

QUAND LA PROXIMITÉ CRÉE LA *CONVENIENCE* :
UNE GRILLE DE LECTURE DU
SYSTÈME DE DISTRIBUTION JAPONAIS

CLAIRE CAPO ODILE CHANUT
CRET-LOG
AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

1. INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, la thématique de la proximité connaît un important renouveau, tant dans la littérature académique qu'auprès des preneurs de décision. Ceci est notamment vrai en marketing (FILSER, VERNETTE, 2010), mais aussi en management stratégique (GOMEZ et alii, 2011). La proximité, caractère de ce qui est proche (*Le Petit Robert*) ou de voisinage immédiat (*Le Petit Larousse*), y apparaît comme un concept protéiforme. Parmi les aspects les plus discutés à l'heure actuelle, il est possible d'évoquer la proximité que les entreprises doivent entretenir avec les consommateurs en vue d'accroître la valeur créée dans le cadre des échanges. Prenons l'exemple de la communication *one to one* qui permet de proposer une offre personnalisée de couches-culottes à une jeune maman qui vient d'accoucher en y associant une photographie de son bébé. Ce lien de proximité va d'ailleurs perdurer à travers une multitude de contacts s'appuyant sur

un large spectre de supports technologiques (sms, courriels, applications i-phones), lors de diverses occasions de contacts (anniversaires, rentrée des classes, etc.), initiés par l'entreprise dans le cadre d'un marketing relationnel.

Dans ce contexte de contact permanent entre l'entreprise et le consommateur, le secteur de la distribution constitue un champ d'investigation particulièrement pertinent. En effet, les distributeurs s'appuient sur une panoplie de formats et canaux de distribution (avec ou sans magasin) pour entretenir la fidélité et accroître à la fois les flux de fréquentation et le montant des paniers moyens. Un distributeur met à disposition un *front office* dans le cadre de magasins physiques ou virtuels pour multiplier les contacts directs avec le consommateur. Néanmoins, tous les formats de vente ne se caractérisent pas par une volonté de proximité équivalente. L'hyper-marché, cette « *usine à vendre* » éloignée des centres villes (FILSER et alii, 2012), s'essouffle pour avoir déshumanisé la relation avec le consommateur et créé de la distance avec lui. Certains groupes de distribution l'ont clairement compris ; ils relancent ainsi les formats dits de proximité ou « du coin de la rue » (RAZEMON, 2009), avec des enseignes comme, en France, Monop' (Monoprix), U Express (Système U), Carrefour City (Carrefour) ou A 2 pas (Auchan)¹. Ces enseignes de centre-ville proposent une offre qualitative, avec des produits frais et/ou prêts à consommer, des horaires d'ouverture étendus et une palette de services de plus en plus large. Elles cherchent à intensifier la perception, par le consommateur, de l'accessibilité au point de vente et à ses produits et services.

Si les distributeurs opèrent ainsi un retour au commerce de proximité, ce concept de distribution est modernisé grâce à l'intégration de différentes dimensions de la proximité qui vont au-delà de la simple distance géographique. Une comparaison avec le concept de « *convenience store* », bien connu aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Japon, est utile pour identifier les différentes dimensions de la proximité. Nous choisissons de conserver le terme anglo-saxon de *convenience* afin de ne pas perdre le sens riche du concept par une traduction littérale. Les termes français les plus proches seraient cependant ceux de « commodité » ou de « praticité » offerte au consommateur². Les premiers *convenience stores* se sont d'abord développés aux États-Unis sous les enseignes Seven Eleven (1927) et Lawson (1939) ; ils proposaient des produits frais de première nécessité (glace, lait, etc.) ou de l'essence pour véhicules. L'une des formes les plus matures et les plus abouties de ce type de distribution sont les *convenience stores* japonais (CVSJ), qui se sont multipliés sur l'archipel. Leur modèle, qui s'appuie sur

¹ A 2 Pas est un concept de distribution de proximité lancé en 2011 par le groupe Auchan en franchise. A ne pas confondre avec le réseau de point relais colis, A2pas, lancé en 2006, résultant d'un partenariat entre Altadis Distribution France et Pickup Services.

² Au Québec, le terme employé est celui de magasin de dépannage.

des outils managériaux très performants et largement testés, fait désormais référence dans la littérature (GOLDMAN, 1991 ; YAHAGI, KAR, 2009).

Si beaucoup d'éléments sont connus au plan descriptif sur l'appareil commercial au Japon, force est de reconnaître que les différentes facettes de la proximité que contiennent les CVJS n'ont pas été explorées. L'objectif de cet article, de nature compréhensive, est de proposer une grille de lecture des CVSJ à partir des approches multi-facettes de la proximité mises en lumière récemment dans la littérature. Dans une première partie, nous proposons une synthèse des principaux travaux conduits sur les concepts de proximité et de convenience, intégrant une grille de lecture des quatre dimensions non spatiales de la proximité, issue des travaux de BERGADAÀ et DEL BUCCHIA (2009) sur le comportement du consommateur. Dans une seconde partie, nous utilisons cette synthèse de la littérature pour revisiter le modèle d'affaires des CVSJ.

2. PROXIMITÉ ET CONVENIENCE : UN PARADIGME POUR LA DISTRIBUTION DE DEMAIN ?

Dans un rapport sur l'avenir de la distribution, MOATI et alii (2010) évoquent le développement à venir de services de proximité de plus en plus nombreux, adaptés à chaque consommateur et intégrant un objectif de praticité ; ils détaillent le scénario d'un « commerce serviciel » décrit comme un commerce qui a dépassé une conception de son métier centrée sur l'achat en vue de la revente, pour se penser comme pourvoyeur d'effets utiles et pourvoyeur de solutions (MOATI et alii, 2010). Dans ce cadre, nous nous proposons d'explorer, au plan théorique, les liens entre les concepts de proximité et de *convenience*. Dans la mesure où la recherche de *convenience* passe par une plus grande proximité entre points de vente et consommateurs, d'une part, distributeurs et autres membres du canal, d'autre part, une clarification des deux concepts s'avère nécessaire.

2.1. LA PROXIMITÉ : UN CONCEPT MULTI-FACETTES

L'école française de la proximité s'appuie sur une variété de champs depuis l'économie, la géographie, la psychologie sociale jusqu'à la sociologie en passant bien entendu par la gestion (TORRE, 2010). Cette variété des approches se couple avec une variété de champs d'application de la recherche sur la proximité : proximité industrielle, commerciale, inter-organisationnelle ou intra-organisationnelle, etc. (GOMEZ et alii, 2011). La proximité est un construit multidimensionnel (PECQUEUR, ZIMMERMANN, 2004 ; RYCHEN, ZIMMERMANN, 2008) qui relève de la subjectivité des acteurs (LE BLOUCH, 2001). Si le concept de distance s'appuie sur un constat objectif quantifiable, celui de proximité est assujéti à la « perception de la réalité » d'un acteur donné qui « juge » la distance entre deux objets en fonction du contexte dans lequel il se trouve. De fait, il évalue la proximité en fonction de ce qu'il sait pouvoir

faire ou non (cadre juridique), en fonction de sa position et ses possibilités de déplacement (cadre spatial) ou en fonction de la projection dans l'avenir de ses actions (cadre temporel).

Par ailleurs, il y a sociologiquement un lien entre proximité et proxémie³. L'idée est que ce qui est proche de soi dans le temps et dans l'espace est plus important que ce qui est loin de soi, toutes choses égales par ailleurs (HALL, 1971). L'aspect multi-facettes de la proximité a entraîné une pluralité de définition et de distinction. Une distinction simple, reprise par TALBOT et KIRAT (2005), permet de présenter la proximité en deux volets singuliers (TORRE, RALLET, 2005) : le volet spatial, dite aussi proximité géographique ou proximité d'accès, et le volet non-spatial, traitant des proximités sociales, commerciales et institutionnelles, aussi appelé proximité organisée ou parfois proximité relationnelle (RALLET, 2002 ; BILLAUDOT, 2004 ; BOUBA-OLGA et alii, 2008).

2.2. LA PROXIMITÉ SPATIALE : PROXIMITÉ MÉTRIQUE, TEMPORELLE ET CIRCULATOIRE

La proximité spatiale se définit par la distance physique et l'accès à un territoire : plus l'accès est facile en termes de moyens, de distance et de temps, plus la proximité spatiale est grande. Au sein de la proximité spatiale apparaissent un type positif de proximité et un type négatif de proximité. Dans le premier cas, la proximité satisfait l'individu et est vécue comme choisie. C'est le cas, par exemple, de la proximité entre une école et le domicile pour un couple avec enfants. Dans le second cas, l'acteur subit une proximité non voulue. C'est le cas, par exemple, de la proximité du domicile avec un endroit bruyant (usine, stade, place de marché, discothèque, etc.). Cependant, la proximité spatiale tend à être modifiée ou détournée par l'introduction de moyens (des services, pour l'essentiel) permettant de réduire la distance réelle (comme par exemple, les moyens de transport) et/ou la distance perçue (par exemple, grâce à la livraison à domicile). L'introduction de ces services entraîne une redéfinition de la distance, et donc de la proximité, au travers de la modification de la perception des acteurs.

Pour ce qui concerne le commerce, la proximité spatiale se décompose en proximité métrique, proximité temporelle et proximité circulatoire (PACHÉ, 2006). D'où la préférence, pour certains auteurs, de l'expression de proximité d'accès incluant ces trois éléments (BERGADAÀ, DEL BUCCHIA, 2009). Dans le cadre de la définition d'une zone de chalandise, la prise en compte de ces proximités se traduit, pour la proximité métrique, en courbes isométriques et,

³ La proxémie est relative à « l'étude de l'utilisation de l'espace par les êtres animés dans leurs relations, et des significations qui s'en dégagent » (*Le Petit Larousse*). HALL (1963 : 129) définit la proxémie comme « l'ensemble des observations et des théories concernant l'usage de l'espace par l'homme ».

pour la proximité temporelle, en courbes isochrones. La proximité circulaire dépend, quant à elle, des infrastructures de transport, de l'existence de facilités d'accès et de parking (distance fonctionnelle). Elle a un impact sur les deux types de courbe. Enfin, le niveau de richesse des consommateurs influence positivement ou négativement la perception de cette distance. Un faible revenu entraîne une diminution de la mobilité par l'utilisation de transports onéreux (TORRE, 2010). Ces trois aspects de la proximité d'accès sont déterminants pour la fréquentation des magasins par le consommateur, et donc dans le choix de leurs implantations. Notons que si l'implantation d'un point de vente est choisie en fonction de la distribution aval (accès pour le consommateur), elle l'est aussi en fonction de la distribution amont (proximité des entrepôts de stockage et autres structures logistiques, facilité d'accès pour les camions lors des livraisons des points de vente, par exemple).

2.3. LA PROXIMITÉ NON-SPATIALE : PLUS DE LIENS SOCIAUX, ORGANISATIONNELS ET INSTITUTIONNELS

D'une manière générale, la proximité non-spatiale, ou organisée, touche aux rapports sociaux et économiques entre les acteurs, que ce soit entre les Hommes ou entre les Hommes et les organisations (TORRE, RALLET, 2005). Deux logiques la sous-tendent : la logique d'appartenance, qui renvoie à l'existence de liens sociaux et d'interactions entre les individus ou les organisations, directs ou indirects, plus ou moins forts ; et la logique de similitude, qui fait référence à l'existence d'une base cognitive et matérielle commune entre les acteurs, et au partage d'un même système de représentations et de croyances (BOUBA-OLGA et alii, 2008 ; TORRE, 2010)⁴.

Pour ce qui concerne l'analyse des commerces par les consommateurs lors de leurs courses, BERGADAÀ et DEL BUCCHIA (2009) ont décliné le pan non-spatial de la proximité en quatre dimensions qu'elles qualifient de proximité fonctionnelle, proximité relationnelle, proximité identitaire et proximité de processus. Ces quatre dimensions s'ajoutent à celles de la proximité spatiale et permettent d'aborder le prisme de la proximité selon des angles complémentaires, synthétisés dans le Tableau 1.

La proximité fonctionnelle tend à favoriser la satisfaction des attentes du consommateur par la mise à disposition d'un éventail adéquat de services et/ou de produits, présentés de façon à lui faire gagner du temps et du confort et à réduire en conséquence son « *coût de visite* » (BELL et alii, 1998). Elle prolonge ainsi la proximité d'accès au point de vente.

⁴ Nous n'avons pas l'ambition, dans un article centré sur les points de vente de proximité, de présenter une revue de littérature exhaustive sur la généalogie, les types ou la segmentation successive des proximités. Sur ces points, voir BOUBA-OLGA et GROSSETTI (2008) ou encore CARRINCAZEUX et alii (2008).

Tableau 1. Les cinq dimensions de la proximité perçue par le consommateur (pour les commerces)

Proximité	Cette proximité apparaît si...	Conséquences pratiques : un besoin ...
Spatiale ou d'accès	L'accès au magasin (évalué par les critères de distance, de temps et de commodité) est aisé, facile, pratique.	Facilité pour se rendre dans son magasin (proche de chez soi ou sur le chemin de son travail).
Fonctionnelle	Le consommateur peut faire ses courses de façon efficace, en réduisant son « coût de visite », grâce à une présentation des linéaires et produits claire, facile.	De voir satisfaire le besoin de choix de produits, en un seul lieu ; de disposer d'un assortiment de produits du quotidien adéquats et d'une large palette de services.
Relationnelle	La relation unipersonnelle avec le commerçant et ses salariés permet de développer des sentiments de confiance et d'attachement.	D'un accueil plaisant, d'une écoute attentive, de conseils personnalisés ; de signes de reconnaissance ; de liens sociaux.
Identitaire	Un sentiment d'appartenance à une communauté existe, né d'un lien affectif, conatif (habitude) et cognitif (adhésion).	De se reconnaître dans des valeurs partagées avec le personnel (gérant, franchisé, salariés...).
De Processus	Le mode de production des produits et services garantit le niveau de qualité requis par le consommateur.	De preuves de la qualité du processus de fabrication et de distribution ; de traçabilité des matières premières et des savoir-faire mobilisés.

Source : Adapté de BERGADAÀ et DEL BUCCHIA (2009).

Les proximités relationnelle et identitaire correspondent au volet social de la proximité. La première s'intéresse aux relations interpersonnelles de confiance et d'attachement (se rapprochant de la logique d'appartenance), tandis que la seconde résulte du partage de valeurs proches, voire communautaires (se rapprochant de la logique de similitude). Avec le vieillissement de la population (BARDIN et alii, 2010), la déstructuration des familles et la multiplication des foyers d'une seule personne, la demande de liens sociaux s'accroît, et les commerces de proximité peuvent jouer un rôle relationnel en maintenant, voire développant des liens sociaux dans un quartier. Ils peuvent constituer des points de ralliement de la jeunesse ici, de générations variées ailleurs, de personnes du troisième âge par là. Les personnes âgées, par exemple, qui représentent un marché actuel et futur conséquent, considèrent les courses comme étant un moyen de rencontrer du monde et de créer des liens intergénérationnels (ANTÉBLIAN, BARTH, 2011). La proximité identitaire, quant à elle s'illustre à travers des commerces construisant leur offre sur des valeurs partagées avec leurs clients (produits bio, insertion professionnelle de personnes en difficultés par exemple). Ces proximités relationnelles et identi-

taires permettent, en outre, de donner à la relation marchande un visage plus social et d'estomper les mobiles marchands attribués par le consommateur à la firme (FILSER, VERNETTE, 2010).

Enfin, BERGADAÀ et DEL BUCCHIA (2009) identifient une quatrième dimension de proximité perçue par le consommateur, la proximité de processus, qu'elles définissent comme le contrôle et la traçabilité des processus de fabrication et de distribution pour assurer le niveau de qualité requis dont découle la satisfaction des clients. Notons toutefois que le travail de ces auteurs, centré sur la perception du consommateur de la qualité et de la traçabilité, ne s'étend guère sur l'organisation du canal de distribution en amont du consommateur. En particulier, il n'explore pas les dimensions de la proximité entre les entreprises du canal de distribution (industriels, grossistes et prestataires de services logistiques, distributeurs), que nous qualifions de proximité inter-organisationnelle. Cette proximité inter-organisationnelle apparaît lorsque des liens étroits sont construits avec l'amont du canal pour concevoir ensemble les meilleurs produits du quotidien et une large palette de services facilitant la vie des habitants du quartier, et pour optimiser l'organisation de la logistique. Nous faisons l'hypothèse que cette proximité, dont il convient d'explorer les modalités, conditionne pourtant l'efficacité du commerce de proximité, comme le suggère l'étude du modèle économique des *convenience stores*. Si celui-ci est centré principalement sur les proximités spatiales et fonctionnelles avec le consommateur, il n'ignore toutefois pas les autres dimensions de liens sociaux entre les membres du canal.

2.4. LA CONVENIENCE : VALORISATION DES PROXIMITÉS D'ACCÈS ET FONCTIONNELLE

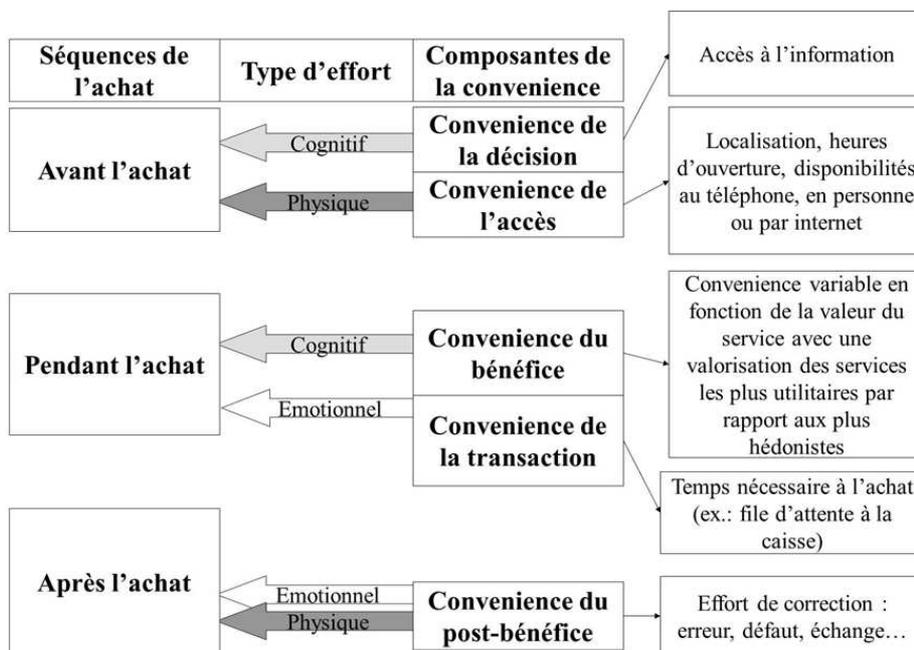
Le concept de *convenience* a été abordé dans les recherches en marketing et en économie de service, et apparaît pour la première fois au début des années 1920 afin de définir des produits de première nécessité faciles à se procurer (COPELAND, 1923). Il a ensuite évolué pour intégrer les produits ou les services qui permettent au consommateur d'économiser du temps (par exemple, les micro-ondes ou les services à la personne). Dans cette acception, et pour le champ de la distribution, les proximités d'accès et fonctionnelle influent directement sur la *convenience* de l'acte d'achat. Selon BERRY et alii (2002), la *convenience* d'un produit ou d'un service est en effet régie par le degré d'effort et de temps que le consommateur est prêt à consacrer pour ses achats : le degré de *convenience* est fort si le consommateur économise ses efforts et son temps ; il est faible dans le cas inverse. Si la prédiction de l'effort à fournir est difficile (FENNEMA, KLEINMUNTZ, 1995), elle est toutefois plus aisée pour les efforts physiques que pour les efforts cognitifs ou émotionnels. Par ailleurs, le temps correspond à une ressource rare et finie (BERRY, 1979 ; GROSS, 1987). Son utilisation pour les actes d'achat de produits de consommation courante est le plus souvent perçue comme un coût plutôt que comme un investissement (ANDERSON, SHUGAN, 1991).

Aussi, la *convenience* représente un moyen de diminuer les coûts non-monétaires (en temps, en énergie et en opportunité), engendrés par la consommation d'un produit ou d'un service (KELLEY, 1958 ; KOTLER, ZALTMAN, 1971 ; ETGAR, 1978). La *convenience* d'un achat de produit ou de service correspond à la minimisation du temps passé pour celui-ci d'un point de vue perceptuel : le consommateur doit considérer que le temps passé est faible par rapport à la satisfaction obtenue. Cette perception varie, bien entendu, en fonction du mode d'allocation du temps par les acteurs (activités monochroniques ou polychroniques) (GROSS, SHETH, 1989), mais aussi de la relation personnelle au temps et à son importance (BERGADAA, 1990 ; DURRANDE-MOREAU, USUNIER, 1999). La perception de la *convenience* est également influencée par la culture (GAGLIANO, HATHCOTE, 1994), la préférence personnelle (MORGANOSKY, 1986) ou la tolérance aux temps d'attente (caractéristiques du consommateur, du magasin et du produit ou service recherché) (BERRY et alii, 2000). Il en résulte que la *convenience* est un concept complexe, évolutif et relatif.

SEIDERS et alii (2007) proposent de décomposer la *convenience* de service en cinq composantes complexes intervenant chacune à des moments différents de la transaction (Figure 1). Tout d'abord, la préparation de l'achat est facilitée si la prise de décision est soutenue par un accès aisé à l'information et au lieu de vente. Les efforts cognitifs et physiques nécessaires sont alors diminués et la transaction facilitée. Pendant l'achat, une optimisation du bénéfice suppose la mise à disposition rapide et facile des produits et biens recherchés minimisant les efforts émotionnels et cognitifs. Enfin, après l'achat, la satisfaction du consommateur dépend des efforts faits par le distributeur en SAV pour faciliter les retours, les échanges, les corrections d'erreurs. L'existence d'une proximité, spatiale et fonctionnelle notamment, entre les points de vente et les acteurs agit dans le sens d'une diminution de ces efforts physiques, cognitifs et émotionnels et d'une plus grande *convenience*. Ainsi, elle influence chacune des composantes de la *convenience*.

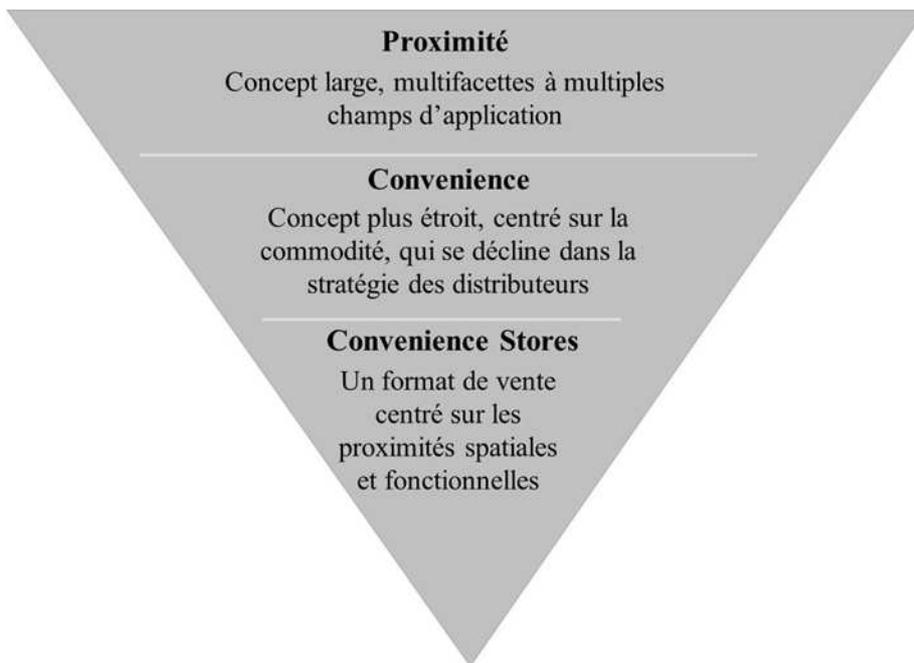
Dans tous les cas, la perception de la *convenience* par un consommateur influe directement sur l'image qu'il a d'une entreprise et de la qualité de ce qu'elle crée ou produit. Elle induit une plus grande satisfaction, des intentions favorables et des réachats plus fréquents et financièrement plus conséquents (SEIDERS et alii, 2007). Elle peut constituer, de ce fait, un avantage distinctif pour les distributeurs. Ces derniers l'ont bien compris en créant un format de vente, la *convenience store* (CVS), centré sur deux proximités complémentaires pour faciliter le quotidien des consommateurs : la proximité d'accès, avec des magasins situés en centre-ville, proches des lieux de vie ou dans des zones à fort trafic et aux horaires d'ouverture élargis, et la proximité fonctionnelle, avec une offre singulière de produits bien choisis et une palette de services pour faire économiser temps et effort aux consommateurs.

Figure 1 : Les composantes de la convenience dans le modèle SERVCON



Source : d'après SEIDERS et alii (2007).

Figure 2 : Liens entre les concepts de proximité, de convenience et les convenience stores



Source : Élaboration personnelle des auteurs.

L'ancienneté des CVS ne permet pas de parler de nouveau concept mais bien de renouveau d'un concept arrivé à maturité qui a su s'adapter aux nouveaux besoins d'une population plus urbanisée que jamais en quête de facilités et de gain de temps. Les CVS se déploient sur les cinq continents selon des variantes en fonction des marchés, des comportements des consommateurs et de l'histoire de la distribution dans chaque pays (Encadré 1). Parmi les pays où les CVS ont connu leurs plus grands succès, le Japon représente un excellent terrain d'analyse. Le *convenience store* japonais (CVSJ) est en effet devenu un modèle, c'est la raison pour laquelle nous nous proposons de l'explorer du double point de vue de l'offre distinctive au consommateur et de l'organisation exemplaire du canal de distribution.

Encadré 1 : Origines des CVS et structuration des associations professionnelles

Dérivé de l'épicerie familiale (« *mom-and-pop stores* »), le CVS apparaît aux États-Unis en mai 1929, sous l'enseigne Southern Ice Company. C'est le directeur d'un point de vente de la compagnie, ouvert 16 heures par jour, 7 jours sur 7, qui a l'idée de proposer, outre de la glace, des produits frais comme le pain, le lait et les œufs. Cette idée est ensuite généralisée à l'ensemble des magasins de l'enseigne qui sera rebaptisée, plus tard, Seven Eleven. Ce type de magasins, ouverts de 7h00 à 23h00, se développe aussi à la même période dans les zones rurales pour assurer l'approvisionnement en produits frais d'une population qui ne se déplace guère vers les villes. Capitalisant sur leur petite taille, les CVS s'installent dans les zones trop petites pour les supermarchés. A partir de la seconde guerre mondiale, le CVS prendra un essor important autant aux États-Unis que dans les pays anglo-saxons ou asiatiques. Il se démarque de plus en plus des formes traditionnelles d'épicerie, notamment en raison du choix de la franchise comme mode d'organisation et de développement. Au nombre de 146 341 en 2010, contre 67 500 en 1981, les CVS représentent 4,4 % du PIB des USA (en 2008) et assurent la distribution de 80 % de l'essence vendue sur ce territoire. Deux structures représentent ces magasins au niveau national : l'Association Nationale des *convenience stores* (NCAS) et l'Association des *convenience stores* des Asiatiques Américains (ACSA) qui réunit essentiellement des commerçants d'origine indienne. Chaque État américain possède ses propres associations de CVS.

Ailleurs dans le monde, les CVS sont représentés par diverses structures : associations professionnelles dédiées aux CVS (Grande-Bretagne, Irlande, Australie, Nouvelle-Zélande et Canada -dans ce pays, elle porte le nom évocateur d'association canadienne des dépanneurs alimentaires), associations professionnelles des grossistes alimentaires (pays scandinaves), ou encore associations de franchise (pays asiatiques, Japon et Chine notamment). Ces structures, parfois très anciennes, ont participé à l'évolution d'un commerce de proximité moderne, adapté au marché de chaque pays.

Sources : sites des Associations et Syndicats représentant les CVS dont le NCAS (Association nationale des CVS aux États-Unis).

3. LES CONVENIENCE STORES JAPONAIS : ORGANISATION EXEMPLAIRE ORIENTÉE PROXIMITÉ ET CONVENIENCE

Le *convenience store* est un format de distribution particulièrement adapté à la rareté de l'espace et à la densité de l'environnement urbain japonais (CZINKOTA, KOTABE, 2000 ; RIBAUT, 2000). L'archipel nippon compte 43 684 CVSJ (en 2007) pour 130 millions d'habitants⁵. Pour ce format, les acteurs de la distribution japonaise ont élaboré des outils managériaux qui constituent un modèle de référence, tant pour ce qui concerne l'offre distinctive visible par le client final que pour ce qui concerne l'organisation amont du canal. Aussi, cette partie se propose-t-elle de souligner les spécificités du modèle japonais sur ces deux aspects, en utilisant la grille de lecture de la proximité élaborée par BERGADAÀ et DEL BUCCHIA (2009)⁶, que nous complétons pour préciser la proximité inter-organisationnelle en amont du canal de distribution.

3.1. LES CVSJ : CONTEXTE ADMINISTRATIF, COMMERCIAL ET ÉCONOMIQUE

Le Ministère Japonais de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie (METI) définit le CVSJ comme une surface de vente de 30 à 250 m², généraliste, en libre-service, proposant notamment des produits alimentaires (aliments et boissons) et ouverte au moins 14 heures par jour. Toutefois, 84,3 % des CVSJ recensés en 2007 étaient en réalité ouverts 24 heures sur 24, avec une surface globale (stockage et vente) moyenne de 115 m² et des services représentant 56 % des ventes (METI, 2007). Le CVSJ gère donc un très grand nombre de produits et de services. Avec des zones de chalandise extrêmement réduites, il autorise les achats en petites quantités réalisés à pied ou à vélo. Le déplacement à l'intérieur du magasin permet l'achat rapide (ISHIKAWA, NEJO, 2002), en moyenne cinq minutes selon la majorité des répondants.

La grande majorité des CVSJ appartiennent à de grands groupes de distribution ou y sont affiliés (participations croisées), ce qui leur apporte un soutien pour la réactivité et dans la mise en place de supports efficaces (DABLANC, 2009). Ainsi 84,1 % des parts de marché sont le fait des cinq enseignes de CVSJ appartenant à cinq géants de la distribution japonais (Tableau 2). Ces groupes, sous l'impulsion d'un marché porteur et de leaders, comme Seven Eleven ou Lawson, ont mis en place une organisation orientée *convenience*

⁵ A titre de comparaison, l'INSEE comptait, en 2008, 12 600 supérettes exploitées sous les enseignes dites de proximité des grands groupes de distribution, pour 63 millions de Français. Le ratio nombre d'habitants par CVSJ est de 2 976 au Japon contre 5 000 habitants par supérette en France, mais il est vrai que les concepts de CVS et supérette ne sont pas directement comparables, et qu'en France on dénombre par ailleurs 12 600 petits commerces de bouche (boulangeries, boucheries ou magasins d'alimentation générale isolés).

⁶ Cette partie s'appuie sur des sources secondaires mais aussi des observations et entretiens menés par l'un des auteurs auprès d'acteurs de la distribution japonaise, à l'occasion de quatre séjours au Japon entre 2004 et 2010.

pour le client dont il s'agit de relever les points forts.

Tableau 2 : Les principaux CVSJ, leurs affiliations et parts de marché

	Affiliations	Pays / Sièges	PDM de la <i>convenience</i> au Japon, en 2010
7-Eleven	Seven & I Holdings Co (1 ^{er} distributeur japonais)	Japon	35.1 %
Lawson	Daiei (4 ^{ème} distributeur japonais). (Principal actionnaire : Mitsubishi Corp.)	Japon	18.5 %
FamilyMart	FamilyMart Company, Ltd. (Principal actionnaire : Itochu)	Japon	16.0 %
Sunkus and Circle K (2 brands)	Licence exploitée par Uny Ltd (3 ^{ème} distributeur japonais)	Licence canadienne exploitée par une entreprise japonaise	10.7 %
Ministop	Aeon Group (2 ^{ème} distributeur du Japon)	Japon	3.8 %
Total			84,1 %

Sources : Rapports annuels 2010 des cinq principaux CVSJ

3.2. UNE POLITIQUE D'IMPLANTATION DENSE, POUR UNE PROXIMITÉ SPATIALE MAXIMALE AVEC LE CLIENT

La stratégie en termes d'implantation des points de vente des CVS est une couverture maximale des lieux de vie. Si les plus petites enseignes de CVSJ se développent en région avant de penser à une couverture nationale, les grandes chaînes, quant à elles, couvrent depuis longtemps l'ensemble du territoire. Leurs modèles sont très proches les uns des autres du fait d'un isomorphisme organisationnel fort : les précurseurs comme Seven Eleven et Lawson voient leurs innovations organisationnelles se diffuser et s'imposer rapidement.

L'implantation des points de vente des CVS nationaux répond à un objectif de maillage maximum, respectant toutefois un équilibre entre zones urbaines (maillage très dense), suburbaines et rurales. Les zones à très fort potentiel concernent les villes où les densités de population sont importantes ou les quartiers de bureaux concentrant une clientèle de cols blancs à niveau de vie élevé. Les zones de passage, proches des stations de métro ou de train ou des grandes entreprises, se définissent chez Seven Eleven par un potentiel de 1 000 clients par jour. L'implantation en zones résidentielles permet d'équilibrer les ventes entre la nuit et le jour, le week-end et les jours de semaine sur l'ensemble du réseau. Enfin, les zones rurales sont aussi investies par les CVSJ avec des magasins placés sur des axes routiers proposant des parkings parfois très grands pour les routiers. Les zones de chalandise d'un CVS correspondent à peu près à cinq minutes de marche en milieu urbain dans toutes les directions et à cinq à dix minutes en voiture en zone rurale.

Ces modes d'implantation en maillage dense et adapté aux besoins de chaque zone de chalandise renforcent la perception de proximité spatiale autant métrique, temporelle que circulatoire. Les efforts pour décider où aller et comment y aller sont réduits puisque le point de vente se trouve « sur le chemin » du travail, du déjeuner, de la maison, etc. Dans certains quartiers de Tokyo, une avenue passante peut proposer un CVS tous les 100-150 mètres. La *convenience* d'accès pour le consommateur est évidente, mais elle a aussi un effet négatif sur la fidélité de la clientèle.

3.3. UNE OFFRE DE PRODUITS ET DE SERVICES ORIENTÉE VERS LA PROXIMITÉ FONCTIONNELLE

L'évolution récente montre le glissement des CVSJ d'un concept de distribution de produits vers un concept de distribution de services. Outre une localisation pratique, les CVSJ cherchent à minimiser leurs stocks et à proposer les produits et les services adaptés aux besoins de leurs clients (MEYER-OHLE, 2003). Afin de permettre une telle proximité fonctionnelle et de maximiser le bénéfice ressenti par la clientèle, les CVSJ s'appuient sur des points de vente le plus souvent ouverts 24 heures sur 24, avec des employés aux horaires très flexibles pour éviter au maximum les files d'attente (RIBAUT, 1998), un agencement propice au choix rapide ou laissant la possibilité de lire des magazines pour passer le temps. Ces points de lecture placés près de la vitrine participent en outre à une double démarche marketing (faire apparaître le lieu comme convivial de l'extérieur) et sécuritaire (être placé de façon à être vu de la rue dissuade les voleurs potentiels).

Les gérants des points de vente choisissent les produits mis en vente dans des catalogues très fournis (jusqu'à 4 000 produits proposés par Seven Eleven) avec des introductions régulières de nouveaux produits souvent développés exclusivement pour les CVS, qu'il s'agisse de MDD (marques de distributeur) ou de marques nationales. Afin de garantir la fraîcheur des repas préparés et autres produits prêts à consommer, les enseignes de CVS développent des partenariats plus ou moins poussés avec des industriels. Ils partagent avec eux des informations sur les comportements de consommation et le co-développement des produits et des services. Les entreprises industrielles bénéficient ainsi d'une meilleure connaissance du consommateur final et utilisent les CVS comme des points d'entrée et de test de leurs innovations avant de les diffuser par ailleurs éventuellement, une fois levée l'exclusivité. Le nombre de services proposés en magasin a aussi augmenté au fil des années, grâce à la signature de partenariats avec des sociétés de services ou des administrations telles que des compagnies de transport, des banques, des compagnies d'assurances, des opérateurs de téléphonie, des sociétés de gaz et d'électricité (Encadré 2).

On peut évoquer ici une proximité inter-organisationnelle découlant de la plus ou moins grande distance entre les organisations qui constituent un

environnement économique. Une distance physique perçue comme faible participe alors à la création de synergies et à l'intégration des ressources fournies par les autres organisations dans la stratégie de chacun (GOMEZ et alii, 2011). Ainsi, la proximité inter-organisationnelle participe à un renforcement de la capacité d'innovation des acteurs. Cette distance est perçue comme faible dans les CVSJ qui tissent des liens étroits avec leurs fournisseurs de produits et de services. Si cette proximité inter-organisationnelle n'est pas directement observable par le consommateur, elle participe à la production de produits et services en adéquation avec le besoin de proximité fonctionnelle des clients. Elle complète la proximité de processus axée sur la qualité du processus de fabrication et de distribution et sur la traçabilité.

Encadré 2. Les services dans les CVSJ

La liste ci-dessous propose une description quasi-exhaustive des services proposés en CVSJ divisés en services basiques et en services spécifiques à une enseigne ou innovants :

<i>Services basiques</i>	<i>Services spécifiques ou innovants</i>
<p><u>Services généraux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Toilettes en libre accès • Photocopies / Fax / Impressions • Bornes d'impression de photos numériques • Photographies d'identité (parfois prêt gracieux de costumes pour la photo) • Poubelles à l'extérieur avec le tri sélectif • PASMO (vérification de l'âge des consommateurs pour l'achat de cigarettes) <p><u>Services financiers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Retrait d'argent et mouvements d'argent • Paiement des factures de téléphone fixe et portable, de gaz et d'électricité • Achat de crédit de téléphone mobile • Achat par carte bancaire, monnaie électronique et téléphone mobile • Souscription d'assurance pour petits véhicules (scooter) <p><u>Services colis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bornes de commande en ligne de produits divers • Réception de colis (point colis) / Accords avec Yamato Transport Co. Ltd • Réception des colis du site de vente d'occasions par les particuliers « Yahoo Auction » <p><u>Loisirs - Achats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Achats de billets de transport, de loisirs, de spectacles, de cinéma, de jeux en ligne • Vente de cartes de visites, timbres et cartes postales • Achat et livraison de colis-cadeaux • Billetterie de jeux (Loterie) • Location de vidéos • Paiement d'abonnement à des chaînes de télévision (NHK) <p><u>Livraison à domicile</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réservation de repas préparés (traiteurs) avec possibilité de livraison à domicile pour les personnes âgées particulièrement • Lieu de préparation de repas et de consommation rapide • Défibrillateur • Possibilité de dépôt d'encombrants ou de déchets électroniques • Point d'approvisionnement en énergie électrique pour voiture • Réception de dossier et délivrance des cartes de résidents et des passeports (Seven Eleven) • Transport de biens de première nécessité en cas de catastrophe naturelle (Lawson, Seven Eleven) • « Antenna shop » : coin de vente du gouvernement local pour la promotion des produits régionaux (Lawson) • Emprunt et retour des livres de la bibliothèque locale (Family Mart) • Dossiers d'examen d'entrée à l'Université (Sunkus Circle K) • Inscription au permis de conduire (Sunkus Circle K)

Sources : ISHIKAWA et NEJO (2002), Sites Internet des enseignes japonaises de *convenience store*, METI (2010) et observations de terrain (2010).

Au-delà de l'innovation de produits ou de services, les CVSJ font évoluer leur propre concept de distribution. Par exemple, Lawson développe depuis 2009 un nouveau type de CVS sous l'enseigne « *Natural Lawson* » : ces points de vente proposent un éventail assez large de produits garantis *bio* (pains et produits alimentaires, cosmétiques). Le cœur de cible est la femme qui veut prendre soin de sa beauté et de sa santé. A l'essai, les « *Silver Lawson* », se focalisent quant à eux sur le marché du troisième et quatrième âge. D'autres enseignes comme Sunkus Circle K ont ouvert, en 2011, des CVS dédiés à la santé, qui développent des synergies avec leurs *drugstores*. Seicomart Co. Ltd a mis en place un programme d'implantation de magasins dans des zones dépeuplées autour de Sapporo (ville principale de l'île d'Hokkaido faisant partie des zones les plus rurales et les moins bien desservies en termes de transport et de commerce), en partenariat avec les autorités locales et grâce au développement de collaborations avec les producteurs locaux. Le consommateur a ainsi un accès à des produits de marque régionale à moindre prix.

Enfin, les CVSJ ont joué un rôle majeur dans l'approvisionnement en eau et nourriture lors de la catastrophe de février 2011 dans le nord-est de l'Archipel. En effet, des enseignes comme Lawson ou Seven Eleven ont développé des accords avec les autorités locales pour participer aux premières distributions et premiers secours en cas de séismes ou de tsunamis. Ainsi, points de vente et entrepôts ont aidé les populations sinistrées en organisant et distribuant leur stock (METI, 2010). Au total, les CVSJ ont bien construit leurs concepts sur la proximité spatiale et fonctionnelle. Pour autant, les autres dimensions de la proximité ont participé à leur succès. Là encore, elles reposent sur une organisation construite sur la proximité inter-organisationnelle.

3.4. UNE ORGANISATION EN FRANCHISE, POUR UNE MEILLEURE PROXIMITÉ RELATIONNELLE ET IDENTITAIRE AVEC LE CONSOMMATEUR

Contrairement à ce que l'on observe dans les pays anglo-saxons, le Japon ne possède pas de groupement dédié aux CVS. Ils sont représentés dans l'Association Japonaise de la Franchise (Cf. encadré 1), car les distributeurs japonais ont choisi de développer leurs réseaux de CVSJ principalement en franchise. Cette dernière lie par contrat un franchiseur détenteur d'un concept distinctif et des franchisés, commerçants indépendants propriétaires de fonds de commerce qui adhèrent à un réseau pour avoir accès à un « système de réussite commerciale ». Le choix de ce mode d'organisation permet une croissance rapide d'un réseau, sous une même enseigne, tout en autorisant la nécessaire standardisation de l'agencement des magasins comme des produits et des services proposés.

Cependant, si les consommateurs savent qu'il y aura tel ou tel service quel que soit le CVSJ d'une enseigne, chaque point de vente porte des caractéristiques

téristiques propres liées à la personnalité de son gérant et à son ancrage social. Les franchisés propriétaires de leurs fonds sont particulièrement bien ancrés dans leurs villes, ils exploitent leurs commerces sur le long terme, parfois plusieurs décennies, contrairement aux managers salariés des réseaux intégrés qui changent de points de vente régulièrement. Ils ont le temps de s'attacher une clientèle fidèle et habituelle. Les clients, mais aussi les acteurs amont du canal, partagent des valeurs avec le gérant : valeurs professionnelle, communautaire, locale (régionale). De fait, chaque CVSJ est susceptible d'être aussi un lieu de regroupement voire un lieu de sécurité parfois (« *safety station* ») où les femmes, notamment, peuvent trouver refuge en cas d'agression ou de harcèlement⁷. De plus, certains concepts de magasins jouent sur le partage de valeurs afin de créer une proximité identitaire. C'est le cas des Natural Lawson, cités précédemment, qui articulent leur offre autour du « *naturel* », du « *bio* », du « *féminin* ».

Le choix des partenaires franchisés se porte le plus souvent sur des personnes bien implantées dans la zone d'ouverture ou de reprise du magasin. Il s'agit assez systématiquement d'anciens commerçants du quartier, si possible possédant une licence de vente d'alcool. Dans tous les cas, sont recherchés par les distributeurs japonais des personnes déjà bien intégrées dans la communauté de quartier et/ou dans l'association de commerçants. Cela permet à la fois l'acceptation d'ouverture de magasin par les autres commerçants locaux et l'assurance d'un cœur de clientèle fidèle. L'organisation en franchise favorise en conséquence les proximités relationnelle et identitaire.

3.5. UNE LOGISTIQUE GÉRÉE PAR LE GROSSISTE PRINCIPAL ASSURANT LA PROXIMITÉ DE PROCESSUS GRÂCE À UNE PROXIMITÉ INTER-ORGANISATIONNELLE ET UN CONTRÔLE SOCIAL DU CANAL

Le modèle japonais est aussi exemplaire pour ce qui concerne le fonctionnement interne du canal et l'organisation de la proximité entre les membres du canal de distribution. L'originalité réside dans le rôle prépondérant que joue le grossiste : il est le pivot de l'organisation du canal de distribution amont, autant au niveau du traitement et de la diffusion de l'information qu'au niveau de l'organisation logistique et transactionnelle du canal. Cela est particulièrement vrai pour les CVSJ, comme le montre l'exemple développé dans l'Encadré 3.

Pour ce qui concerne le système d'information, si la principale enseigne de CVSJ, Seven Eleven Japan, a développé son propre système, qui a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses analyses et description du fait de son caractère

⁷ Selon une étude menée en 2008 par l'Association Japonaise de la Franchise, sur 34 746 points de vente, 10 571 points de vente ont déjà accueilli des femmes en détresse, 5 511 points de vente des enfants perdus, blessés ou maltraités et 11 140 points de vente ont aidé des personnes âgées.

abouti et innovant (YAHAGI, KAR, 2009), d'autres groupes de distribution délèguent la gestion des commandes à leur grossiste principal. Le grossiste assure alors le développement et la gestion du système d'information, et l'interface entre des différents systèmes d'information des industriels et distributeurs. Il contrôle l'efficacité du système, de la remontée des bonnes informations, aux bonnes personnes au bon moment. Les missions confiées par les enseignes aux grossistes peuvent aller bien au-delà, et porter sur la pré-sélection de produits, les études de marchés, les négociations, l'organisation du transport, les garanties financières, etc. Leur principale mission reste cependant de maintenir un approvisionnement régulier et un taux de service des livraisons entre 99 et 100 %.

*Encadré 3 : Illustration du rôle de pilote du grossiste
dans le canal de distribution*

Mitsubishi-Shokuhin, grossiste ou « fournisseur de solutions » pour les distributeurs

Mitsubishi-Shokuhin, anciennement Ryoshoku, est le deuxième grossiste alimentaire du Japon en chiffre d'affaires. Il appartient au *keiretsu* Mitsubishi (l'un des 6 plus gros conglomérats japonais, appelés « big six ») et bénéficie de ce fait de soutien direct des entreprises du *keiretsu* en termes techniques, financiers ou de ressources humaines. Cela se traduit par exemple par le prêt de terrain industriel, la conception personnalisée de machines de gestion de stockage pour un centre de consolidation ou encore par le recours possible des prestataires de transport affiliés au conglomérat.

Grossiste, Mitsubishi-Shokuhin se présente comme un « fournisseur de solutions » et intervient à différents niveaux : dans le champ commercial et transactionnel d'abord puisqu'il gère les relations avec les industriels pour le compte de ses distributeurs. Mitsubishi-Shokuhin assure par exemple un rôle central dans le *Supply Chain Management* du groupe Aeon, deuxième distributeur japonais, avec environ 3 800 CVS au Japon sous l'enseigne Ministop. Si Aeon a su établir avec certains fournisseurs des relations directes, ce qui est rare chez les distributeurs japonais, 70 % de ses approvisionnements passent toutefois encore par les grossistes. Mitsubishi-Shokuhin développe aussi en interne des marques propres, que l'on peut qualifier de marques de grossistes (MDG), en fonction des tendances/besoins identifiées, qui seront vendues dans les CVS de ses clients.

Mitsubishi-Shokuhin, pilote de la consolidation du canal de distribution

Mitsubishi-Shokuhin intervient ensuite en logistique, avec une large palette d'offre de services, se positionnant comme un pilote de consolidation. Le schéma logistique utilisé par Ministop repose en fait sur celui de son grossiste principal. Ce dernier s'appuie sur 3 types de centres de distribution (CD), à partir desquels il gère les tournées : des centres de distribution régionaux pour les produits à faible turn-over ; des centres de distribution locaux ou urbains (CDU), pour les produits à température ambiante et à forte rotation, et donc à livraisons fréquentes (11 CDU stockant en moyenne 350 produits sont dédiés aux CVS Ministop) ; et des centres de distribution spécialisés pour les produits congelés et réfrigérés, également à forte rotation, qui desservent les différents formats de distribution du groupe Aeon : les CVS, les supermarchés, les hypermarchés, etc.

Mitsubishi-Shokuhin gère aussi les prestataires de transport ainsi que les relations avec les autres grossistes, afin d'homogénéiser les pratiques entre les acteurs logistiques, de créer des synergies entre eux et d'atteindre un meilleur niveau de qualité de service. Il centralise ainsi les commandes des points de vente franchisés auprès de leurs différents grossistes, assure le décolisage des marchandises et la préparation des caissettes pour les commandes à l'unité des magasins. Son expertise va de la gestion automatisée au *picking* à l'unité et à la main. On peut dire qu'il assure le pilotage et la consolidation de la logistique aval du groupe Aeon, grâce à son expertise logistique et relationnelle.

Au total, Mitsubishi-Shokuhin assure le relais entre les points de vente, les producteurs, les autres grossistes et les CD. Pour ce faire, il a développé un système d'informations performant dédié à Aeon et les points de vente Ministop, qui repose sur une technologie spécifique. Un centre de données consolidées permet les échanges d'information (commande, livraison, facturation), quel que soit le mode d'approvisionnement et quel que soit le point de vente. L'expertise du grossiste en matière de système d'information renforce sa réputation et son attractivité pour de nouveaux producteurs et distributeurs et son poids dans la relation.

Pour ce qui concerne le transport et la livraison, beaucoup d'enseignes de CVSJ se sont tournées, là encore, vers leur grossiste principal, voire exclusif, pour co-construire l'organisation de la chaîne logistique autour de centres de consolidation. Les grossistes assurent un rôle de coordination et d'organisation de la logistique, et ce pour des raisons historiques : ces grossistes se sont implantés dans zones péri-urbaines en stockant des produits et en livrant plusieurs fois par jour les points de vente. Ils ont su mettre au point une expertise de la logistique urbaine et une connaissance fine du terrain. Ils ont aussi développé la capacité à livrer plusieurs fois par jour des points de vente totalement démunis de réserves, sur le modèle de juste-à-temps, copié ensuite par Toyota pour son système de production automobile (OHNO, 1988). L'instigateur du système a reconnu lui-même un emprunt direct des méthodes d'approvisionnement des CVSJ pour l'appliquer au pilotage par l'aval dans la construction automobile.

Les grossistes mettent en œuvre des cahiers des charges évolutifs (des demandes d'amélioration ou d'adaptation sont régulièrement introduites), plus ou moins drastiques, selon les exigences des enseignes, concernant les livraisons. Ils opèrent une mutualisation de la livraison des produits de même température de conditionnement et de même rotation en magasin, en respectant le principe de cohérence entre familles logistiques de produits au sens de TIXIER et alii (1983). Il est vrai que la densité des implantations dans l'espace nippon facilite l'organisation des tournées de livraison. Les tournées sont de plus en plus fortement rationalisées et contrôlées, qu'elles soient assurées directement par les équipes du grossiste ou par ses sous-traitants. Pour Seven Eleven, par exemple, l'entreprise collecte quotidiennement des informations tirées des capteurs électroniques équipant les camions de livraison. Cela permet de suivre le nombre d'arrêt avec ouverture de portes, le temps passé

dans chaque magasin et la température à l'intérieur des camions tout au long de la journée. Les grossistes et les entreprises de transport sont alors informés des problèmes, des écarts et de la performance de leurs tournées de livraison. Le rôle du grossiste est de relayer l'information aux transporteurs et aux chauffeurs faisant de fait évoluer le cahier des charges et vérifiant son application.

Au final, le rôle du grossiste reste central dans le canal de distribution japonais. Il assure une stabilité de l'organisation et un respect de certaines normes sociales et professionnelles communes (CAPO, 2009). Il opère un contrôle social, plus informel et moins visible que le contrôle formel, grâce à la proximité qu'il impose entre les membres du canal⁸. Ainsi, il joue un rôle de facilitateur des relations inter-organisationnelles dans le canal de distribution tout en gardant en tête les besoins du client final. On retrouve ici, au niveau du canal de distribution, certaines caractéristiques de la firme J d'Aoki (1995), firme horizontale plus souple et flexible que la firme A, en raison de mécanismes de contrôle social et de contrats implicites dans lesquels l'incitation et la confiance jouent un rôle moteur pour assurer l'efficacité et la coordination.

4. DISCUSSION

Le modèle japonais fait référence dans la littérature pour son réseau dense de magasins de *convenience* alliant proximité spatiale et proximité fonctionnelle. Il est vrai que ce format de vente est très adapté à la culture japonaise, à la densité de la population, au prix et à l'exiguïté des logements qui rend difficile le stockage des denrées, aux horaires de travail flexibles et étendus des salariés, ou encore au faible taux d'équipement en véhicule automobile des citoyens japonais et à l'usage du vélo ou des pieds pour les déplacements urbains. Pour autant, le modèle des CVSJ s'appuie sur les cinq dimensions de la proximité identifiées dans la littérature sur le shopping des produits alimentaires (Tableau 3).

La proximité dans l'espace provient d'une gestion effective de l'implantation des points de vente. Elle permet un équilibre de l'activité entre des zones aux caractéristiques différentes : urbaines, suburbaines et rurales. Le maillage ainsi créé se répercute sur la proximité métrique, circulatoire et temporelle perçues par les acteurs. Ainsi, l'accès aux points de vente est facilité pour le consommateur et pour le grossiste, coordinateur de l'organisation logistique des CVSJ. L'effort physique demandé par un déplacement pour l'achat ou la livraison s'en trouve diminué. La possibilité d'accéder à l'offre des CVSJ via Internet influe aussi.

⁸ Sur le contrôle par la proximité en contexte français, voir TALBOT (2011).

Tableau 3. Synthèse des éléments de proximité dans les CVSJ

	Outils / Techniques	Organisation = Proximité inter-organisationnelle	Principes de management
Proximité spatiale	Proximité temporelle	.Accès à un maximum de 5 minutes de marche ou 10 minutes de voiture	
	Proximité circulaire	.Installation dans des lieux passants : gare, quartiers d'affaires, en bord de route avec parking	.Cahiers des charges intégrant cet état d'esprit /logistique .Recherche du moindre effort physique et cognitif pour le client final
	Proximité métrique	.Gestion du réseau pour un maillage équilibré sur une zone géographique	
Proximité non-spatiale	Proximité fonctionnelle	.Circulation fluide quotidienne de l'information <i>top bottom</i> et <i>bottom top</i> grâce au SI .Accès aux services sur place ou par Internet .Adaptation des biens et services selon la saison, la clientèle et le lieu	.Collaboration avec les industriels (MDD) ou fournisseurs de services pour des produits et services adaptés à la <i>convenience</i> .Recherche des besoins même de niche .Innovation et amélioration permanente
	Proximité relationnelle	.Employés	.Système de franchise assurant à la fois la standardisation et l'adaptation locale .Conseils .Relation évolutive pour assurer la <i>convenience</i> client
	Proximité identitaire	.Commerciaux des têtes de réseaux .Cahiers des charges portants valeurs communes	.Système de franchise assurant à la fois la standardisation et l'adaptation locale
	Proximité de processus	.Livraisons régulières .Pas de ruptures .Simplification et standardisation des processus pour les gérants, ce qui facilite à son tour l'acte d'achat de services par le consommateur	.Uniformisation et co-construction des processus entre les membres du canal amont .Commande facilitées par les systèmes d'information et l'organisation logistique .Circulation d'information dans tout le canal .Interactions fortes entre les membres du canal de distribution : interaction animée par un grossiste principal coordinateur et une tête de réseau prescriptive et décisionnaire

Le bouquet de produits et de services proposés de façon adaptée à la clientèle, à l'heure, à la saison et à la région répond à un double besoin du consommateur de trouver ce dont il a besoin au bon moment et de savoir qu'il trouvera un certain type de produit et de service s'il se rend dans un CVS. Standardisation et adaptation font alors bon ménage et accroissent la proximité fonctionnelle des points de vente. Ainsi, les efforts cognitifs nécessaires au consommateur pour décider de son achat et l'effectuer s'en

trouvent diminués.

L'organisation en franchise a permis aux CVS de se développer très rapidement en multipliant les magasins, avec des surfaces variables dans des zones d'implantation parfois dépeuplée. En confiant la gestion des points de vente aux franchisés, le réseau s'assure aussi d'un ancrage local et communautaire fort dans la plupart des cas. Dans l'acte d'achat rentre alors en jeu une dimension identitaire et émotionnelle avec un attachement fort du gérant à sa clientèle et à son quartier, et inversement. Certains d'entre eux sont des acteurs importants de la vie locale et favorisent les initiatives privées. Les efforts émotionnels consentis dans l'acte d'achat s'en trouvent diminués. De même, la présence permanente d'employés ajoute une dimension fonctionnelle qui facilite la transaction.

La coordination logistique des acteurs du canal effectuée par la tête de réseau et son grossiste principal crée les conditions d'un échange d'information permanent sur les données de vente, les livraisons, grâce à un système d'information commun, à un système de suivi des livraisons embarquées mais aussi grâce à la proximité relationnelle entre les différents acteurs du canal logistique (les franchisés ou gérants des point de vente, les livreurs, les centres de consolidation, les managers responsables des points de ventes chez les grossistes et les têtes de réseau) qui échangent de manière informelle des informations orales lors de leurs contacts. Enfin, la coordination du canal autorise des livraisons régulières avec des taux de service de 99 %. Outre un accès plus facile aux produits recherchés (sur place ou par Internet) pour le consommateur, le bénéfice de l'échange s'en trouve augmenté puisqu'il trouve le bon produit au bon moment. Le gérant du CVS lui-même a un accès facilité aux services des autres acteurs via le système informatique et des procédures claires.

Enfin, les collaborations avec les producteurs, les sociétés de service ou les administrations pour co-concevoir des produits et des services permettent une proximité fonctionnelle et de processus qui sont aujourd'hui au cœur de l'évolution du concept de CVSJ. Dans un objectif de *convenience* pour le consommateur, des services et des produits de plus en plus nombreux et innovants leur sont proposés. Cependant, cela ne pourrait pas fonctionner sans une tête de réseau qui négocie, co-construit en amont et rend les démarches en point de vente plus commodes à la fois pour le commerçant et pour le client.

L'organisation des CVSJ intègre en profondeur la *convenience* et la proximité, dans ses différentes dimensions. Elle naît d'un état d'esprit qui imprègne tous les acteurs du canal. L'orientation vers la *convenience* s'observe à tous les niveaux de la chaîne de valeur et dans les relations interpersonnelles et inter-organisationnelles. Si le *convenience store* est centré avant tout sur les proximités spatiale et fonctionnelle, on a vu que dans les CVSJ les autres

facettes de la proximité sont aussi présentes : le choix de la franchise et le recrutement de franchisés bien intégrés dans le tissu social local assurent proximité relationnelle et identitaire ; la proximité de processus pour le consommateur est assurée grâce à une logistique efficace, avec traçabilité des produits et livraisons régulières qui minimisent les ruptures. Nous avons indiqué que les différentes facettes de la proximité repose en fait sur une proximité peu mise en évidence dans la grille de lecture de BERGADAA et DEL BUCCHIA (2009), centrée sur la perception du consommateur, la proximité inter-organisationnelle, qui apparaît lorsque des liens étroits sont construits avec l'amont du canal, entre d'une part les grossistes et d'autre part les fournisseurs de produits et services, pour concevoir ensemble les meilleurs produits du quotidien et une large palette de services facilitant la vie des habitants du quartier, et pour optimiser l'organisation de la logistique. La proximité inter-organisationnelle et le contrôle social font partie intégrante du *business model* des CVSJ.

Enfin, la question de la transférabilité en Europe du modèle japonais de CVS reste particulièrement prégnante lorsqu'il s'agit d'extraire un modèle d'un contexte riche (marché japonais) et de l'adapter au contexte spécifique français (ATHERTON, PRICE, 2008). La question est d'autant plus pertinente que l'on observe en France un net retour du commerce de proximité, avec une multiplication de concepts nouveaux initiés par les grands groupes de distribution. Ceci est vrai des acteurs historiques de la proximité en France (Casino, Carrefour, Francais et Monoprix) mais aussi des autres groupes de distribution (Système U, Intermarché et même Auchan, avec un concept en test sous l'enseigne A 2 pas). Quels emprunts les distributeurs français font-ils au modèle japonais dans ces nouveaux concepts ? En termes d'offre au consommateur, force est de constater que nombre de ces nouveaux concepts se rapprochent du *convenience store* : magasin de centre-ville ou zone à très fort trafic, horaires d'ouverture élargis, des services comme la livraison à domicile ou le retrait en magasin de colis, etc., autant de commodités et de facilités pour le citoyen pressé effectuant ses courses dans son quartier, au quotidien, à pied et sans contrainte horaire. L'offre de services est pourtant encore bien en deçà de celle des CVSJ, et les partenariats avec des fournisseurs de services (administrations, assureurs, bibliothèques, universités etc.) restent à développer.

Si l'offre client se rapproche de la *convenience* (proximité spatiale et fonctionnelle), qu'en est-il de l'organisation du modèle d'affaire ? Là encore, on observe des points communs avec le modèle japonais. Par exemple, les distributeurs développent ces nouveaux concepts en franchise et recrutent massivement des entrepreneurs franchisés pour leur capacité à s'insérer dans le tissu commercial et urbain local. Casino annonçait par exemple le recrutement de plus de 400 franchisés pour les 530 ouvertures en proximité prévues en 2011. En revanche, l'organisation logistique de la proximité par

les distributeurs français est fort différente du modèle japonais, et ce pour des raisons historiques.

En France, les grands distributeurs ont décidé, il y a une trentaine d'années, de prendre le contrôle de l'amont du canal en éliminant les grossistes. Leur expertise d'approvisionnement des points de vente a été d'abord orientée vers la distribution de masse péri-urbaine, avec le développement des hypermarchés et supermarchés. Le retour récent des concepts de proximité les oblige à reconsidérer l'organisation logistique de ces nouveaux formats de centre-ville. Sauront-ils construire une expertise intégrant les problématiques toutes nouvelles de logistique urbaine, que les Japonais maîtrisent depuis longtemps du fait de leur histoire ? Sauront-ils par exemple se tourner vers la mutualisation horizontale des livraisons (mise en commun de ressources entre enseignes concurrentes pour livrer les différents points de vente d'un même quartier, livraisons de nuit avec des camions « silencieux », création d'entrepôts ou CDU) ? Sauront-ils trouver des solutions innovantes avec les acteurs nouveaux de la logistique urbaine, les collectivités territoriales ou transporteurs urbains, notamment ?

Un modèle français pour gérer la logistique urbaine des magasins de proximité reste probablement à construire, au cœur duquel pourrait bien figurer les prestataires de services logistiques. Ces derniers ont en effet fait preuve d'une très grande capacité d'adaptation, de réactivité et d'innovation depuis une dizaine d'années. Ils ont récemment développé une palette étendue de services pour les grands distributeurs et leurs réseaux périurbains de GMS, allant du cœur de métier (entreposage, livraison) à de nouveaux services comme le *kiting* (mise en kits), la préparation de commandes ou encore l'assemblage de pièces pour la différenciation retardée (FULCONIS et alii, 2011). Ils pourraient bien, s'ils s'intéressent aux problématiques de la proximité de centre-ville, devenir des partenaires précieux des grands distributeurs pour leurs nouveaux concepts de proximité et *convenance*.

5. CONCLUSION

Au-delà d'un *mix* de distribution adapté à chaque zone de chalandise, une distribution moderne de proximité suppose d'offrir le bon produit (prêt à consommer), au bon endroit (près de chez soi), avec un bon accès (commodité), de bonne qualité (bon pour la planète et la santé), au bon moment (amplitude horaire maximum), avec les bons services associés (services annexes), avec un bon contact (lien social) et au bon prix (le plus approprié pour la clientèle visée). Le succès d'une enseigne repose aussi toutefois sur sa capacité à se différencier de ces concurrentes. La grille de lecture proposée par BERGADAÀ et DEL BUCCHIA (2009), et complétée ici par la proximité inter-organisationnelle, peut constituer une base pour la différenciation des enseignes. Certaines mettront plus l'accent sur la proximité fonctionnelle (les

concepts Express notamment), d'autres construiront leur image sur la proximité relationnelle voire identitaire avec leurs clients. Toutes devront reconsidérer aussi l'organisation de la *supply chain* en amont, en intégrant le concept de proximité inter-organisationnelle, pour tenir compte des nouvelles exigences des consommateurs comme des villes.

BIBLIOGRAPHIE

ANDERSON E.W., SHUGAN S.M. (1991) Repositioning for changing preferences: the case of beef versus poultry. **Journal of Consumer Research**, Vol. 18, n° 2, pp. 219-232.

ANTÉBLIAN B., BARTH I. (2011) Pourquoi les seniors font-ils leurs courses le samedi après-midi ? In I. BARTH, B. ANTÉBLIAN (éds.) **Les petites histoires extraordinaires des courses ordinaires. Ethnographie des courses**. Éditions Management & Société, Caen, pp. 87-108.

AOKI M. (1995) The Japanese firm as a system of attributes : a survey and research agenda. **Revue d'Économie Industrielle**, Hors-Série, pp. 83-108.

ATHERTON A., PRICE L. (2008) Can experiential knowledge and localised learning in start-up policy and practice be transferred between regions? The case of the START network. **Entrepreneurship and Regional Development**, Vol. 20, n° 4, pp. 367-385.

BARDIN I., BONET D., CHANUT O. (2010) La logistique urbaine, déterminants et réflexions en cours en région PACA. **Revue Française de Gestion Industrielle**, Vol. 29, n° 2, pp. 93-104.

BELL D., HO T., TANG C. (1998) Determining where to shop : fixed and variable costs of shopping. **Journal of Marketing Research**, Vol. 35, n° 3, pp. 352-369.

BERGADAÀ M. (1990) The role of time in the action of consumer. **Journal of Consumer Research**, Vol. 17, n° 3, pp. 289-302.

BERGADAÀ M., DEL BUCCHIA, C. (2009) La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire. **Management & Avenir**, n° 21, pp. 121-135.

BERRY L. (1979) The time-buying consumer. **Journal of Retailing**, Vol. 55, n° 4, pp. 58-69.

BERRY L., SEIDERS K., GREWAL, D. (2002) Understanding service convenience. **Journal of Marketing**, Vol. 66, n° 3, pp. 1-17.

BILLAUDOT B. (2004) Proximité, réseaux et coordination industrielle : quelle coordination conceptuelle ? Actes des **Quatrièmes Journées de la Proximité**, Marseille, pp. 1-25 (CD-rom).

BOUBA-OLGA O., CARRINCAZEAX C., CORIS M. (2008) La proximité, 15 ans déjà ! Avant-propos. **Revue d'Économie Régionale et Urbaine**, n° 3, pp. 279-287.

BOUBA-OLGA O., GROSSETTI M. (2008) Socio-économie de proximité. **Revue d'Économie Régionale et Urbaine**, n° 3, pp. 311-328.

CAPO C. (2009) Wholesalers operations management within distribution channels: case studies in the Japanese context. Proceedings of **the 16th International Annual EurOMA Conference**, Göteborg, pp. 1-9 (CD-rom).

COPELAND M. (1923) Relation of consumers' buying habits to marketing methods. **Harvard Business Review**, Vol. 1, n° 3, pp. 282-289.

CZINKOTA M., KOTABE M. (2000) **Japanese distribution strategy**. Londres, Business Press Thomson Learning.

DABLANC L. (2009) Le territoire urbain des *konbini* et des *takkyubin* au Japon. **Flux**, n° 78, pp. 68-70.

DURRANDE-MOREAU A., USUNIER J-C. (1999) Time styles and the waiting experience. **Journal of Service Research**, Vol. 2, n° 2, pp. 173-186.

ETGAR M. (1978) The household as production Unit. In J. SHETH (éd.), **Research in marketing**. Greenwich (CT), JAI Press, Vol. 1, pp. 79-98.

FENNEMA M., KLEINMUNTZ D. (1995) Anticipation of effort and accuracy in multi-attribute choice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 63, n° 1, pp. 21-32.

FILSER M., VERNETTE E. (2010) La proximité est-elle seulement une nouvelle mode du marketing ? **Décisions Marketing**, n° 57, pp. 5-6.

FILSER M., DES GARETS V., PACHÉ G. (2012) **La distribution : organisation et stratégie**. Caen, Éditions Management & Société (2ème éd.).

FULCONIS F., PACHÉ G., ROVELLO G. (2011) **La prestation logistique : origine, enjeux et perspectives**. Caen, Éditions Management & Société.

GAGLIANO K., HATHCOTE J. (1994) Customer expectations and perception of service quality in retail apparel specialty stores. **Journal of Services Marketing**, Vol. 8, n° 1, pp. 163-180.

GOLDMAN A. (1991) Japan's distribution system : institutional structure, internal political economy, and modernization. **Journal of Retailing**, Vol. 67, n° 2, pp. 154-183.

GOMEZ P.-Y., ROUSSEAU A., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2011) Distance et proximité : esquisse d'une problématique pour les organisations. **Revue Française de Gestion**, n° 213, pp. 13-23.

- GROSS B. (1987) Time scarcity : interdisciplinary perspectives and implications for consumer behavior. In J. SHETH, E. HIRSCHMAN (éds.) **Research in consumer behavior**. Greenwich (CT), JAI Press, pp. 1-54.
- GROSS B., SHETH J. (1989) Time-oriented advertising : a content analysis of United States magazine advertising, 1890-1988. **Journal of Marketing**, Vol. 53, n° 4, pp. 76-83.
- HALL E. (1963) A system for the notation of proxemic behaviour. **American Anthropologist**, Vol. 65, n° 5, pp. 1003-1026.
- HALL E. (1971) **La dimension cachée**. Éditions du Seuil, Paris.
- ISHIKAWA A., NEJO T. (2002) **The success of 7eleven Japan**. Singapore, World Scientific.
- KELLEY E. (1958) The importance of convenience in consumer purchasing. **Journal of Marketing**, Vol. 23, n° 2, pp. 32-28.
- KOTLER P., ZALTMAN G. (1971) Social marketing : an approach to planned social change. **Journal of Marketing**, Vol. 35, n° 3, pp. 3-12.
- LE BLOUCH G. (2001) Approche systémique de la proximité : définition et discussion. Actes des **Troisièmes Journées de la Proximité**, Paris, pp. 1-20 (CD-rom).
- MEYER-OHLE H. (2003) **Innovation and dynamics in Japanese retailing : from techniques to formats to systems**. New York (NY), Palgrave Mac-Millan.
- METI (MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE JAPONAIS) (2007) **Census of commerce**. <http://www.meti.go.jp/english/statistics/tyo/syougyo/pdf/h19san-e.pdf>, consulté le 5 décembre 2011.
- METI (MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE JAPONAIS) (2010) **Report by the Study Group on the Role of Distribution Systems in Community Infrastructure**. http://www.meti.go.jp/english/press/data/pdf/20100514_05b.pdf, consulté le 8 février 2012.
- MOATI P., JAUNEAU P., LOURDEL V. (2010) **Quel commerce pour demain ?** Paris, Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie (CREDOC) (Cahier de Recherche n° 271).
- MOHR L., BITNER M. (1995) The role of employee effort in satisfaction with service transactions. **Journal of Business Research**, Vol. 32, n° 3, pp. 239-352.
- MORGANOSKY M. (1986) Cost versus convenience-oriented consumers : demographic, lifestyle and value perspectives. **Psychology and Marketing**, Vol. 3, n° 1, pp. 35-46.

- OHNO T. (1988) **Toyota production system : beyond large-scale production**. Portland (OR), Productivity Press.
- PACHÉ G. (2006) Approche spatialisée des chaînes logistiques étendues—De quelle(s) proximité(s) parle-t-on ? **les Cahiers Scientifiques du Transport**, n° 49, pp. 9-28.
- PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.-B. (2004) Introduction. Les fondements d'une économie de proximités. In B. PECQUEUR, J.-B. ZIMMERMANN (éd.) **Économie de proximités**. Paris, Hermès-Lavoisier.
- RALLET A (2002) L'économie des proximités : propos d'étape. **Études et Recherches des Systèmes Agraires et Développement**, n° 33, pp. 11-25.
- RAZEMON O. (2009) Les grandes enseignes réinventent l'épicerie de proximité. **Le Monde**, 21 août, p. 18.
- RIBAULT T. (1998) L'emploi juste-à-temps dans la distribution au Japon : le cas des *convenience stores*. **Revue Formation Emploi**, n° 61, pp. 19-33.
- RIBAULT T. (2000) Les structures commerciales au Japon : vers quelle modernisation ? **Revue Française de Gestion**, n° 130, pp. 16-30.
- RYCHEN F., ZIMMERMANN J.-B. (2008) Clusters in the global knowledge-based economy: knowledge gatekeepers and temporary proximity. **Regional Studies**, Vol. 42, n° 6, pp. 767-776.
- SEIDERS K., VOSS G., GODFREY A., GREWAL D. (2007) SERVCON : development and validation of a multidimensional service convenience scale. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 35, n° 1, pp. 144-156.
- TALBOT D. (2011) Contrôles et proximités au sein de la supply chain aéronautique. **Logistique & Management**, Vol. 19, n° 1, pp. 3-14.
- TALBOT D., KIRAT T. (2005) Proximités et institutions : nouveaux éclairages. **Économie et Institutions**, n° 6-7, pp. 9-15.
- TIXIER D., MATHE H., COLIN J. (1983) **La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux**. Paris, Dunod.
- TORRE A. (2010) Jalons pour une analyse dynamique des proximités. **Revue d'Économie Régionale et Urbaine**, n° 3, pp. 409-437.
- TORRE A., RALLET A. (2005) Proximity and localization. **Regional Studies**, Vol. 39, n° 1, pp. 47-60.
- YAHAGI T., KAR M. (2009) The process of international business model transfer in the Seven-Eleven Group : US-Japan-China. **Asia Pacific Business Review**, Vol. 15, n° 1, pp. 41-58.