

**Les atouts logistiques du petit commerce alimentaire
pour l'épicerie électronique**

par Bruno DURAND

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

Membre associé du CERL-CRGNA

ISLT

3 bis Boulevard Parpaillon

85600 Montaigu

02.51.48.87.10

02.51.48.87.11

Bruno.Durand@islt.com

7 rue de Tiffauges

85600 Montaigu

02.51.94.27.54

Les atouts logistiques du petit commerce alimentaire pour l'épicerie électronique

par Bruno DURAND, professeur à l'ISLT, membre associé du CERL-CRGNA,
Bruno.Durand@islt.com

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.

Logistical assets of small unaffiliated stores benefit for e-grocery

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. Déjà, nous sommes à même de percevoir les incidences de cette innovation technologique. Tout d'abord, l'intégration d'Internet dans les différentes dimensions du marketing d'un produit ne se limite pas à la seule introduction d'un média nouveau : les quatre paramètres traditionnels du *marketing mix* s'en trouvent tous affectés. La conception du produit s'imagine ainsi avec des cibles de plus en plus étroites, pour lesquelles un « *marketing one to one* » est tout à fait envisageable (Peppers et Rogers, 1999). L'élaboration du prix, ensuite, doit intégrer la dimension internationale du fait des accès possibles des consommateurs à n'importe quel site Web de la planète. Quant à la communication, elle fait de plus en plus appel à des techniques relationnelles avancées de manière à drainer un trafic, et surtout à fidéliser des internautes. La distribution, enfin, constitue un terrain d'affrontements concurrentiels autour de la gestion de la fonction de gros, avec des enjeux fondamentaux de « désintermédiation » et de « réintermédiation ».

Le développement de la vente en ligne induit, par conséquent, un certain nombre de mutations au sein du canal de distribution. Les chaînes économiques reliant les producteurs au consommateur final connaissent des transformations notables. Certains réseaux de distribution peuvent se trouver court-circuités, les ventes ne se faisant plus systématiquement en magasin, entraînant alors une « désintermédiation ». Mais, nous assistons également, ce qui peut *a priori* paraître surprenant, au développement d'intermédiaires nouveaux, dont l'existence se justifie à travers la création de services à valeur ajoutée. L'intermédiation (ou la « réintermédiation » dans ce cas) fait aussi partie du processus qui gouverne cette nouvelle formule de vente.

Les incidences du développement du commerce en ligne entraînent donc un certain nombre de questions, tant chez les chercheurs que chez les managers. Trois interrogations majeures semblent dominer les débats actuels (Dupuis, 2001) : (1) dans quelle mesure le développement de la vente en ligne va-t-il remettre en cause les fondamentaux du marketing et de la stratégie du distributeur ? ; (2) allons-nous vers un déclin des réseaux physiques 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 sujet, l'histoire nous a montré que la maturation des économies est plutôt source de diversification au niveau des canaux de distribution, offrant ainsi un plus grand nombre de solutions alternatives au consommateur. De ce fait, nous assistons peut-être à l'émergence d'une nouvelle étape de la « roue de la distribution » (McNair, 1978), succession de formules aboutissant finalement à leur superposition. Il semblerait alors qu'il y ait *a priori* de la place pour la distribution en magasin et la distribution en ligne. Il ne s'agit plus uniquement de « *vendre tout sous le même toit* » (Puget, 2001), mais surtout de « *s'installer sous tous les toits* ». Cela signifie-t-il que nous allions vers une distribution de plus en plus « multicanal » ? La question est posée, sans réponse pour l'instant.

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 un certain nombre de produits présentent la caractéristique d'être virtualisables et échappent de fait au problème de la distribution physique, la majorité d'entre eux ne l'est pas. Dans ce cas, l'acheminement de la commande au consommateur final constitue souvent une difficulté notoire. Le clic a beau abolir les distances, la livraison effective renvoie à la réalité spatio-temporelle traditionnelle de la logistique : par rapport au lieu 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 à parler « *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 par conséquent de combler le chaînon manquant, « le dernier kilomètre » (*last mile*), entre le commerçant et le consommateur, sans compter que « *l'avant-dernier kilomètre* » 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, dans un tel contexte, parvenir à la mise en œuvre de logistiques performantes, en coût et en qualité, gages de services à valeur ajoutée intégrant bien sûr la livraison à domicile ou la gestion des retours, mais encore le réapprovisionnement automatique du client pour les PGC ? L'e-logistique ne peut-elle pas 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 ? Nous pouvons aussi nous demander si la net-logistique est bien envisageable avec n'importe quel type de produit. Elle se caractérise, en

effet, par des coûts nouveaux (ou du moins désormais visibles) qui ne sont pas toujours bien admis par l'internaute mais également par le cybercommerçant. La fermeture prématurée d'un certain nombre de commerces en ligne (notamment dans le secteur de l'épicerie), en raison d'une rentabilité non assurée, traduit le manque de maturité du marché, mais aussi le fait que cette nouvelle forme de vente est parfois difficilement compatible avec des produits à faible valeur. Le commerce électronique ne serait-il pas alors limité, notamment pour des raisons logistiques, à certaines familles de produits ?

Qualifiée de « *brick and mortar* », la logistique de la distribution alimentaire en magasin ne pourrait-elle pas alors servir de support à la net-logistique (celle du « *click and order* » ou 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 n'est-elle pas liée finalement 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 du petit commerce alimentaire indépendant. Faisant référence, dans le cadre de la démarche retenue, à deux enquêtes exploratoires menées dans l'ouest de la France (région des Pays de la Loire), les premiers enseignements concernant la viabilité d'un scénario favorisant le renouveau du commerce spécialisé de proximité vont ainsi être livrés.

LA LOGISTIQUE DE L'ÉPICERIE ÉLECTRONIQUE : LES FONDAMENTAUX

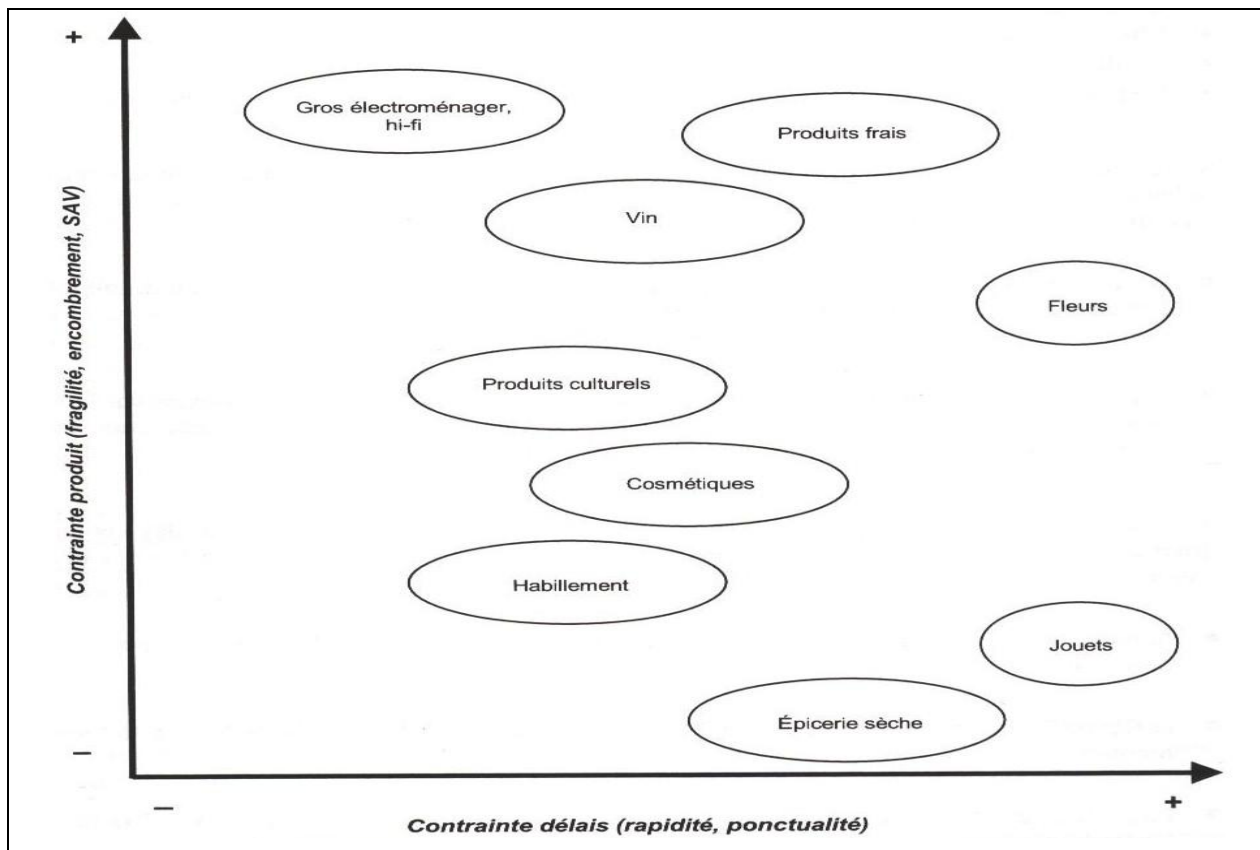
Plus encore que dans la vente traditionnelle, la logistique joue un rôle vital dans le commerce en ligne des produits non virtualisables. Or, trop souvent la gestion des flux physiques n'a pas été appréciée à sa juste valeur dans les *business plans*, et de ce fait a été confiée un peu hâtivement au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

Les caractéristiques 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 : du fait de l'élargissement de son champ d'intervention, 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, à travers la

contraction des délais de traitement (souvent inférieurs à 24 h). La dernière est quantitative, résultant du nombre important de références offertes, mais également du nombre élevé de clients à livrer. Le commerce électronique paraît ainsi accentuer la complexité initiale de la logistique. Le positionnement des différentes familles de produits, obtenu en croisant la contrainte « produit » (fragilité, encombrement...) avec la contrainte « délai » (rapidité, ponctualité) 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)

Du côté des cyberconsommateurs, quatre critères de performance logistique semblent *a priori* essentiels : la disponibilité du produit, la conformité et la rapidité de sa livraison, et enfin le respect de la plage horaire de cette livraison dans l'hypothèse d'un rendez-vous. La performance de la logistique du « *B to C* » peut ainsi être définie comme l'aptitude à surmonter trois obstacles majeurs : (1) celui de la gestion en temps réel des commandes et des stocks (synchronisation du *front-office* et du *back-office*) ; (2) celui de la livraison à domicile ; (3) celui de l'atomisation de l'aval et d'une massification bien difficile. La combinaison du nombre de références avec le nombre de clients rend en effet quasiment unique toute

commande, et se traduit par un fractionnement des flux amplifié par le fait que le nombre de lignes par commande est relativement faible.

tableau 1. - **Taille des commandes dans les ventes en ligne « B to C »**

Grande catégorie de sites et de produits vendus	Nombre de ligne par commandes	Nombre de produits par ligne
Supermarchés – produits alimentaires	De 25 à 50	1,3
Fleurs	1	1
Produits culturels	1 à moins de 10	1
Équipement de la maison	1	1
Vins et produits fins	1 à moins de 10	Variable

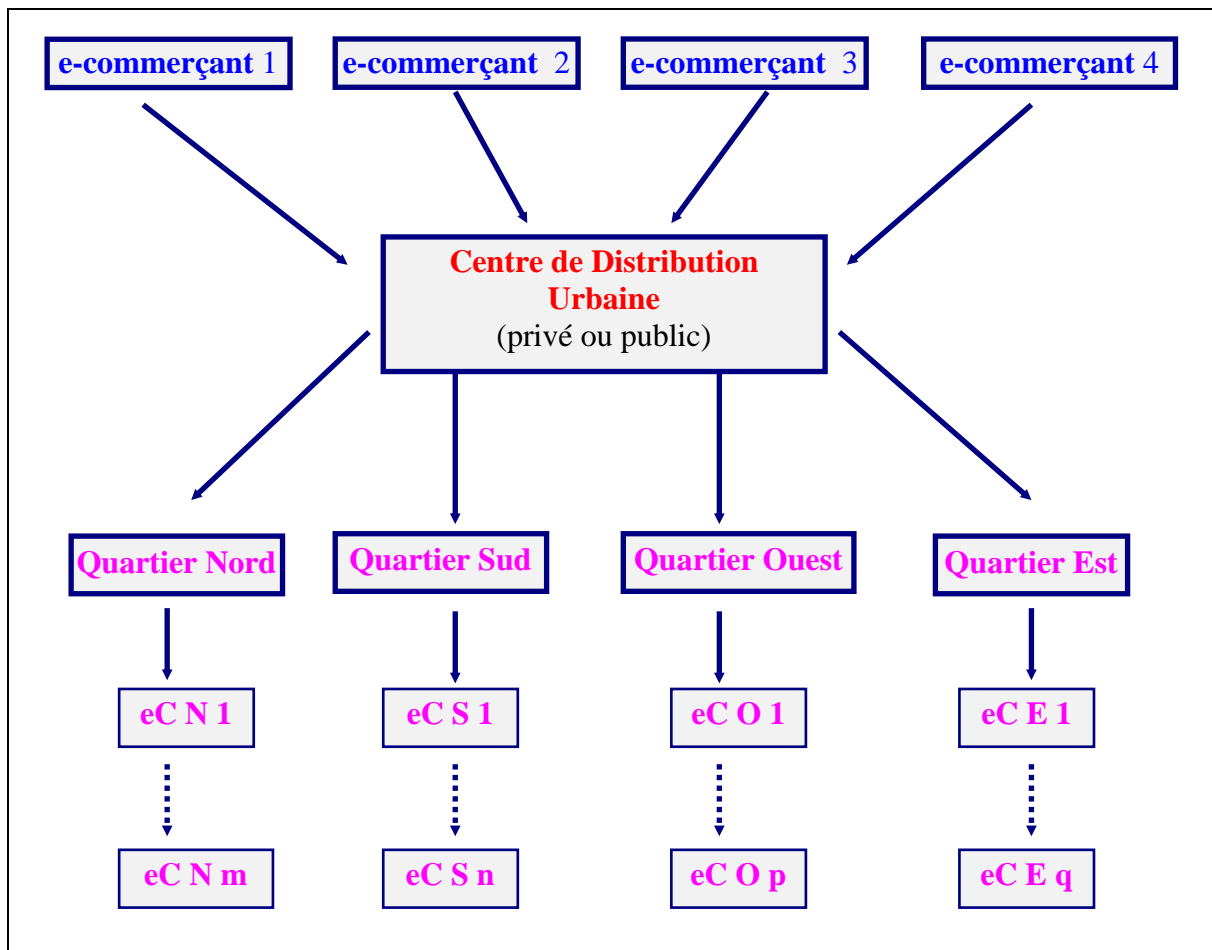
Source : Le Gall et Bizeul (2001)

Une e-logistique performante constitue ainsi un facteur essentiel de différenciation entre deux produits à prix identique, et *a fortiori* un réel instrument de conquête et de rétention de la clientèle (vecteur de positionnement concurrentiel). A ce sujet, il est possible de recenser sept défis majeurs auxquels la net-logistique doit répondre (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.

Concept développé en vue de surmonter la difficulté du dernier kilomètre, le CDU, encore baptisé CDL (centre de distribution locale ou « *local distribution center* »), s'apparente ni plus ni moins à une plate-forme d'éclatement permettant un regroupement des marchandises par client (à la manière d'un centre de tri) et garantissant une distribution optimale (limitation des coûts et nuisances).

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



« eC » signifie « Cyberconsommateur »

Source : Durand (1998)

Si le CDU constitue bien un moyen de rationaliser la distribution urbaine, il ne garantit pas pour autant la remise certaine des produits commandés au client. En effet, le consommateur est loin d'être toujours présent au moment du passage du livreur. En vue de lever cet obstacle du dernier kilomètre, des alternatives à la livraison à domicile en présence de l'internaute sont envisageables. Le système de la boîte à lettres « intelligente » (*unattended reception box* ou « *smartbox* ») rend ainsi possible toute livraison à domicile en l'absence du consommateur.

Cette solution présente également l'avantage de pouvoir être aussi bien installée en propre que partagée par plusieurs ménages, par exemple au sein d'un même lotissement. Nous pouvons encore évoquer la livraison hors domicile avec l'enlèvement par l'internaute de ses commandes sur un point intermédiaire de proximité : soit un magasin (qui peut éventuellement le livrer), soit un point relais (comme ceux de La Redoute et dont le rôle peut être tout à fait tenu par un CDU), ou soit encore un *drive-in*.

Les solutions logistiques opérationnelles de l'épicerie en ligne

Le développement de l'épicerie électronique induit des mutations, en particulier logistiques, au sein des circuits de distribution. Deux modèles semblent aujourd'hui se dégager :

- celui de la préparation en entrepôt dédié. La commande que l'internaute passe sur le Web marchand 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 (de 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. La commande passée par le consommateur est directement transmise à un point de vente. Ce modèle concerne donc 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 de préférence réalisée dans le magasin, qui se trouve être le plus proche géographiquement du domicile du cybernaute. L'intérêt de ce deuxième 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).

Si la maturité du marché français du « *B to C* » reste encore faible, la vente en ligne des produits alimentaires, est appelée, d'après les prévisions, à « exploser » dans les années futures. Le concept de supermarché à domicile (« cybermarché ») semble donc promis à un bel avenir. De plus, d'autres concepts (comme celui de la « cyberette »), impliquant

d'avantage les petites surfaces de proximité, pourraient également voir le jour ... Concernant cette probable évolution, quatre motivations majeures peuvent être retenues pour l'achat alimentaire en ligne (Manzella, 2001).

tableau 2. - **Les motivations de l'achat alimentaire en ligne**

Motivation	Intérêt de l'achat en ligne
Praticité	<ul style="list-style-type: none"> - Commande à domicile (confort) ou ... au bureau - Plages horaires 24 h / 24 (disponibilité du magasin) - Gain de temps par rapport au magasin traditionnel - Livraison des produits pondéreux
Liberté	<ul style="list-style-type: none"> - Libre-service avec des aides en ligne - Possibilité de comparaisons (<i>shopping robot</i>) - Choix des horaires pour faire son <i>e-shopping</i>
Rapidité	<ul style="list-style-type: none"> - Passage de la commande - Réapprovisionnement automatisé (concept de <i>VMI</i>) - Réponse par rapport à la disponibilité des produits - Livraison (avec système de traçabilité)
Choix et prix	<ul style="list-style-type: none"> - Gamme large, y compris en frais et surgelés - Prix proches de ceux des magasins traditionnels - Coûts logistiques raisonnables (encouragement à l'e-achat)

Source : Manzella (2001)

En achetant son épicerie en ligne, l'internaute veut échapper pour une part à la dimension « corvée » des courses. Il commande donc prioritairement des produits pondéreux, encombrants et/ou à fréquence d'achat élevée et à faible implication (le « fond de caddie »). Il peut aussi, de cette manière, fréquenter plus souvent ses petits commerçants habituels (achats de produits à valeur ajoutée), alors que physiquement il n'en a pas la possibilité. A propos de la typologie des cyberconsommateurs alimentaires, il semble possible de distinguer trois grandes catégories : (1) les cadres (ménages à double revenu [« les bi-actifs »] ou célibataires masculins) ; (2) les couples avec enfants en bas âge ; (3) les personnes âgées ou à mobilité réduite. Il est aisé de constater que les points communs caractérisant ces trois catégories sont le manque de disponibilité ou de mobilité pour aller faire des courses. Par ailleurs, si le taux de pénétration de l'épicerie électronique reste relativement faible, puisque seulement 5,7%

des internautes achètent des produits alimentaires sur le Web (contre 17,6% pour les produits culturels), le taux de transformation est à l'inverse élevé. En effet, 76% de l'ensemble des internautes surfant sur les cybermarchés sont cyberconsommateurs (Vigliandi, 2001), ce qui semble être le signe d'une démarche plus utilitaire qu'hédoniste (de type « *e-shopping* »).

Le commerce électronique en général, et l'épicerie en ligne en particulier, ne font ainsi qu'accroître les exigences du cyberconsommateur à qui « on » promet de commander de chez lui quand il veut et d'être livré quasiment selon ses désirs ... Or aujourd'hui, parce que le prix des produits alimentaires en ligne reste proche de celui des mêmes produits en linéaire, les cybermarchés font des frais logistiques, gratuits ou largement subventionnés, un argument de conquête de nouveaux clients. Le défi des cyberépiciers impose alors de veiller à la mise en place de solutions logistiques, visant à améliorer l'efficacité des opérations de préparation et de distribution physique des commandes. D'ores et déjà, nous pouvons tenter de dégager deux grandes perspectives d'évolution de l'e-logistique, fonction stratégique, qui conditionne la viabilité de la cyberépicerie.

- *La préparation en magasin ou l'intérêt du modèle anglais*

L'épicerie électronique française, du moins les cybermarchés de la distribution intégrée (Houra, Ooshop et Telemarket), est principalement tributaire du modèle de préparation de commandes centré sur l'entrepôt. Certains n'hésitent d'ailleurs pas à parler du « modèle français ». Le seuil minimum à partir duquel il paraît rentable de préparer en entrepôt serait de 1.000 commandes par jour (Manzella, 2001). A l'inverse, le « modèle anglais », initié par le distributeur Tesco, garantit une approche beaucoup plus diffuse, rendue possible par un adossement au réseau des points de vente. En revanche, ce type de préparation « parasite » la gestion du commerce et rend difficile l'optimisation du *process*. Pour ce second modèle, on estime qu'il n'est plus raisonnable de préparer en magasin dès que le nombre de commandes devient supérieur à 100 par jour... Que faire alors quand le nombre quotidien d'ordres à traiter est compris entre 100 et 1.000 ? On se rend compte qu'un raisonnement ne s'arrêtant qu'au ratio du nombre de commandes à traiter est insuffisant. Il convient donc d'y ajouter une autre donnée, qui pourrait être la dispersion géographique des commandes (Yrjölä, 2003), comme par exemple les ventes au km², faisant ainsi référence à la notion de densité.

- *La mutualisation logistique : condition de la réussite de l'épicerie en ligne ?*

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 assez révélateur finalement de l'importance capitale accordée à la gestion du fameux 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). Pour ce faire, les cybercommerçants utilisent essentiellement trois leviers : (1) la livraison gratuite sous condition d'un montant minimal d'achat ; (2) un prix de livraison fixe quel que soit le montant de la commande ; (3) un prix de livraison variable en fonction du montant de la commande et/ou de la zone de livraison (jusqu'à 70% du coût logistique).

En définitive, s'ils veulent vraiment gagner le délicat challenge de l'épicerie en ligne, les cybercommerçants doivent absolument miser sur des effets de volume (recherche d'une taille critique) afin de rationaliser au mieux leurs organisations respectives et d'améliorer leur productivité. La consolidation d'opérations, à travers la mutualisation des moyens logistiques, constitue alors une réelle possibilité de favoriser les synergies entre acteurs du commerce électronique et amène naturellement la question de l'externalisation de ces mêmes moyens. En résumé, l'épicerie en ligne pourrait demain se structurer sur le plan stratégique autour de deux pôles principaux : (1) celui des distributeurs traditionnels, issus de la distribution en magasin, qui déclinent également leur offre en ligne, trouvant dans le commerce électronique un moyen d'augmenter leurs ventes (stratégie « *roll over* ») ; (2) celui des commerçants spécialisés, dont l'offre est fondée sur une proposition de valeur très distinctive, et qui se positionnent sur des niches. Les producteurs n'en sont pas exclus et ils pourraient même être réellement tentés par cette vente directe, remettant alors en cause les rapports de force établis au sein du canal de distribution ...

L'ANALYSE PROSPECTIVE COMME METHODOLOGIE

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

Les instruments 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 l'on parle de « prospective stratégique ». Le prospectiviste et le stratège ont donc à relever un défi commun : anticiper pour agir. La recherche de synergies entre ces deux approches complémentaires a ainsi fait l'objet de développements. La recherche de futurs possibles et le choix d'options stratégiques doivent en effet s'appuyer sur des méthodes, comme par exemple celle des scénarios (Godet, 2004).

Ensuite, ce n'est pas parce que des scénarios paraissent souhaitables qu'il faut en décider l'organisation stratégique. Cette vision est qualifiée de proactive (Godet, 2004), dans la mesure où l'action est alors destinée à provoquer les mutations souhaitées. Il faut aussi être préactif, c'est à dire se préparer à différents changements prévisibles. Il s'agit dans ce cas de distinguer deux phases : une phase d'identification des enjeux du futur (anticipation des mutations) et une phase de définition des choix stratégiques, possibles et souhaitables. En définitive, il convient de ne pas confondre les scénarios de la prospective, qui projettent des désirs, avec le choix des options stratégiques qui, elles, s'inscrivent dans le principe de réalité.

Une certaine vigilance est également de mise quant à l'utilisation du terme scénario (Godet, 2004). 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 menant d'une situation d'origine à une situation future. Un scénario n'est pas une fin en soi : il n'a de sens qu'au travers de ses résultats et de ses conséquences pour l'action. Un scénario constitue encore « *un ensemble formé par la*

description d'une situation future et du cheminement des évènements, qui permettent de passer de la situation origine à la situation future » (Bluet et Zémor, 1970). Cette proposition met bien l'accent sur les deux dimensions d'un scénario : la description d'un futurible, futur possible, et le cheminement qui lui est associé.

L'objectif de la prospective stratégique est ainsi de proposer des actions s'appuyant sur les compétences de l'entreprise en fonction des scénarios de son environnement. La prospective bouleverse le présent et interpelle la stratégie. Quant à la stratégie, elle s'interroge sur les choix possibles et les risques d'irréversibilité, se référant aux scénarios de la prospective. Sur un plan pratique, la prospective stratégique se veut une démarche très modulaire, qui propose un certain nombre d'outils, parmi lesquels la méthode des scénarios. Si, compte-tenu de la combinatoire possible il n'y a pas une méthode des scénarios mais une multitude de manières de construire des scénarios (Von Reibnitz, 1989 ; Schwartz, 1993), un certain consensus semble malgré tout se dégager quant aux étapes incontournables de la démarche (Godet, 2004).

La méthode des scénarios comporte ainsi 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, ou encore une « image », de l'état actuel du système, composé d'éléments dynamiques liés les uns aux autres. L'objectif de la construction de la base est double : déterminer les variables clés et les stratégies d'acteurs. Pour y parvenir, le chercheur doit commencer par délimiter le système étudié. Ce dernier se présente sous la forme d'un ensemble d'éléments en relation qui forme sa structure (« *le tissu relationnel* »). Parce que l'avenir se veut ouvert à plusieurs futuribles, les différents acteurs disposent de degrés de liberté qu'ils vont exercer au travers d'actions stratégiques en vue d'atteindre des objectifs précis. Cette analyse du jeu des acteurs, à travers la confrontation de leurs projets ou l'examen de leurs rapports de force, est essentielle pour mettre en évidence l'évolution des enjeux stratégiques et poser les questions fondamentales pour l'avenir. Une fois la construction de la base terminée, il paraît envisageable de repérer le champ des possibles, à l'aide d'hypothèses traduisant l'incertitude sur certains éléments (Godet, 2004). A chaque jeu d'hypothèses correspond ainsi un scénario, c'est à dire un élément du champ des possibles, dont l'élaboration résulte d'une analyse reposant sur la combinatoire des variables clés et des questions fondamentales du jeu des acteurs. Il s'agit alors de décrire le cheminement

conduisant de la situation actuelle à la situation future. L'élaboration des scénarios (futuribles et cheminements) achevée, le moment est venu de comparer les résultats obtenus à partir des jeux d'hypothèses. La mise en œuvre d'une méthode d'experts, en vue de réduire les incertitudes pesant sur les hypothèses des scénarios établis, devient à cet instant capitale. De la confrontation au terrain des scénarios élaborés, l'image finale du scénario de référence se dégage.

La construction de la base

La délimitation du système étudié, celui de l'épicerie électronique, comprend deux acteurs fondamentaux : la firme de distribution au niveau de l'offre et le consommateur au niveau de la demande. Concernant l'offre, il paraît également essentiel de prendre en compte un deuxième intervenant : le petit commerce alimentaire indépendant. En effet, on ne peut rigoureusement éliminer d'emblée un acteur (Godet, 2004), même s'il faut bien admettre que le rôle tenu aujourd'hui par les commerçants spécialisés est relativement effacé. Quant aux variables clés, il est fait référence, pour celles qui concernent la firme, aux deux principales variables gouvernant les choix stratégiques du distributeur (Filser, 1987). La première concerne la dimension verticale, c'est à dire la place de la firme dans le canal de distribution : *continuum* allant d'un contrôle étroit du canal (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 (diversification).

Ensuite, concernant les variables clés qui influencent le comportement du consommateur, la focalisation a lieu essentiellement sur les orientations d'achat du chaland et la typologie de Darden et Reynolds (1971) est prioritairement retenue. Cette dernière distingue ainsi 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 dans un premier temps à l'élaboration du tableau « stratégies des acteurs » (cf. tableau 3), puis à l'identification des objectifs logistiques associés (cf. tableau 4).

tableau 3. - **Le tableau « stratégies des acteurs »**

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

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

Source : Durand (2003)

tableau 4. - **Les enjeux stratégiques et les objectifs logistiques associés**

Acteurs	Enjeux stratégiques	Objectifs logistiques associés
Firme de distribution	Part de marché (croissance)	Optimiser la distribution nationale (en coût et en qualité) à partir de son propre réseau
Petit commerce alimentaire indépendant	Part de marché (reconquête)	Optimiser la distribution locale (en coût et en qualité) à partir de solutions mutualisantes
Cyberconsommateur	Création de valeur	Bénéficier d'un bon rapport « qualité / prix »

Source : Durand (2003)

Les futuribles de la logistique de l'épicerie électronique

Compte tenu des évolutions les plus probables des variables clés, et à partir de jeux d'hypothèses sur le comportement des acteurs, l'évolution du système étudié peut être formalisée sous la forme de futuribles, qu'il est possible de repérer. Or, l'examen de la modélisation logistique en cybermarché suppose d'examiner deux problèmes : celui du stockage et de la préparation des commandes puis celui de leur distribution (Marouseau, 2003). Il paraît par conséquent essentiel de se concentrer sur ces deux dimensions.

Concernant la préparation de la commande de l'internaute, nous nous intéressons. à deux composantes clés : le mode de gestion de la préparation de commande (intégration ou délégation), et le type de site de préparation (en entrepôt ou en magasin). Cela conduit à quatre états possibles, ou quatre futuribles : (1) la préparation intégrée en magasin (modèle du *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 (modèle du *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, nous retenons deux composantes clés : le mode de gestion de la livraison de la commande (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 vécicistes, se caractérisant par une diminution du coût logistique [le coût de livraison pouvant atteindre 80% du coût total] ; et une solution possible si l'horaire de passage du livreur ne convient pas à l'internaute) ; (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 [nommés encore « kiosques Internet »], soit traditionnels [comme les « kiosques à journaux »], ou soit automatisés [comme les armoires de retrait de colis, ouvertes 24 h/24]).

tableau 5. - 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)

VERS UNE LOGISTIQUE DE SOUTIEN AU PETIT COMMERCE INDEPENDANT

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 devient locale. Afin de répondre à cette problématique, une réflexion prospective a été conduite, suivant rigoureusement les préconisations de la méthode des scénarios, et elle s'est appuyée sur deux enquêtes exploratoires réalisées en 2003 dans la région des Pays de la Loire : la première en direction des commerçants et la seconde en direction des consommateurs.

Le scénario des petits commerces alimentaires indépendants

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 (Durand, 2003), il faut cependant souligner l'existence d'alternatives plus originales, parmi lesquelles le scénario des petits commerçants alimentaires indépendants, sur lequel il convient de s'arrêter plus particulièrement. 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 serait scientifiquement peu rigoureux de négliger d'autres solutions potentielles, certaines non dépourvues d'intérêts logistiques, au premier rang desquelles le scénario du petit commerce. 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 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 de commerçants, peuvent ainsi décider de développer une activité d'épicerie en ligne. En lien étroit avec la collectivité, ils élaborent un projet, dont les conditions de réussite tiennent 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 un site commun, dont la zone de chalandise est très locale, sont consultables directement par le commerçant concerné. L'internaute n'est pas un consommateur anonyme derrière son écran d'ordinateur : au contraire, il est déjà connu physiquement de son commerçant, ce qui marque une différence forte avec les scénarios impliquant comme acteur pivot la grande distribution alimentaire. 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 « son » commerçant (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 les préférences et exigences de sa clientèle. Quant au « dernier kilomètre », c'est à dire la livraison de la commande assemblée au domicile de l'internaute, il est exclusivement l'œuvre d'un coursier local, informé par le site marchand des commerces auprès desquels il doit enlever les commandes préparées, ainsi que des internautes qu'il devra livrer. Pendant la collecte, et avant le début de la distribution, le coursier réalise deux opérations logistiques majeures, soit directement dans son fourgon compartimenté (si les volumes restent faibles), soit 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*⁽¹⁾ 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 à la mise en œuvre de ce scénario : (1) l'internaute « défenseur du commerce local » ; (2) l'internaute « amateur de personnalisation ».

Un scénario envisageable à terme

Finalement, le scénario du petit commerce alimentaire indépendant est-il bien envisageable ? 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 dans ce cas 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 ici, se limite à un seul questionnaire par population (c'est à dire, dans le cadre de notre recherche, à un pour les commerçants et à un pour les consommateurs), et est ensuite couplée à l'Abaque colorée de Régnier (1989).

(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.

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, etc.) 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.

tableau 6. – L'Abaque de Régnier des commerçants

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

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. 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 donc aujourd'hui en pleine maturation ...

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

L'abaque obtenue a ainsi permis de procéder, d'une manière assez originale au regard de la littérature, à l'analyse d'un scénario logistique impliquant le petit commerce indépendant.

Force est d'admettre que ce dernier est aujourd'hui peu mature, même s'il n'est pas sans avenir. L'e-commerce n'est pas, en effet, incompatible avec le petit commerce. Des sites 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 (Pouquet, 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 : « *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, en vue de porter et de dynamiser le projet et sans doute, au préalable, de le démystifier. En l'état, beaucoup de 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 doivent se doter d'outils d'analyse de nature prospective afin 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 majeurs concerne la préparation de la commande en magasin, système qu'il est vraiment

« *prématuré* » de condamner (Paché, 2002), cette proposition prenant pourtant 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*, éd. A. Bloch et A. Macquin, Paris, 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*, Paris, 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, Paris, Elenbi Éditeur, 293-334.
- DORNIER P. P. et FENDER M. (2001), *La logistique globale : enjeux, principes, exemples*, Paris, 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*, éd. A. Bloch et A. Macquin, Paris, Economica, 39-63.
- DURAND B. (1998), Développement du commerce électronique et mutations des circuits logistiques de distribution, *Actes des 2^{èmes} Journées d'Échanges et de Recherche en Logistique et Transport*, IUT GLT, Saint-Nazaire, 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), Aix-en-Provence.
- 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 indiscipline intellectuelle (t. 1). L'art et la méthode (t. 2)*, Paris, 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 »*, Paris, 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)*, Paris, Eurostaf.
- MANZELLA L. (2001), *La logistique des supermarchés en ligne*, Paris, 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^{ème} 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.
- PEPPERS D. et ROGERS M. (1999), *Le one to one*, Paris, Editions d'Organisation.
- 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*, Paris, 1-6 (Annexe 2).
- POUQUET L. (2004), *L'achat à distance et le cyberacheteur*, Paris, Fevad-Credoc.
- 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*, Nancy.
- 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.
- VIGLIANDI S. (2001), Internet : cure de vitamines pour le mortar ?, *Points de Vente*, 865, 26-27.
- VON REIBNITZ U. (1989), *La technique des scénarios*, Paris, 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.