



**HAL**  
open science

# L'épicerie en ligne : les atouts des petits commerces indépendants

Bruno Durand

► **To cite this version:**

Bruno Durand. L'épicerie en ligne : les atouts des petits commerces indépendants . La Revue des Sciences de Gestion, 2005. hal-01769321

**HAL Id: hal-01769321**

**<https://hal.science/hal-01769321>**

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.

**L'épicerie en ligne :**  
**les atouts des petits commerces indépendants.**

par Bruno DURAND

Professeur à l'Institut Supérieur de la Logistique et du Transport  
Membre associé du CERL-CRGNA  
Université de Nantes

ISLT  
Montaigu

**L'épicerie en ligne :**  
**les atouts des petits commerces indépendants.**

**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.

**e-grocery :**  
**the assets of small unaffiliated stores.**

**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

Aucun domaine d'activité économique n'a connu, jusqu'à ce jour, une croissance comparable à celle des utilisations commerciales d'Internet (Aimetti, 2001). Ce « phénomène » est en effet à l'origine d'un développement prodigieux du commerce électronique en général, et du « *B to C* » (*Business to Consumer*) en particulier. Nous enregistrons ainsi un certain nombre de mutations au sein du canal de distribution. Des circuits se trouvent par exemple court-circuités (on parle 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, dont l'existence se justifie par la création de services à valeur ajoutée. La « réintermédiation » fait donc aussi partie du processus qui gouverne la vente en ligne.

Trois interrogations majeures semblent aujourd'hui dominer les débats (Dupuis, 2001) : (1) dans quelle mesure le développement du « *B to C* » va-t-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) allons-nous au contraire vers la constitution d'un appareil de distribution plus complexe, combinant tantôt de manière complémentaire, tantôt de manière concurrente, réseaux physiques et réseaux virtuels ? Sur ce point, l'histoire nous a montré que la maturation des économies est plutôt source de diversification, offrant alors un plus grand nombre de solutions alternatives au consommateur. De ce fait, nous assistons sans doute à l'émergence d'une nouvelle étape de la « roue de la distribution » (McNair, 1978), succession de formules aboutissant finalement à leur superposition. Il y aurait donc, *a priori*, de la place pour la distribution en magasin et la distribution en ligne. D'ailleurs, il ne s'agit plus uniquement de « *vendre tout sous le même toit* » (Puget, 2001), mais surtout de « *s'installer sous tous les toits* » (évolution vers une distribution « multicanal »).

Face à cette mutation des canaux de distribution, la logistique devient un enjeu majeur. Elle constitue en effet « *le talon d'Achille du e-commerce* » (Capelli, 2000). Si certains produits présentent la caractéristique d'être virtualisables, échappant de fait au problème de la distribution physique, la majorité ne l'est pas. Dans ce cas, 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 tout d'abord, mais également par rapport au jour et à l'heure de la livraison, l'internaute n'étant pas constamment présent à son domicile. Certains auteurs n'hésitent pas à parler alors « *d'adaptation d'impédance* » entre le temps du livreur et celui de l'internaute (Soriano et Gratadour, 2001), le défi étant de « *ne sonner qu'une seule fois* ». Il s'agit donc de réussir « l'épreuve du dernier kilomètre » (*last mile*) 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).

Comment, alors, parvenir à la mise en œuvre de logistiques performantes, en coûts et qualité, gages de services à valeur ajoutée (livraison à domicile, 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, la présente communication 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 de deux enquêtes exploratoires réalisées dans l'ouest de la France (région des Pays de la Loire).

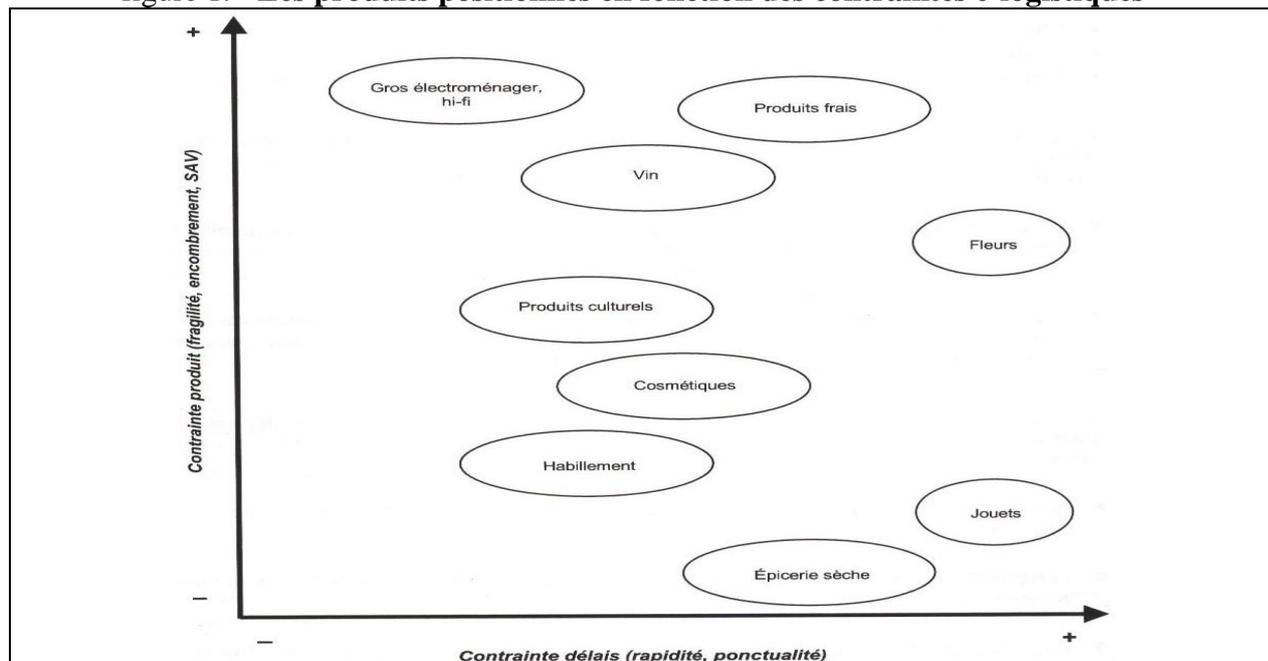
## 1. LA LOGISTIQUE DE L'ÉPICERIE ÉLECTRONIQUE

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 ...

### 1.1. 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 » est, à ce titre, tout à fait intéressant (Le Gall et Bizeul, 2001).

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

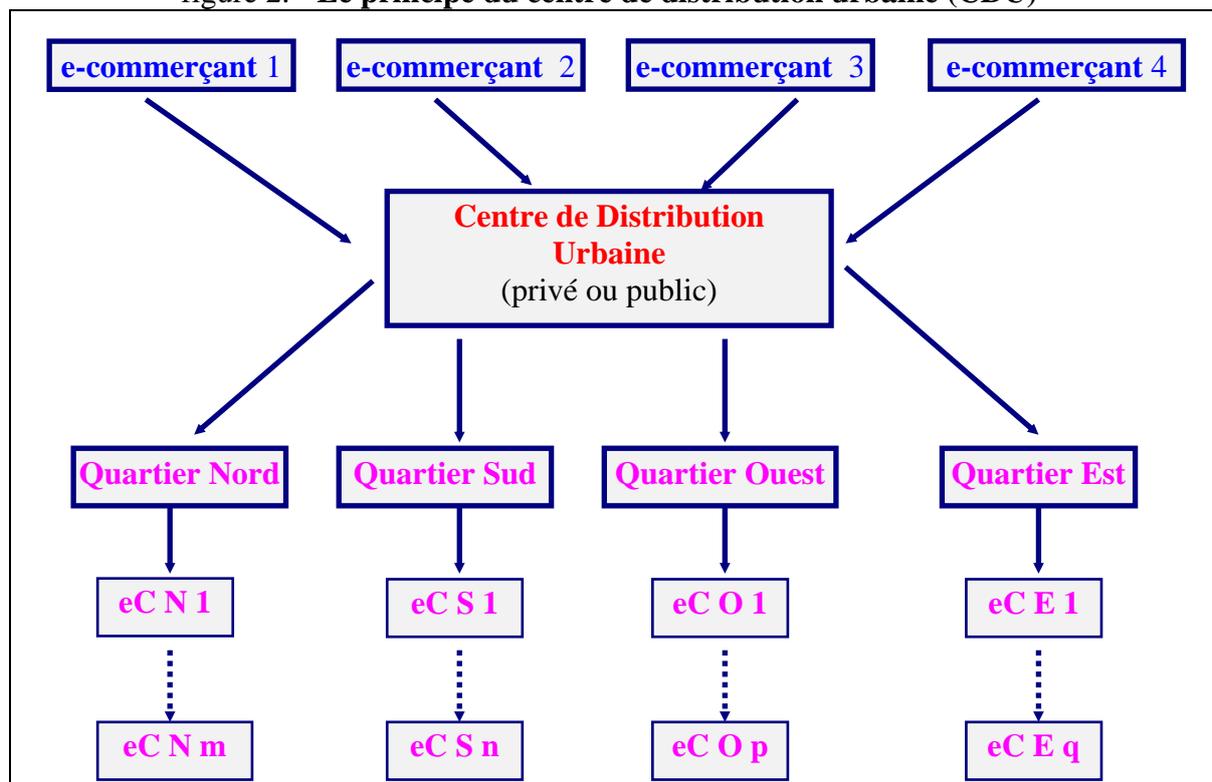


Source : Le Gall et Bizeul (2001)

Une e-logistique performante semble 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. Pour cela, sept défis majeurs doivent être relevés (Dornier et Fender, 2001) :

- l'interfaçage des systèmes d'information (*front-office* et *back-office*), afin de garantir la disponibilité du produit et d'éviter ainsi toute « cyberfrustration » ;
- le délai de livraison, sachant que sa faible longueur rend toute consolidation difficile et impose la constitution plus ou moins coûteuse d'un stock ;
- la réactivité de la chaîne logistique, de manière à intégrer les modifications que l'internaute souhaite effectuer sur une commande déjà passée (réduisant d'autant les retours) ;
- la capacité à gérer les retours (rétrologistique ou *reverse logistics*) ;
- la création de valeur à travers des propositions d'installation du produit (mobilier ...) ou encore des préconisations de commande personnalisée (*built to order*) dans le cadre de transactions portant sur des PGC ;
- la gestion optimale des références non stockées (partenariats fournisseurs) ;
- la gestion sociétale de la distribution terminale incitant au déploiement d'organisations nouvelles, les Centres de Distribution Urbaine (CDU), à l'intérieur desquelles les prestataires logistiques (en particulier les postes nationales) mais également les collectivités ont toute leur place.

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



« eC » signifie « Cyberconsommateur »

Source : Durand (1998)

Concept développé en vue de surmonter la difficulté du dernier kilomètre, le CDU s'apparente ni plus ni moins à une plate-forme d'éclatement permettant un regroupement des marchandises par client et garantissant une distribution optimale (limitant coûts et nuisances). 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 présente d'ailleurs l'avantage de pouvoir être aussi bien installée en propre 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.

### **1.2. 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 ou largement subventionnés, les cyberépiciers doivent absolument veiller à la mise en place de solutions logistiques capables d'améliorer l'efficacité 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 cependant de 1.000 commandes par jour (Manzella, 2001). A l'inverse, le « modèle anglais », initié par le distributeur Tesco, 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, à leur tour, 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 (15 € en moyenne) sur le client. Ce dernier n'est pas prêt à le supporter. Il y a donc un arbitrage constant entre le coût réel et le prix psychologique que l'internaute est prêt à payer pour « être livré » (en fait pour que sa commande soit traitée informatiquement, préparée et enfin acheminée jusqu'à son domicile). 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 productivité. La consolidation d'opérations, à travers la mutualisation de moyens logistiques, constitue alors une réelle possibilité de favoriser les synergies entre acteurs du commerce électronique et pose naturellement la question de l'externalisation de ces mêmes moyens.

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

Du fait du caractère prospectiviste de la recherche, nous avons d'emblée effectué le choix de la simulation, qui permet d'anticiper les phénomènes sur la base de régularités passées. Plus précisément, c'est la méthode des scénarios qui a été adoptée. Dans un premier temps, il convient de replacer cet outil dans l'univers plus large de la prospective stratégique.

### ***2.1. 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 travaux. L'élaboration de futurs possibles et le choix d'options stratégiques peuvent ainsi s'appuyer sur différentes 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 (Von Reibnitz, 1989 ; 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 à la lumière des futurs possibles et souhaitables. 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 évènements, 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 alors 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 pesant sur les hypothèses, est alors capitale.

## 2.2. La construction de la base

Notre système, celui de l'épicerie électronique, comprend deux acteurs majeurs : la firme de distribution au niveau de l'offre et le consommateur au niveau de la demande. Concernant l'offre, il paraît également essentiel d'y intégrer un deuxième intervenant : le petit commerce alimentaire indépendant. En effet, on ne peut scientifiquement éliminer d'emblée cet acteur (Godet, 2004), même s'il faut bien admettre que son rôle est aujourd'hui des plus modestes. Au niveau des variables clés, il semble judicieux de faire référence, pour celles qui concernent la firme, aux deux variables gouvernant les choix stratégiques du distributeur (Filser, 1987). La première concerne la place de la firme dans le canal de distribution (dimension verticale) : *continuum* allant d'un contrôle étroit (canal intégré) à une large délégation des fonctions de distribution (canal flexible). La seconde variable réside dans la dimension horizontale, c'est à dire la place du distributeur au niveau du commerce de détail : *continuum* allant de la gestion d'un format unique de magasin (focalisation) à celle d'une diversité de formules de vente.

Quant aux variables qui influencent le comportement du consommateur, le choix des orientations d'achat du chaland semble pertinent, et en particulier celui de la typologie de Darden et Reynolds (1971), qui distingue cinq profils d'acheteurs : économique, apathique, défenseur du commerce local, amateur de personnalisation et résigné du grand commerce. L'identification des variables clés terminée, l'analyse du jeu des acteurs conduit alors à l'élaboration du tableau « stratégies des acteurs ».

tableau 1. - Le tableau « stratégies des acteurs »

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

PCAI signifie : « petit commerce alimentaire indépendant »

Source : Durand (2003)

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

Compte tenu des évolutions les plus probables des variables clés, et à partir 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).

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 en propre) ; (2) la livraison intégrée hors domicile (modèle du « point-boutique » développé par les véricistes, se caractérisant par une diminution sensible du coût logistique) ; (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, soit traditionnels [comme les « kiosques à journaux »], ou soit automatisés [comme les armoires de retrait de colis]).

tableau 2. - Synthèse des futuribles

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

Source : Durand (2003)

### 3. LE 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, une réflexion prospective suivant pas à pas les préconisations de la méthode des scénarios est entreprise. L'étape finale, l'élaboration des dits scénarios, nécessite alors la réalisation de deux enquêtes en région des Pays de la Loire : la première en direction des commerçants et la seconde en direction des consommateurs.

#### 3.1. Le scénario des petits commerces alimentaires

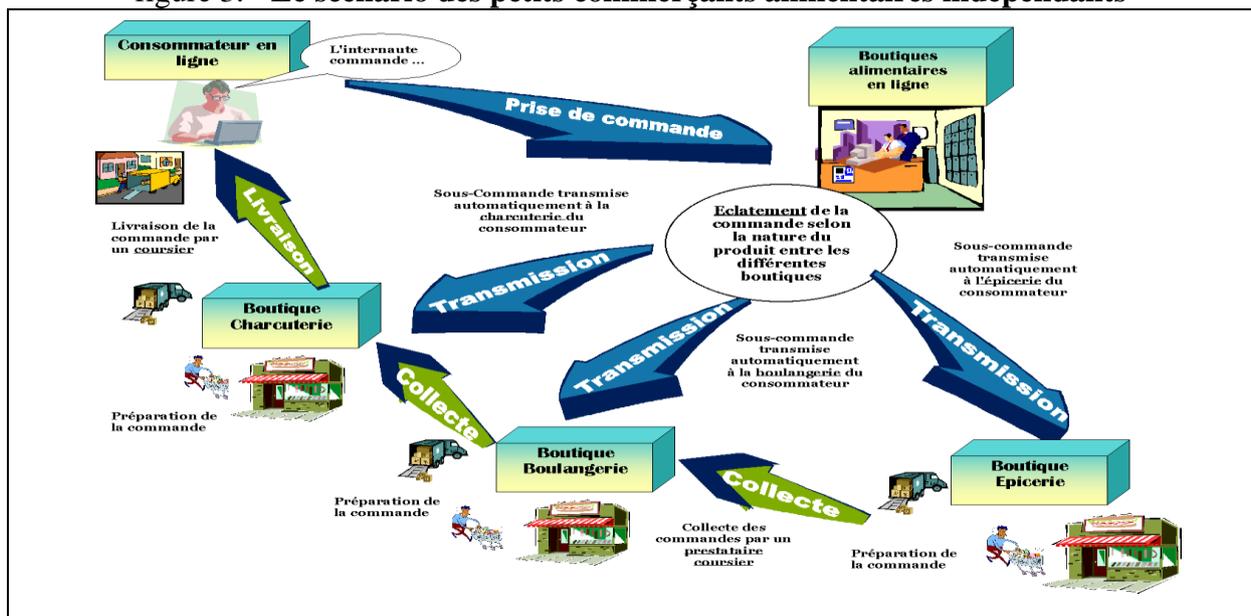
À partir des futuribles précédents, véritables jeux d'hypothèses, il est possible d'élaborer les scénarios logistiques de l'épicerie électronique française à l'horizon 2008. Si un certain nombre d'entre eux concerne des scénarios d'évolution envisageables dans la grande distribution alimentaire (Durand, 2003), il faut cependant souligner l'existence d'alternatives plus originales, parmi lesquelles celle des petits commerçants spécialisés. Certes, il 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 les premiers cybermarchés (d'un format proche de celui de l'hypermarché pour certains distributeurs). En revanche, il est scientifiquement peu rigoureux de négliger d'autres

solutions potentielles, parfois non dépourvues d'intérêts logistiques. En fait, le succès de l'épicerie électronique pourrait bien résulter d'une saine émulation entre formats de distribution variés, comme ce fut le cas jadis avec le commerce alimentaire en magasin ...

Il existe par conséquent des alternatives crédibles au modèle du cybermarché français, dont la préparation des commandes s'effectue exclusivement en entrepôt dédié. Ce modèle, aujourd'hui dominant, est fondé du reste sur la rationalisation et l'atteinte d'une taille critique par les cyberépiciers, le *front office* étant organisé pour répondre à une clientèle anonyme sur un spectre très large en termes d'assortiment. Ceci légitime tout à fait l'analyse du scénario alternatif mettant en jeu des petits commerçants indépendants implantés dans un même quartier, leurs activités étant plus complémentaires que concurrentes : boulangerie, boucherie, poissonnerie, épicerie, primeurs ... Ces commerçants spécialisés, fédérés au sein d'une union, peuvent ainsi décider de développer une activité d'épicerie en ligne. Les conditions de réussite de leur projet, élaboré en lien étroit avec la collectivité, tiennent alors dans une triple création de valeur : (1) au niveau du consommateur : « un seul coup de sonnette » pour être livré à domicile ; (2) au niveau des commerçants : une mutualisation des moyens logistiques au sein de l'union ; (3) au niveau de la collectivité locale : une redynamisation du commerce de centre-ville, inducteur de lien social.

Concrètement, le futurible considère que les commandes reçues 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 comme acteur pivot 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 n'est pas un futurible de « masse », mais bien un véritable futurible du « sur-mesure ». Le scénario du petit commerce alimentaire indépendant repose donc avant tout sur des synergies entre acteurs présents dans un « territoire » bien délimité, sans objectif d'extension spatiale.

figure 3. - Le scénario des petits commerçants alimentaires indépendants



Source : Durand (2003)

Dans ce cas précis, la préparation de la commande est directement l'œuvre du commerçant. Ce dernier la réalise entre le passage au magasin de deux clients traditionnels, exactement comme si l'internaute était là, puisqu'il connaît déjà ses préférences et exigences. Quant au « dernier kilomètre », c'est à dire la livraison de la commande assemblée au domicile de l'internaute, il est exclusivement confié à un coursier local, 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*<sup>(1)</sup> qui aboutit à la remise finale au client, celle-ci pouvant se faire soit en mains propres, soit par dépôt en boîte à lettres, soit encore par enlèvement direct sur le CDU (point relais de proximité). Selon la typologie de Darden et Reynolds (1971), deux profils de consommateurs semblent davantage correspondre ce scénario d'évolution : (1) l'internaute « défenseur du commerce local » ; (2) l'internaute « amateur de personnalisation ».

### **3.2. 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, que l'on doit réduire au maximum. Le recours à une méthode rigoureuse est donc souhaitable. Celle du « Delphi–Abaque » paraît offrir les garanties souhaitées. En effet, la méthode Delphi procède par questionnaires successifs auprès d'individus ayant une relative expertise professionnelle et/ou théorique sur le sujet traité, afin de mettre en évidence des convergences d'opinion. La technique du « mini–Delphi » (Ducos, 1983), démarche en fait retenue, se limite à un seul questionnaire par population (c'est à dire, dans le cadre de notre recherche, à un questionnaire pour les commerçants et à un questionnaire pour les consommateurs), et est ensuite couplée à l'Abaque colorée 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. Le rôle d'expert était dévolu aux commerçants eux-mêmes, la moitié de l'échantillon étant constituée d'artisans-commerçants spécialisés (bouchers, charcutiers, boulangers, ...) et l'autre moitié regroupant, 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 pourrait signifier que cette catégorie d'acteurs ne se sent pas vraiment concernée, du moins pour l'instant, par l'épicerie électronique. En revanche, les 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.

Concernant la livraison à domicile, la couleur dominante est le vert (16/23). Elle indique que ce service correspond à une pratique courante chez les répondants, aussi bien en zone urbaine qu'en zone rurale. Il faut cependant noter que parmi les commerces n'effectuant pas la livraison à domicile, nous retrouvons principalement des GMS et des détaillants spécialisés.

---

(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.

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 avons aussi observé fort logiquement une domination de la couleur verte. En revanche, le changement de couleur est très net pour le partage d'un même utilitaire par plusieurs commerçants (la couleur dominante rouge [20/23] correspondant 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 ...

tableau 3. – L'Abaque de Régnier des commerçants

| Commerces | Type<br>(item 10) | Enseigne    | Localisation<br>(item 11) | Items  |       |       |        |        |        |      |      |        |   |
|-----------|-------------------|-------------|---------------------------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|------|------|--------|---|
|           |                   |             |                           | 1      | 2     | 3     | 4      | 6      | 7      | 8    | 5    |        |   |
| 1         | Supérette         | Indépendant | Rurale                    | Vert   | Rouge | Rouge | Rouge  | Orange | Rouge  | Vert | Vert | Vert   |   |
| 2         | Supérette         | Intégré     | Rurale                    | Vert   | Rouge | Rouge | Orange | Rouge  |        |      |      | Rouge  | 1 |
| 3         | Supérette         | Intégré     | Rurale                    | Vert   | Vert  | Rouge | Orange | Rouge  |        |      |      | Vert   | 3 |
| 4         | Hypermarché       | n-c         | Rurale                    | Orange | Vert  | Rouge | Orange | Orange | Orange |      |      | Orange |   |
| 5         | Spécialiste       | n-c         | Rurale                    | Vert   | Vert  | Rouge | Rouge  | Rouge  |        |      |      | Rouge  | 3 |
| 6         | Supérette         | n-c         | Rurale                    | Vert   | Vert  | Rouge | Rouge  | Vert   | Rouge  |      |      | Vert   | 1 |
| 7         | Supérette         | Indépendant | Rurale                    | Vert   | Vert  | Rouge | Rouge  | Rouge  |        |      |      | Rouge  | 1 |
| 8         | Supermarché       | Associé     | Urbaine                   | Rouge  | Vert  | Rouge | Orange | Rouge  |        |      |      | Vert   |   |
| 9         | Supérette         | Intégré     | Rurale                    | Vert   | Rouge | Rouge | Rouge  | Rouge  |        |      |      | Rouge  | 1 |
| 10        | Supérette         | Intégré     | Urbaine                   | Vert   | Rouge | Rouge | Orange | Rouge  |        |      |      | Rouge  | 2 |
| 11        | Spécialiste       | Pdts Asie   | n-c                       | Vert   | Rouge | Vert  | Orange | Orange | Orange |      |      | Vert   | 3 |
| 12        | Supérette         | Intégré     | Urbaine                   | Vert   | Vert  | Rouge | Rouge  | Rouge  |        |      |      | Rouge  | 3 |
| 13        | Supérette         | Intégré     | Urbaine                   | Vert   | Vert  | Rouge | Rouge  | Vert   | Rouge  |      |      | Vert   | 2 |
| 14        | Supérette         | Indépendant | Urbaine                   | Vert   | Vert  | Rouge | Vert   | Rouge  |        |      |      | Rouge  | 1 |
| 15        | Supérette         | Intégré     | Urbaine                   | Vert   | Vert  | Rouge | Orange | Vert   | Vert   |      |      | Orange | 2 |
| 16        | Supérette         | Intégré     | Rurale                    | Vert   | Vert  | Vert  | Rouge  | Rouge  |        |      |      | Vert   | 1 |
| 17        | Spécialiste       | Boucherie   | Rurale                    | Rouge  | Vert  | Rouge | Orange | Rouge  |        |      |      | Orange |   |
| 18        | Supérette         | Pdts bio    | Rurale                    | Rouge  | Vert  | Rouge | Orange | Vert   | Rouge  |      |      | Vert   |   |
| 19        | Spécialiste       | Charcuterie | Rurale                    | Rouge  | Vert  | Rouge | Rouge  | Rouge  |        |      |      | Orange |   |
| 20        | Spécialiste       | Boulangerie | Rurale                    | Rouge  | Vert  | Rouge | Vert   | Vert   | Vert   |      |      | Vert   |   |
| 21        | Spécialiste       | Charcuterie | Rurale                    | Vert   | Vert  | Rouge | Rouge  | Rouge  |        |      |      |        | 2 |
| 22        | Supérette         | Indépendant | Rurale                    | Vert   | Rouge | Rouge | Orange | Rouge  |        |      |      | Orange | 1 |
| 23        | Spécialiste       | Boulangerie | Rurale                    | Vert   | Vert  | Rouge | Rouge  | Rouge  |        |      |      |        | 2 |

| N° item | Libellé item                     | Code de représentation                                     |
|---------|----------------------------------|--|
| 1       | Pratique actuelle de la LAD      | Oui → Vert ; Non → Rouge ; A l'étude → Orange              |
| 2       | Possession d'un utilitaire       | Oui → Vert ; Non → Rouge ; A l'étude → Orange              |
| 3       | Partage d'un utilitaire          | Oui → Vert ; Non → Rouge ; A l'étude → Orange              |
| 4       | Recours à un coursier local      | Oui → Vert ; Non → Rouge ; A l'étude → Orange              |
| 5       | Facturation de la LAD            | Gratuit → 1 ; Gratuit à partir d'un seuil → 2 ; Payant → 3 |
| 6       | Pratique de la VAD               | Oui → Vert ; Non → Rouge ; A l'étude → Orange              |
| 7       | Passage par union de commerçants | Oui → Vert ; Non → Rouge ; A l'étude → Orange              |
| 8       | Incidences de la VAD sur le CA   | Oui → Vert ; Non → Rouge ; N.S.P. → Orange                 |

Source : Durand (2003)

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 servant de vitrines et proposant des services de livraison communs à plusieurs dizaines de commerçants de quartier se sont déjà multipliés sur le Web (Jacquet, 2001). Du côté de la demande, la deuxième enquête, effectuée auprès de 1 200 consommateurs de plus de 18 ans représentatifs de la population régionale, montre que près du quart des 500 répondants souhaite recourir dans un avenir proche aux achats à distance de produits alimentaires (en dehors des articles surgelés) et bénéficier ainsi de la livraison à domicile. D'ailleurs, le tiers des ménages ayant répondu n'hésite pas à avouer que les courses alimentaires représentent aujourd'hui une véritable corvée, dont ils cherchent à se dispenser, en partie ou même totalement. Cette étude exploratoire se recoupe, *a priori*, très bien avec une étude nationale récente menée par la Fevad et le Credoc sur l'acheteur à distance et le cyberacheteur (Vesque, 2004) : « *les achats à distance ont le vent en poupe* ». Une première analyse des résultats montre que « *les internautes habitent de plus en plus souvent une commune rurale* », ce qui constitue une assez bonne explication du niveau élevé de l'offre commerciale observée en région dans le domaine de l'épicerie électronique pour les zones peu (ou moins) urbaines. Une deuxième analyse permet de constater que cette évolution progressive des habitudes d'achat (de l'achat traditionnel en magasin vers 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 ce scénario se développe réellement, que la présence d'un tiers est essentielle, afin de porter et de dynamiser le projet et sans doute, au préalable, de le démystifier. En l'état, du chemin reste à parcourir, si on s'en tient aux résultats de l'enquête exploratoire concernant les commerçants.

## 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 d'un scénario d'évolution, et en même temps, nous avons perçu les limites d'une telle approche, qui est uniquement basée sur les déclaratifs des commerçants. Aussi, d'un point de vue méthodologique, il nous paraît fondamental d'envisager demain une autre démarche, dont la complémentarité 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 cyberépicier locaux. Incontestablement, un important effort de communication et de soutien, par aides directes ou indirectes, reste à faire par 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 semble *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) que de prestations à offrir (produits et services) ou même de compétences à développer (en particulier au niveau de la maîtrise des flux informationnels).

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AIMETTI J. P. (2001), Le commerce électronique : un état de l'art, *Encyclopédie vente et distribution*, eds A. Bloch et A. Macquin, Economica, 11-37.
- 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.
- CAPELLI P. (2000), La logistique, le talon d'Achille du e-commerce, *E-commerce*, 4, 93-105.
- DARDEN W. et REYNOLDS F. (1971), Shopping orientations and product usage rates, *Journal of Marketing Research*, 8, 3, 505-508.
- DORNIER P. P. (2002), La logistique du commerce électronique, *E-business : guide de référence*, éd. Electronic Business Group, Elenbi Éditeur, 293-334.
- DORNIER P. P. et FENDER M. (2001), *La logistique globale : enjeux, principes, exemples*, Éditions d'Organisation.
- DUCOS G. (1983), Delphi et analyse d'interactions, *Futuribles*, 71, 37-44.
- DUPUIS M. (2001), Les stratégies du distributeur, *Encyclopédie vente et distribution*, eds 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).
- FILSER M. (1987), Les options stratégiques de la firme de distribution, *Revue Française du Marketing*, 115, 37-48.
- GODET M. (2004), *Manuel de prospective stratégique. Une indisciplinette 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.
- MCNAIR M. P. (1978), The next revolution of the retailing wheel, *Harvard Business Review*, 46, 81-91.
- MURARD (de) L. (2001), L'avant-dernier kilomètre en question, *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).
- PUGET Y. (2001), Multicanal, *LSA Cybercommerce*, Supplément au n° 1730, 3.
- REGNIER F. (1989), Annoncer la couleur. Pour une approche nuancée du consensus, *Institut de Métrologie Qualitative*.

- SCHWARTZ P. (1993), La planification stratégique par scénarios, *Futuribles*, 176, 31-50.
- SORIANO P. et GRATADOUR J. R. (2001), La revanche posthume de Félix Potin, *Points de Vente*, 840, 52.
- 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.
- VON REIBNITZ U. (1989), *La technique des scénarios*, Afnor.
- YRJÖLÄ H. (2003), Supply chain considerations for electronic grocery shopping, Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology, University of Technology, Helsinki.