la livraison à domicile. D'ailleurs, quand la littérature évoque le sujet, elle n'hésite pas à parler de coût de livraison pour désigner en fait les coûts logistiques globaux, mettant au second plan la préparation de



commandes et le pilotage des flux d'informations. Ce fait est très révélateur finalement de l'importance capitale accordée à la gestion du dernier kilomètre... Or, comme nous l'avons indiqué, il n'est pas question de reporter intégralement le coût logistique d'une e-commande (entre 15 et 20 € en moyenne) sur le client. Le commerçant n'en facture, de ce fait, qu'une partie (entre 10 et 15 €). Il y a par conséquent, de la part de ce dernier, un arbitrage constant entre le coût réel de sa logistique et le prix psychologique que l'internaute est prêt à payer pour être livré. En définitive, s'ils veulent vraiment gagner le délicat challenge de l'épicerie en ligne, les cybercommerçants ne peuvent que miser sur des effets de volume (recherche d'une taille critique) afin de rationaliser au mieux leurs organisations et d'améliorer leur performance. La consolidation d'opérations, à travers la mutualisation de moyens logistiques, constitue alors une réelle possibilité de favoriser les synergies entre acteurs du commerce électronique et pose naturellement la question de l'externalisation de ces mêmes moyens.

#### **L'ANALYSE PROSPECTIVE COMME APPROCHE METHODOLOGIQUE**

Du fait du caractère prospectiviste de la recherche, nous choisissons d'emblée la simulation, qui permet d'anticiper les phénomènes sur la base de régularités passées. Plus précisément, c'est la méthode des scénarios, l'un des outils de la prospective stratégique, qui est adoptée.

#### **encadré 1. - Les outils de la prospective stratégique**

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

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

### ***La construction de la base***

Si le système étudié, celui de l'épicerie électronique, comprend deux acteurs majeurs, la firme de distribution du côté de l'offre et le consommateur en ligne du côté de la demande, il semble cependant judicieux de prendre en considération, au niveau de l'offre, un deuxième intervenant : le petit commerce alimentaire indépendant. En effet, on ne peut scientifiquement éliminer d'emblée cet acteur, même s'il faut bien admettre que son rôle est aujourd'hui devenu des plus modestes.

Quant aux variables explicatives de l'épicerie en ligne, n'oublions pas en premier lieu, qu'un objectif fondamental du cybercommerçant, que ce dernier investisse en propre dans un système de préparation et/ou de distribution des commandes aux internautes ou qu'il l'externalise (en totalité ou en partie), est d'améliorer le niveau de sa performance logistique, aussi bien en qualité qu'en coût. Cette recherche d'avantages concurrentiels, déjà très présente dans le cadre du commerce traditionnel (mais à travers, cette fois, l'approvisionnement optimal des magasins), se retrouve donc complètement au niveau du commerce virtuel. S'agissant donc pour le distributeur ou le petit commerçant d'intégrer ou de déléguer son système de préparation de commandes et/ou de livraison à domicile, la première variable explicative, d'ordre essentiellement logistique, concerne ainsi davantage la place du commerce au sein du canal de distribution. Une seconde variable porte plutôt, cette fois, sur la variété des formats de vente en ligne : gestion d'un format unique de cybermagasin (focalisation) ou bien d'une diversité de formules de vente virtuelle (stratégie « e-multiformat »). Partant de cette

identification des variables clés, l'analyse du jeu des acteurs aboutit au tableau « stratégies des acteurs » (cf. tableau 1.).

tableau 1. - Le tableau « stratégies des acteurs »

Moyens de pression de ↓ sur →	Cybercommerçant (offre)		Cyberconsommateur (demande)
Cybercommerçant	FD	PCAI	
FD	<i>Diversification</i>	Puissance du réseau de magasins	Couverture nationale
PCAI	Proximité et personnalisation	<i>Focalisation</i>	Couverture locale
Cyber consommateur	Client « zappeur »	Recherche de personnalisation	<i>Demande de création de valeur</i>

FD signifie « firme de distribution » et PCAI « petit commerce alimentaire indépendant »

Source : Durand (2003)

### *Les futuribles de la logistique de l'épicerie électronique*

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

De la même manière, pour la livraison de la commande, deux composantes semblent également fondamentales : le mode de gestion de la livraison (intégration ou délégation), et le type de site de livraison (à domicile ou hors domicile). Nous obtenons à nouveau quatre futuribles : (1) la livraison intégrée à domicile (gestion d'un parc de véhicules) ; (2) la livraison intégrée hors domicile (modèle du « point-boutique » développé par les véricistes, qui se caractérise par une diminution sensible du coût logistique du fait d'un réseau existant) ; (3) la livraison

déléguée à domicile (cas par exemple d'Ooshop qui fait appel à Star's Services) ; (4) la livraison déléguée hors domicile (modèle des points-relais, certains pouvant être automatisés [l'investissement étant alors plus conséquent]). Le premier futurible implique un investissement significatif dans un parc propre. Sa rentabilité semble, encore aujourd'hui, loin d'être assurée (hormis les magasins qui possèdent déjà des utilitaires). Dans ce cas, la livraison déléguée paraît préférable, car elle offre la perspective économique de la mutualisation.

tableau 2. - **Synthèse des futuribles**

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

Source : Durand (2003)

#### **LE PETIT COMMERCE INDEPENDANT EN PLEINE MATURATION LOGISTIQUE**

Internet ne constitue-t-il pas finalement une opportunité nouvelle pour le petit commerce alimentaire indépendant ? Une argumentation originale paraît *a priori* envisageable quand la zone à desservir est locale. Soucieux de répondre à cette problématique, nous poursuivons la réflexion prospective engagée. L'étape finale de la méthode retenue, l'élaboration des scénarios, s'appuie sur une enquête menée en région des Pays de la Loire en direction des commerçants.

#### ***Le scénario des petits commerces alimentaires***

À partir des futuribles précédents, véritables jeux d'hypothèses, il devient possible d'élaborer les scénarios logistiques de l'épicerie électronique française à l'horizon 2008. Si un certain nombre d'entre eux concerne des scénarios d'évolution envisageables dans la grande distribution alimentaire (Durand, 2003), il faut aussi souligner l'existence d'alternatives plus originales, parmi lesquelles celle des petits commerçants spécialisés. Certes, il nous faut bien admettre que la grande distribution, déjà largement dominatrice au niveau du commerce alimentaire traditionnel, l'est également devenue au niveau du commerce en ligne avec ses premiers cybermarchés (d'un format parfois proche de celui de l'hypermarché). En revanche, il est scientifiquement peu rigoureux de négliger d'autres solutions potentielles, certaines non dépourvues d'intérêts logistiques. Le succès

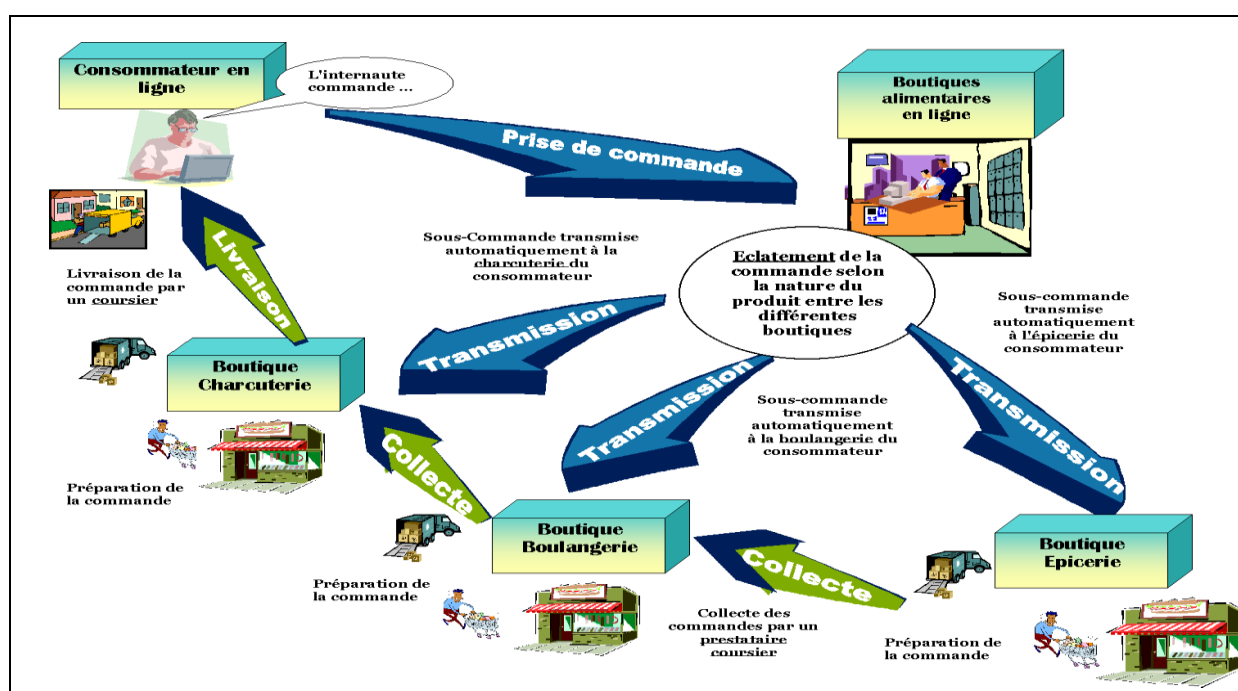
de l'épicerie électronique pourrait, en effet, bien résulter d'une saine émulation entre formats de distribution variés, comme ce fut le cas jadis avec le commerce alimentaire en magasin...

Par conséquent, il existe des alternatives crédibles au modèle du cybermarché français, qui repose principalement sur la préparation de commandes en entrepôt dédié. Ce modèle est fondé sur la rationalisation et l'atteinte d'une taille critique, le *front office* étant organisé pour répondre à une clientèle anonyme sur un spectre très large en termes d'assortiment. Ce constat légitime tout à fait le scénario mettant en jeu des petits commerçants indépendants implantés dans un même quartier, leurs activités étant plus souvent complémentaires que concurrentes : boulangerie, boucherie, poissonnerie, épicerie... Ces acteurs spécialisés, fédérés au sein d'une union locale, peuvent être à l'origine d'une activité collective d'épicerie en ligne. Les conditions de réussite de leur projet, élaboré en lien étroit avec la collectivité (plan FISAC), tiennent alors dans une triple création de valeur : tout d'abord au niveau du consommateur, ensuite au niveau du commerçant et enfin au niveau de la collectivité. Rappelons que, selon la théorie de la valeur, la caractéristique fondamentale de la valeur est sa subjectivité : elle est liée au choix que désire faire chaque individu (Dorais, 2003). Ainsi dans le cadre de ce scénario d'épicerie en ligne, la valeur porte, pour l'internaute, sur le niveau de service de la livraison à domicile (en une seule fois, comme pour le courrier !) de produits aussi bien « sur-mesure » (productions à valeur ajoutée) que standards (PGC pouvant être gérés en réapprovisionnement automatique) en provenance de plusieurs commerçants. Mais, en dehors de cette dimension purement logistique (livraison consolidée limitant les dérangements), la valeur réside encore dans l'augmentation du temps libre du consommateur. Au niveau de la collectivité, la création de valeur se situe dans la redynamisation du commerce de centre-ville et à dans la fluidité des livraisons grâce à leur mutualisation par un coursier. Enfin pour les commerçants indépendants, cette démarche collective (aujourd'hui assez innovante : nouveau format de vente, minimisation des coûts d'exploitation...) de vente en ligne conjuguée à l'augmentation du chiffre d'affaires du fait des transactions virtuelles (sans cannibalisation *a priori* de la fréquentation physique du commerce [limitée aux temps libres], mais plutôt de la fréquentation des GMS) participe également à la création de valeur.

Concrètement, ce futurible, qui repose avant tout sur des synergies (aussi bien dans la gestion du *back office* [recours à un coursier] que dans celle du *front office* [recours à un *webmaster*]) entre acteurs présents sur un même « territoire », considère que les commandes reçues sur le site Web commun sont directement consultables par les commerçants concernés. L'internaute n'est plus un consommateur anonyme. Au contraire, il est déjà

connu physiquement des commerçants (n'oublions pas que la zone de chalandise est locale), ce qui constitue une différence forte avec les scénarios impliquant la grande distribution. De plus, tout en ayant recours à l'épicerie en ligne, l'internaute entend bien continuer à se déplacer en magasin et à développer ainsi la relation privilégiée avec « ses » commerçants (entretien du lien social). Connaissance, confiance et proximité sous-tendent ce modèle, qui est davantage un futurible du « sur-mesure » (produits à la coupe, préparations spécifiques sur commande...) qu'un futurible de « masse » (où seuls des PGC sont « e-référencés », comme c'est le cas dans les cybermarchés).

figure 3. - Le scénario des petits commerçants alimentaires indépendants



Source : Durand (2003)

Dans ce scénario, la commande de l'internaute est tout d'abord éclatée en « paquets » à destination d'autant de commerçants spécialisés, et sa préparation est directement leur œuvre. Les commerçants réalisent chacun leur mission, entre le passage au magasin de deux clients traditionnels, exactement comme si l'internaute était là, puisqu'ils connaissent déjà ses préférences et exigences. C'est, du reste, leur cœur de métier, et ils ont intérêt à s'y cantonner. Quant au « dernier kilomètre » (dans lequel nous sommes quasiment d'un bout à l'autre), c'est à dire la livraison de la commande ré-assemblée au domicile de l'internaute, il est exclusivement confié, en vue de limiter les nuisances (augmentation du trafic et dérangements du consommateur) à un coursier local (même si aujourd'hui bon nombre de petits commerçants possèdent un utilitaire). Ce dernier est informé par le site marchand des commerces auprès desquels il doit enlever les commandes préparées, ainsi que des internautes

qu'il doit livrer. Pendant la collecte, et avant le début de la distribution, le coursier réalise deux opérations logistiques majeures, soit, si les volumes restent faibles, directement dans un fourgon compartimenté, soit, sinon, sur un CDU : (1) l'éclatement dans des casiers des commandes préparées par les commerçants en fonction des destinataires ; (2) le regroupement physique par client dans des bacs de livraison. Il s'agit d'une véritable opération de *cross docking* qui aboutit à la remise finale au client, celle-ci pouvant se faire en mains propres, ou bien en boîte à lettres, ou encore par enlèvement direct sur le CDU (point relais de proximité). Nous observons donc, à travers ce scénario original (multitude d'internautes mais également multitude de commerçants), la nécessaire intermédiation de prestataires de services, logistiques (*back office*) et informatiques (*front office*), desquels dépend véritablement la création de valeur.

### ***Un scénario envisageable seulement à moyen terme***

Alors, en définitive, quelle est la probabilité d'émergence du scénario du petit commerce alimentaire indépendant ? La réalisation ou non des hypothèses, concernant les variables clés et les jeux d'acteurs, fait l'objet d'incertitudes, qu'il nous faut réduire au maximum. Le recours à une méthode d'experts est alors souhaitable. Celle du « Delphi–Abaque », qui procède par questionnaires, offre un certain nombre de garanties. Aussi, nous nous en sommes inspiré, afin de mettre en évidence les convergences d'opinion, en nous limitant cependant à la technique du « mini–Delphi » (Ducos, 1983) couplée à l'Abaque de Régnier (1989).

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

tableau 3. – L’Abaque de Régner des commerçants

Commerces	Type (item 10)	Enseigne	Localisation (item 11)	Items										
				1	2	3	4	6	7	8	5			
1	Supérette	Indépendant	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
2	Supérette	Intégré	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1
3	Supérette	Intégré	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	3
4	Hypermarché	n-c	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
5	Spécialiste	n-c	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	3
6	Supérette	n-c	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1
7	Supérette	Indépendant	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1
8	Supermarché	Associé	Urbaine	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
9	Supérette	Intégré	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1
10	Supérette	Intégré	Urbaine	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	2
11	Spécialiste	Pdts Asie	n-c	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	3
12	Supérette	Intégré	Urbaine	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	3
13	Supérette	Intégré	Urbaine	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	2
14	Supérette	Indépendant	Urbaine	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1
15	Supérette	Intégré	Urbaine	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	2
16	Supérette	Intégré	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1
17	Spécialiste	Boucherie	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
18	Supérette	Pdts bio	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
19	Spécialiste	Charcuterie	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
20	Spécialiste	Boulangerie	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
21	Spécialiste	Charcuterie	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	2
22	Supérette	Indépendant	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1
23	Spécialiste	Boulangerie	Rurale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	2
N° item	Libellé item	Code de représentation (sans réponse → blanc)												
1	Pratique actuelle de la LAD	Oui → points ; Non → noir ; A l'étude → diagonales												
2	Possession d'un utilitaire	Oui → points ; Non → noir ; A l'étude → diagonales												
3	Partage d'un utilitaire	Oui → points ; Non → noir ; A l'étude → diagonales												
4	Recours à un coursier local	Oui → points ; Non → noir ; A l'étude → diagonales												
5	Facturation de la LAD	Gratuit → 1 ; Gratuit à partir d'un seuil → 2 ; Payant → 3												
6	Pratique de la VAD	Oui → points ; Non → noir ; A l'étude → diagonales												
7	Passage par union de commerçants	Oui → points ; Non → noir ; A l'étude → diagonales												
8	Incidences de la VAD sur le CA	Oui → points ; Non → noir ; N.S.P. → diagonales												

Source : Durand (2003)

Concernant la livraison à domicile, le code de représentation dominant est le point (16/23). Il indique que ce service correspond à une pratique courante chez les répondants, aussi bien en zone rurale qu'en zone urbaine. Il faut cependant noter que parmi les commerces n'effectuant pas la livraison à domicile, nous retrouvons principalement des GMS et des détaillants spécialisés. Doit-on en déduire que la livraison à domicile fait davantage partie intégrante de l'offre des supérettes de proximité ? Lors d'une étude conduite par le CREDOC sur la livraison à domicile dans Paris (Pouquet, 2001), la part du chiffre d'affaires alimentaire livré a été estimé à 10 % pour les magasins populaires, à 7 % pour les supermarchés et à seulement 4 % pour les hypermarchés. Au niveau de la possession d'un véhicule utilitaire, nous observons aussi, fort logiquement, une domination des points. En revanche, le changement de code est très net pour le partage d'un même utilitaire par plusieurs commerçants (la dominante noire [20/23] correspondant, cette fois, à un avis négatif). Cependant, plus de la moitié des commerces ayant répondu ne serait pas *a priori* opposés à terme au recours à un coursier local, qui



regrouperait les commandes des différents confrères et les trierait ensuite par consommateur en vue de les livrer. Non aboutie, l'idée de la mutualisation semble bien aujourd'hui en pleine maturation ...

Quant à l'intérêt d'une union fédérative de commerçants, un grand nombre d'acteurs préfère ne pas répondre. De plus, les réponses apportées laissent transparaître de sérieuses réserves sur la réelle dynamique que pourrait jouer une telle union. Peu de commerçants spécialisés jugent le recours à cette dernière pertinent, et du côté des supérettes (certainement les plus réceptives au concept d'épicerie électronique), quel intérêt y aurait-il à « s'allier » ? En effet, l'élargissement de l'offre de produits sur le site de l'union des commerçants, tout en favorisant l'optimisation des coûts logistiques par mutualisation des moyens, pourrait davantage profiter aux confrères, et néanmoins concurrents, du commerce alimentaire spécialisé. Les volumes générés par les grandes maisons spécialisées dans le commerce électronique suffisent, en général, pour justifier l'exploitation de systèmes qui leur sont propres (Browne, 2001). Dans un tel cas de figure, la nécessité d'un site fédérateur des commerçants, essentiel pour des petits commerçants indépendants, n'est plus vitale en ce qui concerne les magasins de proximité, ces derniers bénéficiant déjà d'outils développés à l'échelon national par leurs enseignes respectives (en particulier au niveau du *front office*).

L'abaque obtenue a ainsi permis de procéder, d'une manière assez originale au regard de la littérature, à l'analyse d'un scénario logistique impliquant le petit commerce indépendant. Force est d'admettre que ce dernier est aujourd'hui peu mature, même s'il n'est pas sans avenir. L'e-commerce n'est pas, en effet, incompatible avec le petit commerce. Des sites proposant des services de livraison communs à plusieurs commerçants de quartier se sont ainsi multipliés sur le Web (Jacquet, 2001). Il faut, à ce titre, rappeler qu'une proportion de consommateurs estimée à 20% (et dont une part grandissante vit en milieu rural) souhaite recourir dans un avenir proche aux achats à distance de produits alimentaires (surgelés, mais aussi secs et frais) et bénéficier ainsi de la livraison à domicile. Une étude menée par la Fevad et le Credoc sur l'acheteur à distance et le cyberacheteur (Vesque, 2004) va également dans ce sens : « *les achats à distance ont le vent en poupe* ». Déjà, force est de constater que l'évolution des habitudes d'achat (de l'achat traditionnel en magasin à l'achat en ligne) se traduit par un regain de satisfaction de la part des cybernautes, surtout pour les produits peu impliquants : « *acheter devient alors un vrai plaisir* ». Il n'en reste pas moins, si l'on veut que le scénario des petits commerçants indépendants se développe réellement, que la présence de tiers est essentielle, afin de porter et de dynamiser le projet et sans doute, au préalable, de le démystifier. La collectivité se trouve alors naturellement impliquée (à travers, par

exemple, le montage d'un dossier de demande d'aide au Fonds d'Intervention pour la Sauvegarde de l'Artisanat et du Commerce). Cependant, elle ne doit pas rester la seule à intervenir, et le rôle que peuvent jouer les prestataires de service (aussi bien informatique que logistique) est tout aussi fondamental. D'ailleurs, la maturation du scénario pourrait bien déboucher sur le fait que l'un des prestataires, à la manière d'un *pure player*, devienne l'acteur majeur (animation du site Web, coordination des flux, mutualisation des livraisons...), les commerçants étant alors réduits à de simples préparateurs de commandes.

## CONCLUSION

Face aux régulières mutations des formules de vente, et en particulier face à la montée en puissance du commerce électronique, le chercheur et le décideur peuvent se doter d'outils d'analyse prospective en vue d'anticiper les évolutions et préparer l'action future, tant sur le plan scientifique que sur le plan managérial. C'est à quoi s'est attaché l'article, en optant pour un angle d'attaque nouveau : les opportunités de renouveau offertes par Internet au petit commerce alimentaire indépendant. Sur le plan théorique, l'un des apports concerne la préparation de la commande en magasin, système qu'il est vraiment « *prématuré* » de condamner (Paché, 2002), même s'il prend le contre-pied de la position d'une majorité de décideurs (Marouseau, 2001).

Parce qu'une poignée d'enseignes réalise en GMS la commercialisation de plus des deux tiers des produits alimentaires, la grande distribution occupe le « devant de la scène » dans la plupart des recherches académiques. Pour autant, il n'est pas possible, d'un point de vue scientifique, d'éliminer le fait qu'Internet puisse relancer le petit commerce indépendant, sous réserve d'une parfaite maîtrise de la logistique de distribution. En référence à la démarche de prospective stratégique, nous avons tenté de vérifier la faisabilité de ce scénario d'évolution, et en même temps, nous avons perçu les limites d'une telle approche, uniquement basée sur les déclaratifs des commerçants. Aussi, d'un point de vue méthodologique, il nous paraît fondamental d'envisager demain une démarche complémentaire, qui nous permettrait d'affiner l'analyse. L'expérimentation sur un terrain régional de référence semble, d'ores et déjà, constituer l'une des pistes à privilégier.

Les résultats de l'enquête de terrain font donc apparaître une timidité excessive, sans doute faute d'une clarification suffisante des enjeux auprès des cyberépiciers locaux. Incontestablement, un important effort de communication et de soutien, par aides directes ou indirectes, reste à faire par les unions de commerçants et les collectivités locales, qui doivent réellement s'impliquer, si elles souhaitent voir se développer un processus de

redynamisation de l'espace urbain, favorisant des formats de vente auxquels une tranche grandissante de consommateurs est *a priori* très attachée... Pour terminer, une autre voie de recherche pourrait bien résider dans la détermination du modèle économique gagnant pour des commerces de proximité, tant en termes de coûts à supporter (notamment logistiques et informatiques) que de prestations à offrir (produits et services).

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BLUET J. C. et ZEMOR J. (1970), Prospective géographique : méthode et direction des recherches, *Metra*, IX, 1.
- BROWNE M. (2001), Les effets du commerce électronique sur les transports, *Actes du Séminaire Conjoint OCDE/CEMT*, CD-rom.
- DORAIS A. (2003), La philosophie économique de Ludwig Von Mises, *Le Québécois Libre*, <http://www.quebecoislibre.org>.
- DORNIER P. P. (2002), La logistique du commerce électronique, *E-business : guide de référence*, éd. Electronic Business Group, Elenbi Éditeur, 293-334.
- DUCOS G. (1983), Delphi et analyse d'interactions, *Futuribles*, 71, 37-44.
- DUPUIS M. (2001), Les stratégies du distributeur, *Encyclopédie vente et distribution*, éd. A. Bloch et A. Macquin, Economica, 39-63.
- DURAND B. (1998), Développement du commerce électronique et mutations des circuits logistiques de distribution, *Actes des 2<sup>èmes</sup> Journées d'Échanges et de Recherche en Logistique et Transport*, Université de Nantes, 337-350.
- DURAND B. (2003), La logistique de l'épicerie électronique : analyse prospective des scénarios envisageables dans la distribution alimentaire française, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).
- GODET M. (2004), *Manuel de prospective stratégique. Une indiscipline intellectuelle (t. 1). L'art et la méthode (t. 2)*, Dunod.
- JACQUET J. L. (2001), La logistique de la livraison à domicile : des difficultés identifiées, des solutions nouvelles ?, *Actes du colloque « Commerce et livraison à domicile : réalités et perspectives – Les produits alimentaires et le e-commerce »*, Annexe 4, 1- 3.
- LE GALL V. et BIZEUL P. (2001), *Les enjeux de la logistique dans le commerce en ligne B to C. Analyse et conclusions (vol. 1). Faits et commentaires (vol. 2)*, Eurostaf.
- MANZELLA L. (2001), *La logistique des supermarchés en ligne*, Eurostaf.
- MAROUSEAU G. (2001), Modèles logistiques du commerce électronique, *Logistique & Management*, 9, 1, 41-50.
- MAROUSEAU G. (2003), À la recherche d'un modèle logistique pour les cybermarchés, *Actes du 6<sup>ème</sup> Colloque Étienne Thil*, Université de La Rochelle, CD-Rom.
- MURARD (de) L. (2001), L'avant-dernier kilomètre en question, *Pratic Export*, 362, 10-17.
- PACHE G. (2002), La logistique de distribution du commerce électronique : des défis économiques, managériaux et écologiques à l'horizon, *Revue internationale de gestion*, 26, Numéro spécial, 39-45.

- POUQUET L. (2001), Livraison à domicile. Le cas de Paris et de la Petite Couronne, *Actes du Colloque Commerce et livraison à domicile : réalités et perspectives. Les produits alimentaires et le e-commerce*, 1-6 (Annexe 2).
- REGNIER F. (1989), Annoncer la couleur. Pour une approche nuancée du consensus, *Institut de Métrologie Qualitative*.
- SCHWARTZ P. (1993), La planification stratégique par scénarios, *Futuribles*, 176, 31-50.
- VESQUE C. (2004), *Acheteurs à distance et cyber-acheteurs*, Fevad-Credoc.
- VIGLIANDI S. (2001), Internet : cure de vitamines pour le mortar ?, *Points de Vente*, 865, 26-27.
- YRJÖLÄ H. (2003), Supply chain considerations for electronic grocery shopping, Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology, University of Technology, Helsinki.