



HAL
open science

Mutations logistiques de la cyber-épicerie française : quand les groupements d'associés défient la distribution intégrée

Bruno Durand

► **To cite this version:**

Bruno Durand. Mutations logistiques de la cyber-épicerie française : quand les groupements d'associés défient la distribution intégrée . Logistique & Management, 2009. hal-01770393

HAL Id: hal-01770393

<https://hal.science/hal-01770393>

Submitted on 19 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.

Mutations logistiques de la cyber-épicerie française : quand les groupements d'associés défient la distribution intégrée

Bruno DURAND

Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université de Nantes, LEMNA – EA 4272
bruno.durand@univ-nantes.fr

Au cours de cet article, nous montrons que l'épicerie en ligne connaît désormais un développement significatif en France. Nous y rappelons que le back-office constitue, au sein du canal de distribution, une condition de réussite tout aussi essentielle que le front-office en affirmant précisément que la logistique paraît enfin « trouver ses marques » en France. D'ailleurs, il ne semble plus, contrairement à un passé récent, qu'un modèle unique domine. Différentes alternatives paraissent co-exister, s'appuyant tantôt sur des infrastructures logistiques dédiées et tantôt sur des points de vente. Il semble encore que ces différents modèles soient liés au statut des détaillants en ligne : des différences significatives sont en effet observées entre le grand commerce intégré (Carrefour et Auchan en particulier) et les groupements de commerçants indépendants.

Introduction

Force est de constater que la distribution enregistre de profondes mutations. Comme le soulignent Durand et Paché (2005), le concept de l'hypermarché « souffre » aujourd'hui particulièrement. Après avoir connu une croissance régulière pendant quarante années, son bénéfice a ainsi chuté de 45% en 2008. Quatre raisons majeures semblent l'expliquer : (1) le gigantisme du format de vente ; (2) le renouveau du format du supermarché ; (3) l'inadéquation des assortiments (trop larges en alimentaire, trop étroits en textile...) ; (4) la percée du *hard-discount*, phénomène qui incite Lars Olofsson, le nouveau patron de Carrefour, à calquer sa politique de prix sur ce format *low-cost*. En pleine crise, le format de l'hypermarché est donc appelé à se renouveler d'autant que de nouveaux modes de consommation, en particulier l'épicerie en ligne, connaissent une progression qui pourrait bien en accélérer le déclin.

S'appuyant sur le récent rapport de prospective du GCI (*Global Commerce Initiative*), Georget *et al* (2008) partagent ce point de vue, soulignant la tendance actuelle du multi-format et du multi-canal chez les distributeurs. Ils insistent notamment sur le développement attendu de la livraison à domicile (LAD) et des commerces de proximité : la LAD pourrait ainsi représenter entre 15 et 25% du commerce total en 2016. De leur côté, Dayan et Heitzmann (2007) estiment que le « *B to C* » devrait continuer à croître et doubler d'ici 2011. Avec 22 millions de cyber-acheteurs (soit environ deux internautes sur trois) et, selon la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad), une augmentation des ventes de plus de 25% au premier semestre 2009, le commerce électronique français est visiblement entré dans une nouvelle phase. Ainsi, malgré l'ampleur de la crise économique actuelle, la Fevad estime que le chiffre d'affaires du « *B to C* » devrait

dépasser, en France et pour l'année 2009, la barre des 25 milliards d'euros.

Si le *front-office*, en particulier l'ergonomie du site Web et son référencement, constitue une composante fondamentale du canal de distribution numérique, le *back-office*, et plus précisément la logistique, semble tout aussi essentiel. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de nous concentrer, au cours de cet article, sur la préparation et la distribution physique des commandes en ligne, plus particulièrement celles d'épicerie. Le canal de distribution est en effet sujet, dans le cadre de la vente en ligne, à de profondes mutations faites de désintermédiations (Nohra-China, 2007 ; Gratacap et Médan, 2005) et de ré-intermédiations. Rappelons que, selon Hays *et al* (2004), trois modèles majeurs dominent en « *B to C* » : (1) celui des *pure-players* ; (2) celui des commerçants traditionnels ayant également développé une activité de vente en ligne ; (3) celui de l'association d'un *pure-player* et d'un commerçant en magasin. Cependant, concernant l'épicerie en ligne, un modèle est omniprésent : le deuxième, celui des distributeurs ayant choisi de se diversifier.

Au cours de notre article, nous souhaitons tout d'abord souligner le développement significatif de la cyber-épicerie en France. Puis, à la lumière du cadre théorique du canal de distribution, nous voulons préciser en quoi l'épicerie en ligne constitue une moindre rupture dans l'univers de la grande distribution française. Cela nous amènera, dans un troisième temps, à rappeler les deux modèles de base de la logistique du « *B to C* » : la préparation de commandes en entrepôt et celle en magasin. Enfin, nous montrerons que les alternatives retenues par les cyber-épiciers français semblent *a priori* liées au statut même de chaque distributeur : les choix logistiques semblent en effet assez différents selon que l'on appartient à un groupe de la distribution intégrée ou bien à un groupement de commerçants indépendants. Nous nous efforcerons, au cours de

cette dernière partie, de dresser un panorama des évolutions en cours. Précisons que notre démarche, qui se veut exploratoire, s'est déroulée en deux temps majeurs. Lors d'une première étape, nous avons entrepris une recherche documentaire, académique et managériale, afin de dégager les caractéristiques logistiques des cyber-marchés français. Puis au cours d'une deuxième étape, qualitative, nous avons conduit dix entretiens semi-directifs auprès d'acteurs de la cyber-épicerie : cinq auprès de commerçants en ligne, issus en particulier du commerce associé, et cinq auprès de prestataires de services e-logistiques (e-PSL).

La cyber-épicerie en France : un développement incontestable

Depuis l'arrivée d'Internet, tout ou presque s'achète et se vend sur la toile : la vente en ligne constitue assurément un précieux levier dans la conquête de nouveaux marchés. Rappelons à ce propos quelques données fondamentales du « *B to C* » en France.

Selon Berchtikou et Peltier (2007), ce chiffre d'affaires devrait dépasser les 32 milliards d'euros en 2010. La croissance du « *B to C* » connaît donc un rythme soutenu en France : la population de consonautes progresse désormais plus vite que celle des internautes et, avec seulement un Français sur trois à acheter en ligne, la marge de croissance demeure encore importante. Sur certains segments de marché (culture, voyages, informatique, habillement...), comme l'atteste le tableau 2, la part des cyber-acheteurs approche déjà les 50%. Sur d'autres segments (hygiène, équipement de la maison...), le e-commerce occupe une part plus modeste, mais en progression régulière. Même la cyber-épicerie paraît enfin « décoller » !

Force est d'admettre que la « prophétie » de Moati *et al* (2003), annonçant que le développement du « *B to C* » est comparable à celui de

Tableau 1 : L'évolution du « *B to C* » en France

Année	CA total en milliards €	Nombre de sites marchands	Nombre d'internautes en millions	Nombre de consonautes en millions	Consonautes en %
2002	2,2				
2004	5,3	7.500	22	9	39%
2006	12,3	17.500	27	15	57%
2009	+ 25	60.000	+ 32	+ 22	67%

Source : à partir de données de Benchmark Group et de la Fevad (2009)

Tableau 2 : Le taux de pénétration des achats en ligne

Année	% Cyber-acheteurs
Biens culturels (livres, CD, DVD...)	48,1 %
Autres services (billetterie, développement photo, téléchargements, abonnements...)	47,9 %
Voyage - tourisme	47,3 %
Produits techniques (informatique, électroménager, image et son...)	45,4 %
Habillement (homme, femme, enfant)	40,7 %
Hygiène - beauté - santé	20,9 %
Equipement de la maison (meubles, décoration, bricolage, jardin...)	18,8 %
Jeux et jouets	11,9 %
Alimentation générale	7,8 %

Source : Fevad et Médiamétrie (2007)

l'hypermarché, se révèle donc assez exacte. Qu'en sera-t-il dans trente ans ? Le « B to C » connaîtra-t-il les mêmes difficultés ?

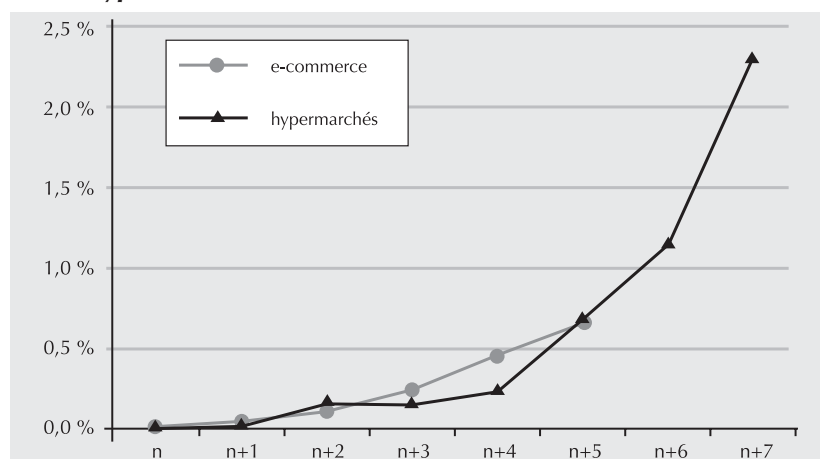
La cyber-épicerie française représentait, en 2006, un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros, soit un peu plus de 2% du chiffre d'affaires total de l'alimentaire. En décembre 2008, une enquête conduite par Médiamétrie et la Fevad a évalué à 2,4 millions de personnes, soit plus d'un consoauteur sur dix, le nombre d'internautes à avoir fréquenté le « Top 5 » des cyber-marchés français. Après des débuts laborieux, l'épicerie en ligne semble donc entrer dans une ère nouvelle (Chétouchine, 2005). Rappelons, pour commencer, que les premiers cyber-marchés français se sont développés dès 1998 sous l'impulsion des enseignes du commerce intégré : Auchandirect pour Auchan, Ooshop pour Carrefour, Houra pour Cora et Telemarket pour les Galeries Lafayette. Toutes les enseignes s'y intéressent désormais : les groupements d'associés ont eux aussi choisi de s'y positionner, emboîtant ainsi le pas aux « défricheurs » de la distribution intégrée. C'est le cas de Système U, qui déploie en 2009 son site Coursesu. Si l'Hyper U de Parthenay (79) est pourtant le premier magasin du commerce associé à s'être lancé dans la cyber-épicerie dès la fin des années 90, le groupement vendéen est en revanche longtemps resté en retrait, se contentant d'initiatives individuelles et locales très caractéristiques des mouvements d'indépendants. Leclerc semble, pour sa part, rentrer plus prudemment dans la « danse » : le 26 février 2008, Michel-Edouard Leclerc affirmait qu'il était sur le point de lancer son site. Cependant, le Président du groupement se demande encore aujourd'hui s'il doit bien prendre le risque d'altérer l'image de son enseigne, leader au niveau des prix pratiqués en magasin, tant

qu'il ne peut offrir la même performance sur le Net... Quant à Intermarché, c'est incontestablement, à ce jour, le plus avancé des trois mouvements d'indépendants dans ce domaine. Le Groupement des Mousquetaires n'a pourtant lancé son site Expressmarché qu'en avril 2004. Mais déjà, le cyber-marché du « trublion » breton caracole en tête du « Top 6 » français pour ses prix (se reporter, avec prudence cependant, au tableau 3). Soulignons enfin la présence sur ce marché de deux nouveaux distributeurs intégrés : Casino, dont c'est le retour *via* Coursengo, et Monoprix.

La cyber-épicerie, une moindre rupture dans l'univers des GSA

Il ne s'agit plus désormais de vendre uniquement « tout sous le même toit », mais davantage de « s'installer sous tous les toits » (Puget, 2001). Le déclin de certains formats de vente, en particulier celui de l'hypermarché

Figure 1 : Le parallèle entre le développement du « B to C » et de l'hypermarché



Source : Moati et al (2003)

ché, et la percée de nouvelles formules, notamment l'épicerie en ligne, annoncent une nouvelle étape de la « roue de la distribution » (McNair, 1978). Ces évolutions croisées des formats de vente témoignent du fait que des formules conquérantes hier se trouvent aujourd'hui menacées et incitent, plus que jamais, les distributeurs à des stratégies « multicanal » ou de distribution multiple (Poirel et Bonet-Fernandez, 2008).

Le canal de distribution : une double dualité

Force est de constater que la notion de canal de distribution s'enrichit continuellement sous l'impact du renouvellement des formats de vente. Rappelons que, selon Cliquet *et al* (2002), le canal de distribution désigne le chemin qu'emprunte le produit pour aller du producteur au consommateur. S'intéresser à ce concept nécessite de remonter au milieu du XIX^e siècle (Thil, 1966) : du grand magasin parisien au *hard-discounter* allemand, en passant par la vente sur catalogue, les magasins populaires et bien sûr l'hypermarché. A ces grandes mutations en matière de format commercial, il convient désormais d'ajouter la cyber-épicerie. Face à une telle multiplicité,

signe d'autant de ruptures (Filser et Paché, 2008a), on peut deviner sans peine « l'embaras » des distributeurs à effectuer leur choix.

Cette dualité « canal physique - canal virtuel » que comporte le canal de distribution n'est cependant pas la seule. En effet, si le canal comporte une composante logistique spatio-temporelle (opérations d'entreposage, de fractionnement et d'allotissement, de transport, de retour des produits...), il est également doté d'une dimension transactionnelle (Bowersox et Morash, 1989). Cette composante relationnelle provient de trois activités majeures : (1) les transferts de propriété entre producteur et consommateur (fonctions de gros et de détail) ; (2) la promotion des produits et la constitution de l'assortiment ; (3) les services, devenus des éléments majeurs de différenciation, comme par exemple la LAD dans le cadre de l'épicerie en ligne. L'analyse du canal en termes de flux l'illustre parfaitement (Rosenbloom, 1987).

S'intéressant en particulier aux membres du canal, Chirouze (2003) « consacre » la double utilité des intermédiaires comme variable d'ajustement spatio-temporel tout d'abord, mais aussi comme variable économique du fait de la réduction du nombre de transactions. Or, la cyber-épicerie s'inscrit tout à fait dans cette logique, car si elle peut se traduire par la désintermédiation du détaillant, elle entraîne alors nécessairement une ré-intermédiation, notamment celle d'un e-PSL. Concernant plus précisément les cyber-épiciers, nous aurons l'occasion de vérifier, au cours de la quatrième partie, qu'ils appartiennent quasiment tous à une même catégorie, celle du « *click-and-mortar* ». Ce sont en effet des distributeurs traditionnels qui ont choisi d'affirmer également leur présence sur la Toile. En ce sens, la rupture avec l'univers des grandes surfaces alimentaires (GSA) est moindre : aucun *pure-player* ni, pour l'instant, aucun industriel de l'agro-alimentaire n'a en effet décidé de développer, comme Dell, un service de vente directe. Précisons d'ailleurs que Dell a désormais recours pour sa distribution à une solution « bi-canal » : une partie en ligne et une partie en magasin déléguée à Carrefour et à Wal-Mart.

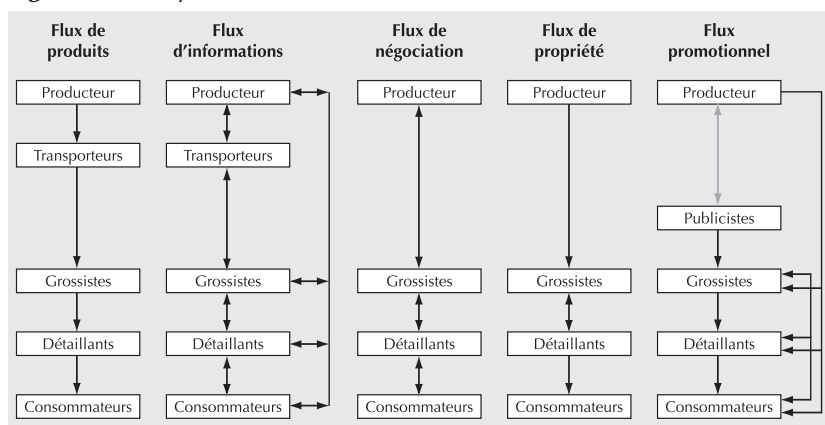
Quand à leur tour Kotler et Dubois (1989) définissent le canal de distribution comme « *un mode d'organisation permettant d'accomplir des activités, qui ont pour but d'amener au bon endroit, au bon moment et en quantité nécessaire les produits adéquats* », Senkel (2000) y relève une grande proximité

Tableau 3 : Les prix pratiqués par les cyber-marchés français en février 2010

Place	Cyber-marché	Ticket	Ecart
2	auchandirect.fr (Auchan)	182,24 €	5,1 %
3	courses.monoprix.fr (Casino & Gal. Lafayette)	191,43 €	10,4 %
4	ooshop.com (Carrefour)	192,25 €	10,9 %
5	telemarket.fr (Galeries Lafayette)	200,58 €	15,7 %
6	houra.fr (Cora)	202,92 €	17,0 %

Source : www.supermarche.tv (2010)

Figure 2 : Analyse du canal de distribution selon ses flux



Source : Rosenbloom (1987)

avec la définition de la logistique proposée par Heskett (1977) : « *activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût* » ; et plus encore avec celle de Colin et Paché (1988) : « *activités ayant pour but la mise en place au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe* ». Notons que ces propositions conservent toute leur pertinence quand on les applique à la cyber-épicerie même si, comme le soulignent Camman *et al* (2007), la logistique a évolué vers le concept de *supply chain* et désormais d'*e-supply chain*. Ce long cheminement s'est d'ailleurs effectué, selon Bowersox *et al* (2005), en quatre phases majeures rattachées dans le tableau 4.

Notons que la deuxième phase revêt une importance particulière (Filser *et al*, 2001) : la maîtrise du canal y a fait l'objet de la convoitise des distributeurs, les centrales d'achat prenant alors l'ascendant sur les grossistes. Soulignons encore que la logistique, généralement axée vers des préoccupations très opérationnelles (Livolsi, 2006), s'est ainsi progressivement dotée d'une dimension plus stratégique (Christopher, 2005).

Positionnement stratégique de la firme de distribution

L'objet de la distribution en ligne est de rapprocher l'offre de la demande, c'est-à-dire de permettre au consommateur de se procurer facilement des produits avec un choix suffisant et en lui évitant tout déplacement. Comme le rappellent Helfer et Orsoni (2001), la distribution comporte une composante matérielle, la logistique, et une dimension immatérielle, la constitution de l'assortiment. Il en est de même de la distribution en ligne, secteur sur lequel les producteurs de l'agro-alimentaire sont aujourd'hui quasiment absents, trop habitués sans doute à déléguer leur distribution en magasin (Bucklin, 1972). La cyber-épicerie française est par conséquent devenue le domaine réservé des grandes chaînes du commerce de détail.

Revenons quelques instants sur les options stratégiques de la firme de distribution, telles que Filser (1987) les a développées. Deux variables conditionnent la stratégie d'un distributeur : (1) sa place dans le canal (dimension verticale) ; (2) sa place au niveau du commerce de détail (dimension horizontale). Concernant la dimension verticale, le distributeur, qui recherche un avantage concurrentiel, doit opter entre la domination par les coûts et la différenciation. Si la première option est retenue, la firme de distribution agit sur le volume des transactions (en vue de prix d'achat attractifs) et/ou sur l'efficacité des procédures, notamment logistiques. La recherche de la domination par les coûts implique de dégager des gains de productivité par une maîtrise des coûts logistiques et se traduit donc par un contrôle étroit du canal. La vente en ligne constitue alors un canal intégré aux autres (Poirel et Bonet, 2008). En revanche, si le distributeur opte pour la différenciation, il choisit de miser sur son offre de produits et/ou de format de vente en vue de se forger une image spécifique. Le coût de fonctionnement du canal devient secondaire et priorité est alors donnée à la délégation des opérations logistiques. Dans ce cas, la vente en ligne constitue un canal parallèle aux autres. Au final, le distributeur se positionne sur un continuum allant d'un contrôle étroit du canal, le canal « intégré », à une large délégation des fonctions de distribution, le canal « flexible ».

Concernant la dimension horizontale, le distributeur dispose également de deux possibilités : (1) augmenter le nombre de ses magasins ; (2) créer de nouvelles enseignes et/ou de nouveaux formats de points de vente, tels qu'un cyber-marché. Il s'agit donc de choisir entre gérer un format unique de magasins, stratégie de la « focalisation », ou en gérer plusieurs, chacun étant alors adapté aux attentes des consommateurs et des consommateurs. Là aussi, l'étendue du champ concurrentiel du distributeur se situe sur un *continuum* qui va de la focalisation à la diversification. Partant de ces variables de gouvernance des

Tableau 4 : De la logistique au SCM

Phases	Années 60	Années 70	Années 80	Années 90
Caractéristiques logistiques	Cloisonnement des opérations	Début de l'intégration des activités	Processus global transverse	Processus inter-organisationnel
Facteurs explicatifs	Pas de structuration de la fonction logistique	Structuration de la fonction	Coordination des flux intra-organisationnels	Début des démarches collaboratives

Source : adapté de Durand et de Faultrier (2007)

Tableau 5 : Typologie des options stratégiques du distributeur

		Dimension horizontale	
		Focalisation	Diversification
Dimension verticale du canal	Intégré	Un seul format de vente – Contrôle poussé du canal, pouvant aller jusqu'à l'intégration d'activités de production – Ex. : Intermarché ou Leclerc avant l'ouverture de leur cyber-marché	Plusieurs formats de vente – Contrôle étroit du canal – Ex. : Casino avant Easydis ou encore Système U
	Flexible	Un seul format de vente – Délégation de l'approvisionnement des magasins – Ex. : Carrefour au temps des hypermarchés ou Cora avant l'ouverture de son cyber-marché	Plusieurs formats de vente – Délégation de l'approvisionnement des magasins – Ex. : Le groupe Mulliez (Auchan, Leroy Merlin...)

Source : adapté de Filser (1987)

choix du distributeur, Filser (1987) propose quatre options majeures, présentées dans le tableau 5.

Concernant plus particulièrement les variables aval, s'il peut s'avérer judicieux de poursuivre la focalisation sur un segment précis, il peut être également pertinent de tenter la diversification et d'ouvrir par exemple, en plus de la vente en magasin, un cyber-marché. Force est désormais de constater que l'option de la diversification a été progressivement adoptée par l'ensemble des enseignes françaises de GSA.

Les deux modèles de base de la logistique du « B to C »

La logistique constitue, selon Dornier et Fender (2001), une composante essentielle de la stratégie des sites marchands. Pourtant, son statut reste assez secondaire. En effet, quand le consommateur reçoit sa commande en ligne dans les conditions prévues (de délais notamment), il n'y a aucune raison de s'y attarder. En revanche, quand la logistique laisse à désirer (retards de livraison, casse, pertes...), cela peut vraiment être rédhibitoire pour la poursuite des achats sur le site fréquenté. La per-

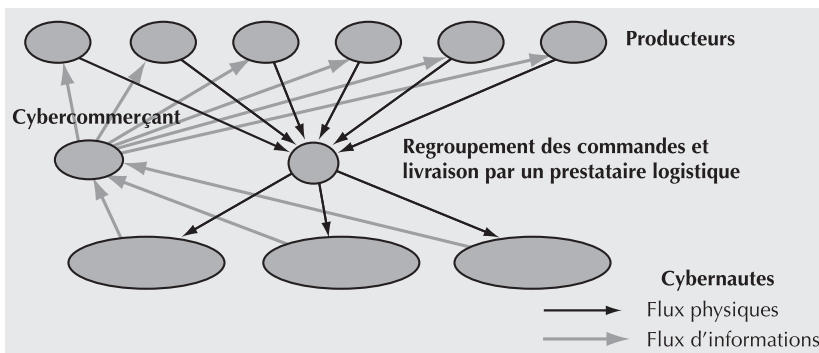
formance logistique semble donc aller de soi dans la vente en ligne : elle fait partie intégrante de la transaction. En même temps, comme le soulignent Baglin *et al* (2005), le « B to C » exige des logistiques très spécifiques, logistiques qui mobilisent a priori deux modèles dominants : (1) celui de la préparation des commandes en entrepôt (« *warehouse picking* ») ; (2) celui de la préparation en magasin (« *store picking* »).

La préparation des commandes en entrepôt (notée « PE »)

Selon De Koster (2002), quand le nombre de références du catalogue électronique est important (plusieurs dizaines de milliers) et/ou que l'activité en ligne n'est pas marginale (plusieurs centaines de commandes par jour), le stockage sur entrepôt (ou sur un site dédié) paraît une nécessité. Deux alternatives logistiques sont alors envisageables : (1) le stockage de produits à faible rotation en amont du canal de distribution chez le fournisseur ; (2) le stockage des articles à forte rotation en aval du canal chez le distributeur.

Le stockage chez le fournisseur se décline lui-même en deux variantes. La première consiste en ce que le fournisseur, qui traite la commande à partir de son stock, livre directement l'internaute. Le cyber-commerçant est alors « court-circuité » : son rôle revient ni plus ni moins à celui d'un infomédiaire, se « limitant » à mettre en ligne une offre, à réceptionner les différents achats et à les communiquer aux fournisseurs concernés. Notons que pour une commande passée, on peut observer pour un même cybernaute autant de livraisons qu'il y a de lignes sur le bon électronique (si toutes concernent des fournisseurs différents). Ce désagrément ne tient pas bien sûr si un regroupement des articles par client, avant leur livraison finale, est effectué par un e-PSL. C'est la deuxième variante.

Figure 3 : Stockage et préparation chez le fournisseur de produits à rotation lente avec consolidation de la commande par un e-PSL



Source : adapté de Chopra et Meindl (2004)

A l'inverse, les produits à forte rotation sont stockés en aval du canal, sur un site dédié au distributeur, site qui est géré en propre ou bien délégué. Concernant la livraison finale, on note là aussi deux variantes: (1) délégation de la LAD à un e-PSL ; (2) internalisation de la LAD, option seulement envisageable si le distributeur peut s'adosser à un réseau de dépôts de proximité. Pour des auteurs comme Yrjölä (2003), l'entrepôt dédié se justifie surtout lorsque le nombre d'internautes au km² est élevé (dispersion géographique faible).

La préparation des commandes en magasin (notée « PM »)

Les cyber-commerçants, qui font le choix de s'adosser à un réseau de magasins, optent délibérément pour un processus simple et rapidement opérationnel. Ce modèle, auquel Tesco¹ doit la réussite de son cyber-marché, repose sur le fait qu'une commande en ligne est directement transmise au magasin de l'enseigne le plus proche d'un lieu de vie du consommateur. Un préparateur y prélève ensuite les articles en rayons. Une fois le panier constitué, la livraison est réalisée en véhicule tri-température par le commerçant lui-même ou bien confiée à un e-PSL. Le paiement peut s'opérer au moment de la livraison. Utilisant des infrastructures déjà existantes, la PM se caractérise par un investissement réduit. L'autre atout du modèle tient dans le fait que l'internaute peut ne pas retenir la LAD, mais opter pour le retrait direct de son panier en magasin (noté « REM »). Le modèle de la PM comporte pourtant un risque : celui de la « perturbation » des clients traditionnels par les préparateurs de commandes. Face à cette nuisance qui peut entraîner des fuites de clientèle, Ogawara *et al* (2003) suggèrent d'adopter la PE puisque la zone jouit alors d'un certain potentiel.

La PM constitue bien la preuve s'il en est besoin, que le commerce en ligne ne signe pas la mort des magasins. Au contraire, la mobilisation des points de vente, quand elle est possible, peut constituer un précieux support à la Net-logistique. Les deux modèles de base de la logistique du « B to C » font toujours l'objet de travaux académiques : l'objet étant, désormais, d'observer les cheminements croisés de ces deux modes de préparation (Marouseau, 2007). Une tendance à l'hybridation des modèles est en effet aujourd'hui perceptible. Fort de ces connaissances, nous allons maintenant tenter de dresser un nouvel état de l'art de la cyber-épicerie française et mettre en évidence les stratégies développées par les deux

grandes familles de distributeurs : les intégrés et les associés.

La cyber-épicerie française : le statut du distributeur comme variable explicative du choix du modèle logistique

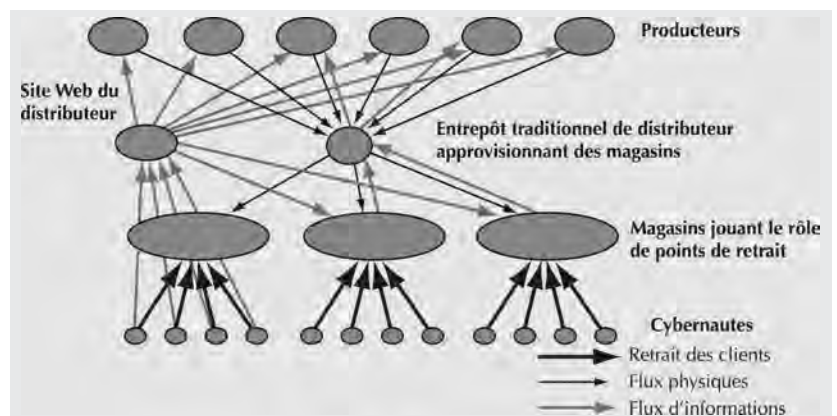
La logistique fait partie des préoccupations des cyber-épiciers car la vente en ligne des produits d'épicerie, aux marges faibles et aux contraintes fortes (encombrement, poids...), nécessite la mise en œuvre de solutions performantes, vecteurs de croissance et de rentabilité. Pour leur part, les premiers cyber-épiciers français ont unanimement adopté, dans un premier temps, le modèle de la PE, prenant ainsi tous le « contre-pied » du britannique Tesco. Ce n'est finalement que depuis peu de temps, que le modèle de la PM se développe en France. Toujours est-il que dans les deux cas, les produits, qui sont à forte rotation, sont directement stockés chez les distributeurs et non chez les fournisseurs.

Les solutions logistiques développées par le grand commerce intégré

Les premiers cyber-marchés français sont donc apparus sous l'impulsion des enseignes du commerce intégré : Auchan, Carrefour, Casino et Cora. Il convient également d'ajouter Télémarket à ces quatre spécialistes de l'hypermarché. Filiale des Galeries Lafayette, groupe spécialisé dans l'exploitation de grands magasins et de magasins populaires, Télémarket a en effet démarré son activité de VAD de produits d'épicerie, il y a plus de 20 ans sur... minitel ! Depuis, son service a évidemment migré sur Internet. Ces cinq enseignes de la distribution intégrée partagent un

1 - Tesco, qui a « exporté » son modèle et dont le slogan est : « From mouse to house ! », fut le premier cyber-épicerie rentable au monde et reste, a priori, aujourd'hui le leader mondial des cyber-épiciers.

Figure 4 : Stockage et préparation de commandes en magasin avec REM



Source : adapté de Chopra et Meindl (2004)

autre point commun : elles ont toutes fait le choix de s'appuyer sur des entrepôts dédiés pour préparer leurs commandes en ligne.

Télémarket dispose ainsi d'un site unique, tout comme initialement Houra. Ooshop fait, quant à lui, appel à trois centres de préparation, deux sur Paris et le troisième à Lyon, centres que les infrastructures logistiques (entrepôts et plates-formes) du groupe Carrefour approvisionnent directement (Ushiyama *et al.*, 2005). De son côté, Auchandirect mobilise désormais cinq sites de préparation, deux en Ile-de-France (Chilly pour le sud de Paris et Gennevilliers pour le nord) et trois autres sur Lyon, Lille et Toulouse. Un sixième site doit ouvrir à Marseille en 2009. Quant au distributeur stéphanois Casino, à l'origine dès 1998 du site C-mescourses, il a choisi d'en cesser l'exploitation en avril 2002 pour cause « d'insuffisante rentabilité ». A cette époque, les autres « défricheurs » ne faisaient pourtant pas mieux : les investissements spécifiques imposés par le modèle de la PE ont en effet donné lieu, du fait de volumes à traiter particulièrement modestes, à des ROI beaucoup plus lents que prévu. La distribution française ne fut pas la seule dans ce cas : les cyber-épiciers américains, qui avaient adopté le même modèle, ont même connu des déboires amplifiés du fait des distances à parcourir.

Hormis son coût, le modèle de la PE se traduit par des délais de livraison en général élevés dans la mesure où les sites utilisés sont peu nombreux, ce qui rend ainsi difficile une couverture nationale. Face à cette réelle difficulté, Cora a préféré « réduire la voilure » d'Houra, abandonnant la distribution toute France pour se recentrer sur 24 départements livrés à partir de deux entrepôts (dans le 77 et à Marignane) et de deux plates-formes d'éclatement. De son côté, Télémarket, cyber-marché initialement réservé à une clientèle parisienne, a fait un choix complètement opposé. Depuis avril 2007, Télémarket livre ainsi sur 71 départements sans entrepôt nouveau (toujours celui de Pantin), ni sans adossement à des magasins puisqu'il n'en possède pas. Pour ce faire, Télémarket s'est inspiré du modèle développé par le Suisse LeShop (groupe Migros) en initiant un partenariat étroit avec l'e-PSL Chronopost, bien connu pour son réseau maillé d'agences. Télémarket est ainsi en mesure de livrer dès le lendemain toute commande passée avant 15 heures. Seule contrainte pour l'instant : le surgelé est exclu des commandes à destination de la province. Malgré cela, Télémarket revendique aujourd'hui 300.000 clients.

2 - Le cross-docking est une technique logistique visant à réduire les stocks. Elle correspond à un éclatement, sur une plate-forme de transit, de lots de produits pré-affectés à la source.

Dans le cas d'Ooshop, l'affectation d'un colis à un conso-nante se fait dès l'entrepôt de Marly. Le colis ne fait que transiter par le magasin le plus proche.

Partageant ces préoccupations d'extension territoriale, Auchan s'est engagé pour sa part dans une différenciation de ses circuits de distribution, c'est-à-dire dans une offre « multi-canal ». Ainsi, le fait qu'Auchandirect continue à ouvrir des entrepôts (bientôt six) n'empêche pas le groupe nordiste de miser également sur la solution alternative du Chronodrive. A ce jour, neuf sites fonctionnent en France, dont trois dans le Nord, trois en Ile-de-France et deux sur Nantes. Il s'agit ni plus ni moins de dépôts dédiés uniquement à la préparation (et en aucun cas des magasins), sur lesquels les internautes viennent retirer leurs paniers et régler leurs factures. Le Chronodrive permet à Auchan de contourner le délicat et coûteux problème de la LAD. La bonne rentabilité du modèle, comparée à celle de la PE, va se traduire par l'ouverture très prochaine de cinq nouveaux sites, en particulier sur l'Ouest et le Sud-Ouest. Au global, sur l'année 2009, c'est une vingtaine de Chronodrive qu'Auchan devrait ouvrir (Silly, 2008), « l'objectif étant de parvenir rapidement à une centaine » précise le cofondateur Ludovic Duprez.

Carrefour a également choisi de différencier ses circuits de distribution dans le cadre du développement envisagé sur l'Ouest. Ooshop s'appuie ainsi depuis fin 2004 sur les magasins Carrefour de Nantes ou de Bordeaux, évitant de ce fait tout recours à des investissements spécifiques. Cependant pour des opérations promotionnelles et/ou planifiables à destination de la province, Ooshop sollicite en priorité son entrepôt automatisé de Marly (95), productivité oblige. Les magasins régionaux jouent alors le rôle de simples unités de *cross-docking*².

L'analyse du tableau 6 permet de montrer que, si les quatre cyber-épiciers étudiés ont tous adopté dans un premier temps le modèle de la PE, leurs stratégies en terme de LAD sont en revanche beaucoup moins uniformes quant au fait de déléguer ou d'internaliser les opérations de livraison, Ooshop ayant pour sa part choisi de recourir à l'e-PSL Star's service.

Pour terminer, nous pouvons nous demander si les démarches constatées d'hybridation des modèles vont demain s'intensifier. A priori, il ne semble pas que Carrefour ou même qu'Auchan envisagent à l'avenir de s'appuyer massivement sur leur imposant réseau de supérettes (plus de 3.000 magasins). Pourtant, comme le montre une étude du CREDOC, ce format de vente apparaît comme le plus réceptif à l'épicerie en ligne (Pouquet, 2001).

Tableau 6 : Caractéristiques logistiques des cyber-marchés du commerce intégré

Cybermarchés	auchandirect.fr	houa.fr	ooshop.com	telemarket.fr
Offre	5.500 références	50.000 références	8.000 références	10.000 références
Zone de livraison	Paris – Lyon – Lille...	24 départements	Paris – Lyon - Ouest	Paris & 71 dépts
Localisation des entrepôts	2 en IdF, 1 à Lyon, 1 à Lille, 1 à Toulouse et 1 en projet à Marseille	Bussy - Externalisé Marignane - En propre + 2 plates-formes	Marly-la-Ville et Vélizy pour Paris Vaise pour Lyon	Pantin
LAD	Internalisée	Hybride	Externalisée (Star's service)	Hybride (Chronopost)

Source : actualisé de Durand (2008)

Les solutions logistiques développées par le grand commerce associé

Comment parvenir à une maîtrise des coûts logistiques alors même que la LAD pourrait renchérir les coûts de transport ? L'antagonisme est de taille et sa levée appelle nécessairement une optimisation des opérations de préparation de commandes et de distribution finale. Aussi, dubitatifs face à l'ultra-dominance de la PE, cette dernière induisant un coût logistique total pouvant représenter 15% de la valeur du panier, certains distributeurs ont préféré attendre et adopter, depuis peu en fait, la PM dans la mesure où ils pouvaient s'adosser sur des réseaux déjà existants de magasins. La LAD des produits d'épicerie constituant en plus une réelle difficulté pour peu que ces derniers soient frais ou surgelés, difficulté qui s'aggrave quand le consommateur est absent au moment de la livraison, l'option du REM offerte par cette alternative semble avoir convaincu les plus hésitants.

Intermarché en constitue aujourd'hui le meilleur exemple. Dans un premier temps, le Groupement des Mousquetaires s'est appuyé sur une quinzaine de points de vente pilotes. A l'heure actuelle, c'est sur 260 magasins, que le site d'épicerie en ligne Expressmarché peut s'adosser. Avec des magasins opérationnels dans 5.000 communes et surtout dans près de 70 départements, le service proposé par Expressmarché (5.000 références majoritairement alimentaires) est accessible à environ 20 millions de consommateurs français. A moyen terme, le cyber-épicière breton entend mobiliser 400 points de vente. Précisons que l'atout majeur d'Intermarché pour la cyber-épicerie réside dans la finesse du maillage de son réseau de points de vente, réseau qui pourrait constituer un précieux instrument

de « reconquête ». Avec en moyenne un magasin tous les 18 km, l'entropie relative du distributeur est en effet très élevée selon Durand et Senkel (2007). Cela signifie que sa couverture territoriale est assez homogène et qu'elle lui permet de facturer le service de préparation et de LAD selon une fourchette allant de quatre à six euros, ce qui se situe plutôt en-dessous des pratiques du marché. On peut alors imaginer les « ravages » que pourrait faire l'enseigne des Mousquetaires si ses 1.500 supermarchés servaient de point d'appui à Expressmarché.

La prestation offerte par Intermarché autorise, grâce à un véhicule bi-température, la LAD de clients situés au plus à 30 minutes du point de vente, le paiement s'opérant à la remise chez le consommateur. Du point de vue du front-office, Expressmarché repose sur la gestion d'autant de mini-sites Web qu'il y a de magasins, car chaque point de vente est, ne l'oublions pas, indépendant : l'assortiment proposé sur la Toile doit donc correspondre à celui du magasin qui livre. Le site propose encore le REM et le « drive » (dépôt direct dans le coffre), solutions qui permettent aux internautes, moyennant quatre euros, de retirer leurs commandes dans un magasin situé sur un itinéraire habituellement emprunté (travail, loisirs...).

Soulignons encore que si la cyber-épicerie doit permettre de fidéliser les clients habituels du point de vente, elle doit aussi permettre d'en recruter de nouveaux. L'enjeu est donc de taille et, après un temps d'observation, Intermarché semble bien en avoir mesuré la portée : l'activité Web pourrait ainsi permettre aux Mousquetaires de moderniser leur image de marque et de trouver un « second souffle ». C'est certainement pour cette raison que la

stratégie e-commerce du groupement se veut aussi offensive et payante : fin 2008, le groupement des Mousquetaires était le distributeur français ayant enregistré la meilleure progression en termes de part de marché. Expressmarché est d'ailleurs le cyber-marché français le moins cher (se reporter au tableau 3), ce qui impose une parfaite maîtrise des coûts logistiques dans la mesure où les prix sur le Net sont identiques à ceux pratiqués en magasin. En lien étroit avec cela, précisons que le ROI pour un supermarché s'y veut extrêmement rapide : en moyenne un an, voire même sept mois, selon Christian Cabiron, patron du magasin de Millau en charge d'Internet au niveau du Groupement.

Côté Système U, on recensait en avril 2008 une trentaine de magasins en ligne, dont 20 supermarchés³. Ces points de vente, situés pour près des deux tiers en Bretagne et Pays de La Loire (le berceau du Mouvement), proposent tous le REM et quelques uns se sont risqués en LAD. Tout comme son principal rival dans la distribution en magasin, Système U déploie actuellement à grande échelle son service Coursesu : l'objectif est ainsi de passer la barre des 250 points de vente en ligne début 2010. Notons cependant que la stratégie de Système U, dont l'entropie relative est nettement plus faible que celle d'Intermarché (moitié moins de supermarchés et une plus grande hétérogénéité selon les régions), est avant tout axée sur la fréquentation durable de ses points de vente : le consommateur doit continuer à y venir « avec ses pieds ». Ainsi, des deux alternatives, la LAD et le REM, Système U mise, semble-t-il, davantage sur la seconde. C'est d'une part la moins coûteuse, même si le groupement vendéen aménage une zone de retrait dans les points de vente en ligne, et c'est aussi la moins risquée (la LAD réservant bien des surprises !). Ainsi, pour Système U, et contrairement à Intermarché, il s'agit moins de reconquérir des parts perdues que de conforter un développement : la vente

en ligne constitue un plus et non une stratégie prioritaire.

Leclerc partage *a priori* un point de vue un peu identique. Si l'épicier le moins cher se met pourtant à l'épicerie en ligne via son site Expressdrive (démarche initiée en 2008 par deux hypermarchés du Groupement basés sur Toulouse), c'est plutôt à travers une stratégie d'alignement. En effet, comment continuer à accepter sans réagir un Chronodrive en face de l'un de ses hypermarchés ? La provocation du groupe Auchan devient parfois insupportable. Défié, Leclerc, et c'est dans sa nature, ne peut que relever le challenge. C'est notamment ce qui s'est passé en banlieue nantaise où le distributeur breton a finalement été « contraint » d'ouvrir l'un de ses premiers Expressdrive. La prudence reste cependant de mise en haut lieu : à vrai dire Michel-Edouard Leclerc ne semble pas très convaincu de la pertinence de la vente en ligne pour son groupement. Ainsi, pour l'heure, on ne recense seulement qu'une vingtaine d'hypermarchés offrant le service Expressdrive⁴. Précisons enfin que Leclerc n'entend pas *a priori* investir dans la LAD et, donc, que seule la formule du REM est proposée aux consozones. Ce choix se veut assez logique : avec « seulement » 600 hypermarchés, l'entropie relative du Groupement reste en effet relativement modeste. L'enseigne préfère miser en revanche sur ses bornes Expressdrive : la commande, qui se fait alors directement sur le parking de l'hypermarché, est prête cinq minutes après. Force est de constater qu'aujourd'hui l'enseigne Leclerc est la moins bien placée de la distribution française pour la cyber-épicerie. Doit-on s'attendre à une réaction prochaine, car il ne doit pas être effectivement facile d'accepter d'être le dernier des e-GSA, quand on est le leader des GSA ?

Les associés français ne semblent cependant pas les seuls à miser sur le modèle logistique de la PM. Leur succès n'aurait-il pas finalement un impact sur certains distributeurs intégrés ? On est en mesure de se le demander. En tout cas,

Tableau 7 : Modes de préparation de commandes et nature du distributeur

Nature du distributeur	Préparation en entrepôt(s) dédié(s) et/ou centralisé(s)	Préparation en magasins ou sur sites de proximité
Intégré	- Carrefour ➔ ooshop.com (3 sites) - Auchan ➔ auchandirect.fr (5 ou 6 sites) - Gal. Lafayette ➔ telemarket.fr (1 site) - Cora ➔ hora.fr (2 sites)	- Carrefour ➔ ooshop.com (sur l'Ouest...) - Auchan ➔ chronodrive.fr (9 sites de préparation) - Monoprix ➔ courses.monoprix.com - Casino ➔ coursengo.com (44 magasins sur Paris)
Associé		- Intermarché ➔ expressmarche.com (260 mag.) - Système U ➔ coursesu.com (250 magasins) - Leclerc ➔ expressdrive.fr (17 points de retrait)

Source : Élaboration personnelle

3 - <http://www.coursesu.com>

4 - <http://www.expressdrive.fr>

Monoprix (filiale des Galeries Lafayette) et Casino ont choisi de s'adosser sur leurs réseaux de magasins. Monoprix, qui propose un catalogue de 12.000 articles, pourrait à terme s'appuyer sur un réseau de 300 supermarchés de centre ville, la moitié en région parisienne. Quant à Coursengo, le cyber-marché de Casino, il est déjà présent sur Paris via une cinquantaine de points de vente. Il convient ici de noter le retour du distributeur stéphanois sur le marché de la cyber-épicerie, retour qui s'est donc traduit par l'abandon de la PE. Peut-on en être étonné finalement ? Pas totalement, quand on sait qu'avec ses 3.000 magasins Casino dispose du réseau le plus capillaire des distributeurs français. On peut même penser que le dernier mot n'a pas été dit...

Une rapide analyse du tableau 7 montre que le modèle logistique de la PM, longtemps dénigré par les cyber-épiciers français, jouit aujourd'hui d'un engouement bien réel. A cela, deux raisons : la première est organisationnelle et la deuxième est d'ordre technique. La première raison tient au fait qu'un certain nombre de distributeurs en ligne peut et souhaite s'adosser à des réseaux relativement diffus de magasins afin de bénéficier d'un ROI rapide. Pensons à Intermarché en particulier. La deuxième raison est pratique : la LAD se heurte en France au fait que les consos ne sont pas équipés de boîtes de réception inattendue⁵, concept répandu dans le nord de l'Europe. La conséquence est sans appel : 30% des LAD échouent parce qu'il n'y a personne au moment du passage du livreur (Botella, 2008). Ajoutons que si la boîte de réception inattendue semble constituer un élément nécessaire à l'obtention d'une LAD rentable, elle n'en est en revanche en rien suffisante. Une autre manière de concourir au succès de la LAD réside encore dans la limitation du nombre de livraisons en utilisant, par exemple, des colis autoréfrigérés permettant de livrer en une seule fois des produits secs et frais. Mais, quand livrer l'internaute relève vraiment de l'exploit, l'inciter à pratiquer le REM présente de réels avantages, en particulier une réduction du coût logistique de près de 70% (Yrjölä, 2003). Signalons d'ailleurs que Carrefour expérimente ce concept en région parisienne sur des points de « prêt-à-emporter », points qui sont distincts des lieux de vente.

Conclusion

La cyber-épicerie est donc devenue un canal de distribution à part entière : tous les distribu-

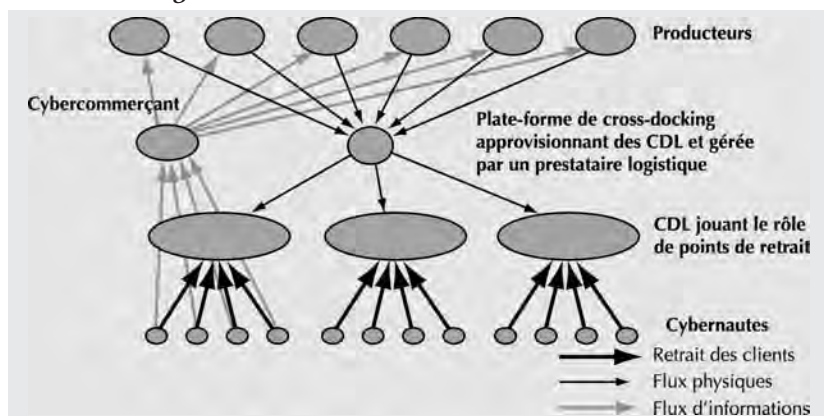
teurs français sont désormais présents en ligne. Volontaire au départ, ce choix stratégique de diversification (vs focalisation) s'est sans doute imposé par la suite, la croissance du e-commerce ne devenant plus tout à fait indolore pour les magasins en raison d'effets de cannibalisation. Demain, l'épicerie en ligne pourrait permettre à certaines enseignes, comme Intermarché, et à certains formats de vente, comme celui de l'hypermarché, de trouver un « second souffle ». Ainsi, l'hypermarché, qui cherche à ré-enchanter le consommateur, pourrait voir demain sa surface de vente reconfigurer en deux espaces (Durand et Paché, 2005) : un supermarché traditionnel et un espace « e-logistique » inaccessible au consommateur, où les commandes en ligne seraient préparées.

Contrairement aux idées initialement reçues, la désintermédiation des magasins ne constitue donc pas un point de passage obligé dans le processus de la vente en ligne : la réussite de la cyber-épicerie paraît ainsi en partie liée à la performance de la distribution en magasin (effet de potentialisation). Si le modèle de la PE a largement dominé en France pendant la première décennie de l'épicerie en ligne, celui de la PM le concurrence aujourd'hui sérieusement. Il n'y aurait donc pas, a priori, de modèle optimal mais plutôt deux alternatives, assez conformes en fait aux stratégies des distributeurs en termes de canal de distribution. Ainsi, la distribution intégrée, qui a une approche « multi-canal », mise principalement sur l'entrepôt ou sur des points de retrait dédiés uniquement à la cyber-épicerie (comme Auchan via Chronodrive). Poirel et Bonet-Fernandez (2008) parlent, dans ce cas, de canal « parallèle » pour désigner le canal virtuel qui a été en fait « ajouté à ce qui existait déjà ». En revanche, le commerce associé, qui se caractérise par des stratégies quasiment « mono-format » (le supermarché par exemple pour Intermarché et Système U), cherche à tirer profit au maximum de ses réseaux de magasins (Lehu, 2008). Le canal virtuel est alors un canal « intégré ».

Pour terminer, revenons sur le rapport de prospective du GCI, qui annonce l'émergence d'un modèle de vente directe dans le domaine de la cyber-épicerie, véritable rupture stratégique au sens où l'entendent Filser et Paché (2008b). Le producteur étant un *pure-player*, il n'est pas envisageable que ce futurible s'appuie un seul instant sur des magasins. La seule alternative possible est alors de mobiliser des centres de distribution locale (CDL), c'est-à-dire des sites de proximité pilotés par

5 - Une boîte de réception inattendue désigne une « boîte à lettres » tri-température (sec, frais, surgelé) munie de deux portes : une du côté de l'habitation à laquelle le consos accède et une du côté de la rue utile au livreur. Un foyer ainsi équipé peut donc être absent au moment de la livraison d'une commande en ligne.

Figure 4 : Le modèle logistique de la vente directe en ligne avec assemblage des commandes sur un CDL



Source : adapté de Chopra et Meindl (2004)

des e-PSL. Les commandes des consommateurs seraient acheminées, en provenance des différents fournisseurs, puis assemblées afin de constituer le panier final (se reporter à la figure 5). Ensuite, le CDL réaliserait la LAD ou servirait tout simplement de point de retrait, à la manière d'un relais « Kiala » ou « à2pas », adapté aux produits frais et surgelés. L'alternative du CDL pourrait ainsi connaître à terme un certain succès, car la vente directe séduit plus d'un producteur de l'agro-alimentaire, producteur généralement désireux de reconquérir un peu de pouvoir au sein du canal de distribution.

Demain, notre recherche exploratoire mérite d'être prolongée. Un appel à la prospective stratégique pourrait s'avérer pertinent en vue notamment d'évaluer la probabilité d'émergence des CDL. Une autre recherche mériterait d'être également conduite en direction de la demande, afin de recueillir les attentes des consommateurs multicanaux et d'actualiser la grille de lecture proposée.

Bibliographie

Baglin G., Bruel O., Garreau A., Greif M., Kerbache L., van Delft, C., (2005), *Management industriel et logistique : conception et pilotage de la Supply chain (4^e édition)*, Economica, Paris.

Benchmark Group, (2009), www.benchmark.fr.

Berchtikou J., Pellier F., (2007), Le commerce électronique : un essor rapide, un fort potentiel de croissance, *Publication du Centre Régional d'Observation du Commerce, de*

l'Industrie et des Services (CCIP), n°98, www.crocis.ccip.fr.

Botella J., (2008), Kiala, le petit livreur qui défie La Poste, *Capital*, n°197, pp. 50-51.

Bowersox D.J., Closs D., Cooper B., (2005), *Supply Chain Logistics Management*, Irwin McGraw Hill, New-York.

Bowersox D.J., Morash E., (1989), The integration of marketing flows in channels of distribution, *European Journal of Marketing*, vol 23, n°2, pp. 58-67.

Bucklin L.P., (1972), *Competition and evolution in the distributive trade*, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs (NJ).

Camman C., Livolsi L., Roussat C., (2007), *La logistique simplement – activités, enjeux, vocabulaire*, Logistiques Magazine et Wolters Kluwer, Paris.

Chétochine G., (2005), *Le blues du consommateur*, Paris, Editions d'Organisation.

Chirouze Y., (2003), *Le marketing : études et stratégies*, Ellipses Edition, Paris.

Chopra S., Meindl P., (2004), *Supply chain management : strategy, planning and operations*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Christopher M., (2005), *Supply chain management - créer des réseaux à forte valeur ajoutée*, Pearson - Village Mondial, Paris (3^{ème} édition traduite de l'anglais).

Cliquet G., Fady A., Basset, G., (2002), *Management de la distribution*, Dunod, Paris.

Colin J., Paché G., (1988), *La logistique de distribution : l'avenir du marketing*, Chotard et associés éditeurs, Paris.

Dayan M., Heitzmann R., (2007), *Tableau de bord des TIC et du commerce électronique*, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi - Service des études et des statistiques industrielles - Mission pour l'économie numérique.

De Koster M.B.M., (2002), Distribution structures for food home shopping, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol 32, n°5, pp. 362-380.

Dornier Ph-P., Fender M., (2001), *La logistique globale : enjeux, principes, exemples*, Editions d'Organisation, Paris.

Durand B., de Faultrier B., (2007), L'impact de la supply chain sur les métiers de la logis-

- tique et des achats, *Logistique & Management*, vol 15, n°2, pp. 57-72.
- Durand B., Senkel M.P., (2007), La logistique de l'épicerie en ligne : vers une différenciation des solutions, *Décisions Marketing*, n°45, pp. 75-89.
- Durand B., Paché G., (2005), From traditional retailing to e-tailing : the death and rebirth of the hypermarket format ?, *Proceedings of the 5th eBRF Conference - University of Tampere (Finlande)*, pp. 95-108.
- Durand B., (2008), Quoi de neuf en France dans le « B to C » ? La logistique suit-elle enfin ?, 11^e Colloque Etienne THIL, Université de La Rochelle.
- Fevad (2009), Bilan du e-commerce français en 2008, www.fevad.com.
- Fevad et Médiamétrie, (2007), Les comportements d'achats « multicanaux » des internautes, Salon de la VAD, bkrug@mediametrie.fr.
- Filser M., Paché G., (2008a), Modèles et pratiques pour le canal de distribution. Entre consolidation et ruptures, *Revue Française de Gestion*, vol 34, n°182, pp. 105-108.
- Filser M., Paché G., (2008b), La dynamique des canaux de distribution. Approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue Française de Gestion*, vol 34, n°182, pp. 109-134.
- Filser M., des Garets V., Paché G., (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Editions Management & Société, Colombelles.
- Filser M., (1987), « Les options stratégiques de la firme de distribution », *Revue Française du Marketing*, n° 115, pp. 37 - 48.
- Georget P., Damery N., Gallois J.B., (2008), *Quel avenir pour le commerce en France ? Neuf patrons vous en disent plus*, Somogy Société.
- Gratacap A., Médan P., (2005), *Management de la production : concepts – méthodes - cas (2^e édition)*, Dunod.
- Hays T., Keskinocak P., Malcome de Lopez V., (2004), Strategies and challenges of Internet grocery retailing logistics, in Akcali E. et al (éd.), *Applications of supply chain management and e-commerce research in industry*, Kluwer Academic Publishers, chapitre 8, pp. 217-252.
- Helfer J.P., Orsoni J., (2001), *Marketing*, Vuibert, Paris.
- Heskett J.L., (1977), Logistics, essential to strategy, *Harvard Business Review*, vol 55, n°6, pp. 85-96.
- Kotler P., Dubois B., (1989), *Marketing Management*, Publi-union, Paris, 6^e édition.
- Lehu J.M., (2008), Aux sources du e-commerce de grande distribution enfin efficace et rentable – Entretien avec Eric Le Strat, *Décisions Marketing*, n°49, pp. 89-92.
- Livolsi L., (2006), Les logisticiens et la fonction logistique en France : une analyse des offres d'emploi, *Actes des 6^e RIRL*, Pontremoli, Italie, pp. 356-368.
- Marouseau G., (2007), Les revirements stratégiques de la grande distribution française en matière de commerce électronique, *6th International Congress Marketing Trends*, Paris.
- McNair M.P., (1978), The next revolution of the retailing wheel, *Harvard Business Review*, vol 46, pp. 81-91.
- Moati P., Bonnet S., Jacquot C., (2003), Le commerce électronique 5 ans après : qu'avons-nous appris ?, *Cahier de Recherche du Crédoc*, n°180.
- Nohra-China C., (2007), La logistique met le point sur le « e », *Le Journal de la Logistique*, n°50, pp. 36-48.
- Ogawara S., Chen J.C.H., Zhang Q., (2003), Internet grocery business in Japan : current business models and future trends, *Industrial Management & Data Systems*, vol 103, n°9, pp. 727-735.
- Poirel C., Bonet-Fernandez D., (2008), La stratégie de distribution multiple à la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel, *Revue Française de Gestion*, vol 34, n°182, pp. 155-170.
- 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 »*, Annexe 2, Paris, pp. 1-6.
- Puget Y., (2001), Multicanal, *LSA Cybercommerce*, Supplément au n° 1730, pp. 3.
- Rosenbloom B., (1987), *Marketing channels: a managerial view*, The Dryden Press, Lexington (KE), 3^e édition.
- Senkel M.P., (2000), La mise en œuvre d'une logistique différenciée dans le cadre des relations producteurs-distributeurs : analyse relationnelle et stratégique appliquée au secteur

de l'habillement en France, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée, Aix-en-Provence, Octobre.

Silly G., (2008), Auchan réinvente l'e-commerce, *Management*, n°octobre, pp. 26-27.

Site Web « Supermarché », (2009), www.supermarche.tv

Sohier J., (1999), *La logistique : comprendre la démarche logistique, ses exigences et ses répercussions sur la gestion*, Vuibert Editions.

Thil E., (1966), *Les inventeurs du commerce moderne : des grands magasins aux bébés-requins*, Jouwen Editions [2000].

Ushiyama K., Navarro F., Charleux H., (2005), *Les stratégies logistiques des enseignes alimentaires présentes en France. Faits et commentaires (vol. 2)*, Eurostaf, Paris.

Yrjölä H., (2003), Supply chain considerations for electronic grocery shopping, Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology, University of Technology, Helsinki.