



HAL
open science

LES MODELES LOGISTIQUES DE L'EPICERIE EN LIGNE

Quand la grande distribution surfe sur la vague de la cyber-épicerie : spot sur Auchan et Intermarché !

Bruno Durand, Mariana Vlad

► **To cite this version:**

Bruno Durand, Mariana Vlad. LES MODELES LOGISTIQUES DE L'EPICERIE EN LIGNE Quand la grande distribution surfe sur la vague de la cyber-épicerie : spot sur Auchan et Intermarché!. Revue des cas en gestion ed. O. Joffre et E. Simon, Editions EMS (www.revuecasgestion.com), N°5, 2011. <hal-01773387>

HAL Id: hal-01773387

<https://hal.science/hal-01773387v1>

Submitted on 21 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

LES MODELES LOGISTIQUES DE L'EPICERIE EN LIGNE

Quand la grande distribution surfe sur la vague de la cyber-épicerie : spot sur Auchan et Intermarché !

Bruno Durand

Maître de Conférences à l'Université de Nantes
Membre du LEMNA, UFR de langues - Département LEA - CIL
Chemin de la Censive-du-Tertre - BP 81227- 44312 Nantes Cedex 3
e-mail : bruno.durand@univ-nantes.fr

Adresse personnelle :
7 ter rue de Tiffauges
85600 Montaigu
Tél. : 06.45.66.54.46

Mariana Vlad

Maître de Conférences à l'IUT de Bordeaux
Membre de l'Erm/IRGO
IUT de Bordeaux - Université Montesquieu Bordeaux IV
PUSG - 35 avenue Abadie, 33072 Bordeaux Cedex
Tél. : 05 56 00 95 84 - e-mail : mariana.vlad@u-bordeaux4.fr

Adresse personnelle :
28 rue du Tondu
33000 Bordeaux
Tel : 05 57 22 99 12

Résumé : Le cas illustre les choix logistiques, pour le moins variés, d'un distributeur intégré (Auchan) et ceux d'un groupement de commerçants indépendants (Intermarché) dans le cadre du développement de leur activité d'épicerie en ligne. Il met, en particulier, l'accent sur deux modèles qui dominent le marché de la cyber-épicerie : la préparation des commandes en entrepôt (*warehouse-picking*) et la préparation en magasin (*store-picking*). Le cas proposé soulève également l'intérêt du développement d'une stratégie multi-canal.

Mots-clés : épicerie en ligne, *warehouse-picking*, *store-picking*, distributeur intégré, groupement de commerçants indépendants, stratégie multi-canal.

Abstract: This case illustrates the logistics choices of an integrated retailer (Auchan) and those of an independent retailer (Intermarché) for their online sales channel. It raises the impact of organisational form on logistics approach, in particular, through two e-grocery models: the *warehouse-picking* and the *store-picking*. The case questions also the objectives of the multi-channel strategy.

Keywords: Online grocery retailing, *warehouse-picking*, *store-picking*, integrated retailer, independent retailer, multi-channel strategy.

LES MODELES LOGISTIQUES DE L'EPICERIE EN LIGNE

Quand la grande distribution surfe sur la vague de la cyber-épicerie : spot sur Auchan et Intermarché !

En 2009, en pleine crise économique, le commerce en ligne a dépassé en France la barre des 25 milliards d'euros enregistrant, selon la Fevad (Fédération du e-commerce et de la vente à distance), une progression de 26% par rapport à 2008. La France compte désormais 26 millions d'acheteurs en ligne¹ à l'origine, au cours du premier semestre 2010, de 156 millions de transactions d'une valeur moyenne de 94 euros. La tranche d'âge des « 50-64 ans » est en pleine progression : elle représente aujourd'hui 20% des acheteurs en ligne contre seulement 13% en 2008. Celle des « 35-49 ans » demeure cependant en tête avec 34% des consommateurs. En 2012, c'est un chiffre d'affaires de 46 milliards d'euros qui est attendu pour le e-commerce français, dont le montant a déjà été multiplié par 35 en 10 ans...

Le poids de l'épicerie électronique

Si la vente en ligne concerne quasiment tous les secteurs d'activités, force est de constater que le commerce électronique des produits alimentaires ne représente qu'un marché de niche : son chiffre d'affaires n'était, en 2009, que de 1,2 milliards d'euros². Seulement 3 millions d'internautes ont en effet, pour l'instant, recours au supermarché en ligne³. Cette forme de vente attire en premier lieu pour des raisons de praticité et de gain de temps (Annexe 1).

Le coût du service semble constituer le frein majeur au développement de la cyber-épicerie car, dans l'esprit de beaucoup de Français, faire ses courses en ligne revient plus cher. Soit, effectivement, le prix des produits vendus sur Internet est plus élevé (Annexe 2) car il intègre le coût de la préparation du panier et celui de sa livraison, soit le prix des articles se situe au même niveau que celui pratiqué en magasin et, dans ce cas, il convient d'y ajouter le coût de la prestation logistique (Annexe 3). Moins sensibles que les autres CSP à ce coût, les CSP+ sont les plus attirés par l'épicerie en ligne : plus de la moitié de leurs dépenses alimentaires se ferait ainsi en cybermarché, alors que l'offre, élément de différenciation entre cyber-épiciers, y est particulièrement réduite avec en moyenne 5.000 références (Annexe 4) contre 50.000 pour un hypermarché moyen.

¹ Fevad, 2010

² Euromonitor, 2010

³ L'Expansion, 2008

Les acteurs français de la cyber-épicerie

Toutes les enseignes françaises de la grande distribution sont désormais présentes sur la Toile. Les acteurs du commerce intégré, parmi lesquels Auchan, furent au début des années 2000 les pionniers de la cyber-épicerie française. Après des débuts difficiles, notamment sur le plan logistique, ces « défricheurs » semblent avoir trouvé leur modèle économique. Quant aux représentants du commerce associé, leur présence ne remonte qu'à 2004, et c'est Intermarché qui semble aujourd'hui en être l'enseigne la plus dynamique.

La logistique de l'épicerie en ligne

La logistique de la cyber-épicerie, c'est-à-dire la préparation de la commande et sa livraison, constitue une préoccupation majeure des enseignes de distribution. Aucune erreur n'est permise, car la vente en ligne des produits alimentaires conjugue à la fois des marges faibles et des contraintes fortes : respect de la chaîne du froid et des dates limites de consommation, poids et encombrement, délais de livraison et accessibilité des ménages... Le problème est donc complexe d'autant plus qu'il s'agit de livrer, sur un territoire parfois vaste (dans certains cas au niveau national) et dans un même panier, du sec, du frais et du surgelé. Précisons d'ailleurs que, à la différence des autres secteurs d'activités du e-commerce, les cybermarchés français ne couvrent aujourd'hui que 30% environ du territoire national. Les distributeurs associés, qui ont d'emblée fait le choix de s'appuyer sur leurs réseaux de magasins, jouissent d'un avantage indéniable en termes de couverture géographique. Ainsi, ce n'est sans doute pas le fait du hasard si les distributeurs intégrés revoient actuellement leur stratégie initialement basée sur une préparation des commandes en entrepôt national.

1 - AUCHAN : UN CANAL DE DISTRIBUTION NUMERIQUE VRAIMENT DIVERSIFIE

Le groupe Auchan est aujourd'hui le cyber-épiciier français qui a le plus diversifié son canal de distribution numérique. En lançant début 2001 Auchandirect, il faisait pourtant partie des derniers distributeurs intégrés à s'intéresser à l'épicerie en ligne. Le cybermarché n'était alors accessible qu'à une clientèle francilienne et, d'un point de vue logistique, la préparation des commandes se faisait sur un entrepôt dédié. C'est seulement en 2007 que le distributeur a élargi sa zone de chalandise à la région lyonnaise, puis en 2008 aux agglomérations de Toulouse et de Lille. Afin de limiter ses coûts de livraison à domicile, Auchan a alors été contraint d'ouvrir de nouveaux sites de préparation. Ainsi, à ce jour, 6 sont actifs : 3 en région parisienne et 3 autres sur Lyon, Lille et Toulouse.

Le groupe Auchan est également à l'origine du concept du Chronodrive. Les commandes en ligne sont, cette fois, préparées en dépôts de proximité. Les internautes viennent y chercher leurs paniers, généralement dans la demi-journée qui suit leur passation, et en régler le montant. Cette formule permet à Auchan de contourner les délicats problèmes de la livraison à domicile et du paiement en ligne. Depuis le lancement du premier Chronodrive en 2004, 15

autres sites ont vu le jour en France, dans des zones denses qui mettent l'internaute à moins de 10 minutes en voiture. En 2010, l'enseigne entend en ouvrir 25 supplémentaires et parvenir à une centaine rapidement⁴.

Le groupe Auchan propose aussi un système de *drive* classique, *via* 22 Auchandrives adossés à des hypermarchés du groupe. Cette alternative permet toujours de commander par Internet mais en plus, directement sur place, à l'aide d'une borne de saisie. Le consommateur passe ainsi généralement commande des produits volumineux et/ou pondéreux ou encore peu impliquants et continue à faire ses autres achats en magasin, à la sortie duquel il récupère directement les articles commandés en ligne ou sur la borne. Ce système constitue une formule relativement intéressante du fait de moindres manipulations pour le consommateur et d'investissements plus faibles pour le commerçant (la part des investissements nouveaux y étant négligeable). En revanche, à la différence du concept Chronodrive, l'alternative Auchandrive peut cannibaliser plus de 30% du chiffre d'affaires de l'hypermarché d'adossement.

Plus récemment encore, Auchan a ouvert son cybermarché Simplymarket, qui s'adosse au réseau francilien des 190 supermarchés de proximité du même nom. Quand l'internaute passe commande, il le fait en définitive auprès d'un supermarché, proche géographiquement, qu'il a au préalable sélectionné. Il peut ensuite se faire livrer à domicile ou bien venir retirer son panier au magasin (le service est gratuit pour un minimum de 30 euros d'achats). Pour l'instant, la préparation des commandes est centralisée sur un entrepôt unique. Une fois livrées aux différents supermarchés, les paniers y sont traités en *cross-docking*⁵. Cette formule, basée sur la proximité (nous sommes d'emblée dans les derniers Km), se veut cependant moins réactive que le Chronodrive puisque le consommateur doit commander le jour J pour disposer de ses courses en J+1.

En 2010, du fait de la remarquable diversification de son canal de distribution numérique, Auchan a décidé de créer une 5^{ème} division entièrement dédiée à l'e-commerce, signe, on ne peut plus évident, de la réelle ambition du groupe en la matière. Le canal de distribution virtuel bénéficiera ainsi d'une autonomie complète, avec une direction générale propre.

⁴ Management, octobre 2008

⁵ Le *cross-docking* est une technique logistique, qui vise à réduire les stocks et à accélérer les flux. Elle désigne un aiguillage, sur une plate-forme de transit, de commandes préparées et étiquetées en amont de la chaîne. Dans le cas d'Auchan, la préparation de la commande d'un consommateur se fait sur un entrepôt. Le panier assemblé ne fait, ensuite, que transiter par un supermarché Simply Market : il n'y subit aucune transformation.

2 – INTERMARCHE : LES MOUSQUETAIRES DE L'ÉPICERIE EN LIGNE...

C'est en 2004, c'est-à-dire bien après Auchan, qu'Intermarché a lancé à son tour son cybermarché Expressmarché. Premier des trois distributeurs associés français à investir le domaine de l'épicerie en ligne, le groupement des Mousquetaires s'est tout d'abord appuyé sur une quinzaine de magasins. Rapidement, du fait de résultats très encourageants, l'enseigne a étendu son concept : actuellement 260 points de vente, répartis sur 70 départements, proposent Expressmarché. Fort de ses 1.800 magasins (un en moyenne tous les 18 Km), le réseau Intermarché entend poursuivre ce développement et passer, dans un avenir proche, à 400 points de vente...

Quand il se connecte sur le site, l'internaute doit commencer par indiquer son code postal. Le cybermarché lui propose alors les magasins les plus proches, afin qu'il en choisisse un. Ce n'est qu'une fois ce choix effectué, que le consommateur peut accéder à l'assortiment du point de vente afin de passer sa commande. D'un point de vue logistique, Intermarché a opté pour le modèle logistique du *store-picking*, c'est-à-dire celui de la préparation du panier directement dans le magasin choisi. Un supermarché répond donc à des demandes de clients relativement proches, ce qui est très économique tant au niveau des kilomètres à parcourir, dans l'hypothèse de livraisons à domicile, que des investissements à réaliser. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'enseigne peut rapidement développer sa couverture géographique. En revanche, le *store-picking* permet difficilement d'optimiser la préparation des commandes et contribue à la perturbation du magasin.

Expressmarché offre en fait aux internautes deux alternatives : (1) la livraison à domicile du panier ; (2) le retrait de la commande dans le magasin choisi, cette deuxième formule n'étant facturée que 3 euros. Si l'objectif du cybermarché est bien sûr de fidéliser la clientèle habituelle des points de vente, il est également de la développer. C'est pourquoi le groupement d'indépendants mène une stratégie particulièrement agressive : les prix des produits en ligne sont identiques à ceux pratiqués en magasin. Cette stratégie impose donc à Intermarché une parfaite maîtrise de ses coûts logistiques, challenge qui semble facilité par la densité de son réseau.

QUESTIONS

- 1. Quelles sont les opportunités et menaces du marché de l'épicerie en ligne ?**
- 2. Réalisez une analyse comparative des modèles logistiques mis en place par Auchan et Intermarché dans le cadre du développement de leur activité d'épicerie en ligne.**
- 3. Quel est l'intérêt d'une stratégie multi-canal (ou cross-canal) pour un distributeur ?**

Annexe 1 : Les raisons du développement de l'épicerie en ligne

Tout d'abord, les consommateurs veulent gagner du temps lors de leurs achats alimentaires, et cela de deux manières : (1) lors de l'accès au magasin, en réduisant (ou même en supprimant) leur temps de parcours (aller et retour) et de recherche d'une place de parking ; (2) lors de leur présence en magasin, en supprimant les temps d'attente aux rayons de coupe et à la caisse. Ensuite, les consommateurs soulignent la praticité des services de vente sur Internet, et cela également de deux manières : (1) un magasin en ligne est ouvert sans interruption, 24 heures sur 24, ce qui permet de s'y connecter à n'importe quel moment de la journée ; (2) les commandes électroniques effectuées peuvent être directement livrées à domicile ou bien déposées sur des points de retrait de proximité. Ajoutons que la prise en compte des problèmes environnementaux semble également pousser les ménages français à développer leurs achats sur Internet, dont l'impact environnemental paraît assez positif du fait de la réduction des déplacements et des émissions de gaz à effet de serre.

Annexe 2 : La politique de prix des cybermarchés

Cybermarché	Montant au 21 octobre 2009	Frais de livraison	Inflation*
Houra	199,69 €	offerts	+ 1,14 %
Coursengo	187,95 €	offerts	- 4,80 %
Expressmarché	187,54 €	13,00 €	+ 0,49 %
Monoprix	186,88 €	offerts	NS**
Simply Market	185,53 €	9,90 €	NS**
Auchandirect	183,60 €	4,00 €	- 2,36 %
Telemarket	181,91 €	2,90 €	- 4,72 %
Ooshop	178,39 €	offerts	- 2,06 %

** mesurée juillet/octobre (hors frais de livraison)

** non significatif

Méthodologie : le panier a été constitué sur la base de 45 produits de marque communs à chaque site, frais de livraison dans Paris intra-muros en soirée.

Source : LSA - 12 novembre 2009 - N°2111

Annexe 3 : Les coûts logistiques

Formule	Coût de préparation (euros)	Coût de livraison (euros)
Auchandirect	0	de 4 à 9,90
Chronodrive	0	
Auchandrive	0	
Simplymarket	0 si minimum de 30 euros d'achats	de 0 à 14,90
Expressmarché	3	de 4 à 10

Pour attirer et fidéliser de nouveaux clients, les cyber-épiciers n'hésitent pas à adopter des politiques agressives en matière de frais de livraison à l'instar d'Auchandirect, qui offre la livraison à domicile lors du premier achat en ligne, ou bien dès que le panier dépasse un certain montant et/ou que les commandes en ligne sont régulières.

Annexe 4 : L'offre de produits

Cybermarché	Nombre de références
Houra	13 521
Ooshop	7 013
Auchandirect	5 876
Telemarket	5 942
Coursengo	3 617
Expressmarché	5 509

Source : LSA - 9 juillet 2009 - N°2099

CORRECTION

Objectifs du cas :

- Découvrir et comprendre les modèles logistiques mis en place par les distributeurs intégrés et les distributeurs indépendants dans le cadre du développement de leur activité d'épicerie en ligne
- Appréhender l'impact de la forme d'organisation sur les choix logistiques
- Identifier les objectifs de la stratégie multi-canal
- Illustrer les cas particuliers d'Auchan et d'Intermarché

Thèmes et outils mobilisés

- Le e-commerce, et en particulier la vente par Internet des produits alimentaires
- La logistique de l'épicerie en ligne
- Les stratégies multi-canal
- Les formes d'organisation des grands distributeurs français

Corrigé détaillé

1. Quelles sont les opportunités et menaces du marché de l'épicerie en ligne ?

Pour identifier les opportunités et les menaces du marché de l'épicerie en ligne, les étudiants doivent d'abord réaliser une analyse de l'environnement. Trois facteurs principaux d'environnement sont susceptibles d'avoir une influence sur le marché de l'épicerie en ligne. Tout d'abord, le facteur économique : la crise actuelle conduit une grande majorité des consommateurs à rechercher les prix bas, ce qui peut freiner le développement de l'épicerie en ligne. Les achats sur Internet sont souvent associés à des bonnes affaires à l'exception de l'épicerie en ligne, qui est perçue comme étant plus onéreuse. Ensuite, le facteur technologique qui, avec l'apparition et la démocratisation de l'Internet haut débit, a eu un effet très positif sur le développement du e-commerce. La France compte désormais 33 millions d'internautes. Enfin, le facteur environnemental incite les consommateurs à acheter en ligne pour limiter l'émission des gaz à effet de serre (limitation des déplacements).

Le marché du e-commerce connaît une évolution positive depuis plusieurs années et a dépassé, en 2009, la barre de 25 milliards d'euros. Les prévisions estiment le marché à 46 milliards d'euros pour 2012. On constate cependant que le marché de l'épicerie en ligne ne représente qu'un marché de niche avec seulement 1,2 milliards d'euros. On compte 24 millions d'acheteurs en ligne soit plus de deux internautes sur trois, mais seulement 3 millions ont recours aux supermarchés en ligne. Ces données nous laissent entrevoir une forte marge de progression possible pour les supermarchés en ligne. Actuellement, les principaux adeptes du e-commerce restent les « 35-49 » ans qui représentent 34% des cyberacheteurs. On remarque cependant que la tranche d'âge des « 50-64 » ans est en pleine progression. Elle représente 20 % en 2009, soit une croissance de 7 points par rapport à 2008. La proportion de personnes âgées parmi les clients de l'épicerie en ligne va certainement continuer à augmenter car, selon les prévisions de l'INSEE cette population est en croissance continue dans la population totale. Selon l'INSEE, la part des 60 ans et + ne cesse de croître depuis 1999. Estimée à 22,3 % en 2009, la part de cette tranche de population pourrait atteindre 30% en 2030.

Les cybermarchés attirent principalement les CSP+, qui dépensent plus de la moitié de leur budget alimentaire sur Internet, alors que pour le e-commerce, en général, les CSP + et CSP- font presque jeu égal avec respectivement 38% et 31%. Ce constat nous permet de supposer un potentiel de croissance pour l'épicerie en ligne grâce aux CSP-. Les distributeurs devraient revoir leur mix-marketing et notamment l'offre de produits ainsi que la politique des prix pour attirer ces catégories de la population. En effet, le coût du service et l'offre réduite sont les principaux freins au développement de l'épicerie en ligne. Dans l'esprit de beaucoup de Français, faire ses courses en ligne revient plus cher. Effectivement, chez les intégrés, comme Auchandirect, le prix des produits vendus sur Internet est plus élevé qu'en magasin car il intègre le coût de la préparation et de la distribution du panier. Dans le cas d'Intermarché, le prix des articles en ligne se situe, en revanche, au même niveau que celui pratiqué en magasin, mais il convient d'y ajouter le coût de la préparation des commandes et le coût de leur livraison à domicile.

Pour l'internaute, l'offre en ligne paraît tout aussi essentielle que le coût global. L'assortiment proposé par les cyber-épiciers français est assez large : beaucoup de familles de produits sont présentes. Seulement, il n'est pas très profond car seulement quelques références sont proposées pour chaque famille et un poids assez important est accordé aux MDD. L'offre se

situé à environ 5.000 références, contre plus de 50.000 dans un hypermarché moyen. Ce choix limité s'explique par l'impact direct de l'offre sur la rentabilité du service ainsi que sur l'organisation de la préparation des commandes. Plus le nombre d'articles en ligne est, en effet, élevé et plus le temps moyen de préparation du panier est également élevé. De ce fait, afin de limiter les ruptures de produits ainsi que les frais de préparation des paniers, certaines enseignes n'hésitent pas aujourd'hui à réduire leur assortiment, décidant délibérément de ne pas répondre aux attentes des internautes.

Le marché de l'épicerie en ligne est très concurrentiel car toutes les enseignes de GSA sont désormais présentes sur la toile avec, cependant, des degrés de développement et des projets assez différents. Les acteurs du commerce intégré furent les pionniers de la cyber-épicerie française : Carrefour avec Ooshop, Auchan avec Auchandirect, Cora avec Houra et Les Galeries Lafayette avec Telemarket. Après des débuts qualifiés de difficiles, ces « pionniers » semblent avoir trouvé leur modèle économique, puisqu'ils se déclarent aujourd'hui rentables. Cela n'est d'ailleurs pas sans conséquence sur le retour récent, *via* une nouvelle approche, du groupe Casino qui s'était retiré dès 2002. Quant aux acteurs du commerce associé, ils sont encore nouveaux sur le marché : Intermarché, qui est certainement l'enseigne indépendante la plus dynamique en matière d'épicerie en ligne, n'a fait le pas qu'en 2004. Le Groupe Système U s'inscrit dans une dynamique relativement proche en termes de couverture territoriale, alors que le mouvement Leclerc paraît, pour l'instant, en retrait quant au nombre de *drive* ouverts : une trentaine contre environ dix fois plus pour Intermarché. Le commerce en ligne représente donc, pour la grande distribution alimentaire française, un canal de distribution supplémentaire qui permet bien sûr de fidéliser les clients existants mais également d'en attirer de nouveaux.

Suggestion : Il est, bien entendu, tout à fait envisageable de compléter la réponse à cette première question en réalisant une analyse SWOT après en avoir, au préalable, rappelé l'intérêt et les composantes (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Les opportunités et les menaces du marché de l'épicerie en ligne, ainsi que les forces et les faiblesses d'Auchan et d'Intermarché, sont résumées dans le tableau ci-après.

Opportunités du marché	Menaces du marché
<ul style="list-style-type: none"> • Marché en croissance • Fortes marges de progression • Préoccupations environnementales des consommateurs • Nombre d'internautes et de consommateurs en croissance • Population âgée en croissance • CSP- à conquérir 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché très concurrentiel • Complexité de la logistique • Courses en ligne perçues comme étant plus onéreuses • Recherche de prix bas suite à la crise économique • Exigences fortes des consommateurs en termes d'assortiment
Forces d'Auchan	Faiblesses d'Auchan
<ul style="list-style-type: none"> • Variété d'alternatives logistiques : de la livraison à domicile au retrait en magasin ou sur <i>drive</i> • Moyens et ressources importants consacrés au développement du e-commerce (Auchan vient de créer une 5^{ème} division dédiée au e-commerce...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture territoriale limitée • Déploiement assez lent • Investissements non négligeables, en particulier lors de l'implantation de Chronodrive
Forces d'Intermarché	Faiblesses d'Intermarché
<ul style="list-style-type: none"> • Large couverture territoriale (potentiel à terme de 1.800 points de vente...) • Déploiement rapide • Investissements relativement limités • Prix des produits en ligne identiques aux prix pratiqués en magasin 	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement tardif • Politiques de prix et d'assortiment différentes d'un supermarché à l'autre (nature même du groupement) • Difficulté de convaincre les indépendants

Suggestion : Il est également possible d'utiliser, au cours de l'analyse, le modèle PESTEL, dont l'intérêt est d'identifier les tendances structurelles susceptibles d'affecter significativement le marché (ici celui de l'épicerie en ligne) et de répartir les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. Cela pourrait d'ailleurs permettre, en fonction bien sûr des acquis des étudiants, de faire référence à la loi pour la confiance dans l'économie numérique (21 juin 2004).

2. Réalisez une analyse comparative des modèles logistiques mis en place par Auchan et Intermarché dans le cadre du développement de leur activité d'épicerie en ligne.

La logistique constitue une composante essentielle de la stratégie des sites marchands. Sur le marché de l'épicerie en ligne, on identifie deux principaux modèles logistiques : la préparation des commandes en entrepôt (ou *warehouse-picking*) et la préparation en magasin (ou *store-picking*). Le premier modèle logistique adopté par les distributeurs français a été celui du *warehouse-picking*. Ce fut notamment le cas d'Auchan avec son site Auchandirect.

Les principaux avantages du *warehouse-picking* sont :

- une préparation des commandes rapide et efficace : plusieurs étapes du processus de préparation sont automatisables, ce qui réduit le temps de préparation et les coûts ;
- une uniformisation de la qualité des préparations ;
- un pilotage des stocks en temps réel ;
- la possibilité d'offrir un assortiment large et profond et de traiter des volumes importants.

Cependant, ce modèle nécessite :

- des investissements importants et des coûts fixes plus élevés ;
- un temps de lancement plus long ;
- une couverture territoriale plus lente ;
- de posséder un stock central (ou des stocks régionaux) ;
- des délais et des coûts de livraison plus élevés en raison du nombre réduit d'entrepôts.

Le *store-picking* a été adopté beaucoup plus tardivement, en France (à la différence du Royaume Uni, où le distributeur Tesco en fit un modèle d'excellence), par les groupements d'indépendants, Intermarché en tête. Il permet :

- un déploiement et une couverture du territoire plus rapides ;
- une bonne proximité des lieux de préparation et de retrait ;
- un investissement réduit du fait d'infrastructures existantes ;
- des coûts d'exploitation plus faibles.

Un autre atout du modèle est le fait que l'internaute peut choisir de venir retirer son panier au magasin et ainsi ne pas payer de frais de livraison à domicile (LAD).

Cependant, il implique :

- une désorganisation du magasin et la perturbation des clients traditionnels ;
- une préparation des commandes non optimisée ;
- une faible fiabilité du stock disponible, à l'origine de problèmes récurrents de suivi et, donc, de ruptures de stock.

Suggestion : On peut également interroger les étudiants à propos de l'impact de la forme d'organisation du distributeur sur ses choix de modèle logistique.

Dans cette étude de cas, on constate en effet que les alternatives logistiques retenues par les cyber-épiciers français semblent déterminées par les formes d'organisation des différents

distributeurs, formes qui sont au nombre de deux dans la distribution à prédominance alimentaire :

- les distributeurs intégrés (cas d'Auchan) : l'ensemble des points de vente appartient à la même société et, à la tête de chaque magasin, les directeurs sont salariés. La plupart des décisions sont centralisées.
- les distributeurs indépendants associés ou groupements de commerçants qui s'associent sous une enseigne commune (par exemple celle d'Intermarché) pour organiser leurs achats et leurs services (comme notamment leur logistique d'approvisionnement), tout en gardant leur indépendance juridique et financière. Chaque adhérent au groupement est à la fois propriétaire et dirigeant/manager de son magasin.

Les groupes intégrés ont privilégié, dans un premier temps, le warehouse-picking tandis que les distributeurs indépendants, après les avoir observés, ont d'emblée choisi le store-picking. Cela peut s'expliquer par le fait que pour les distributeurs intégrés, le commerce en ligne constitue un nouveau format de distribution et un canal supplémentaire. Si les hypermarchés Auchan perdent des clients au profit du site Auchandirect, au final, le groupe Auchan enregistre seulement un déplacement des clients d'un canal à l'autre (phénomène de cannibalisation). En revanche, pour les indépendants, le commerce en ligne a initialement été perçu comme un canal concurrent des points de ventes. Pour que les commerçants ne perdent pas de ventes, le groupement a donc adopté le modèle du store-picking, qui permet au détaillant de récupérer les achats réalisés en ligne par les consommateurs de sa zone de chalandise. Ainsi, si un client souhaite acheter sur Expressmarché, il sera dirigé vers le magasin le plus proche de chez lui. De plus, en s'appuyant sur leurs réseaux de magasins, les associés jouissent d'un avantage indéniable en termes de couverture géographique. La finesse du maillage territorial d'Intermarché (un magasin en moyenne tous les 18 Km) lui confère ainsi une entropie relative particulièrement élevée, qui constitue un atout logistique non négligeable dans le cadre de la cyber-épicerie.

Ce n'est sans doute pas le fait du hasard si les distributeurs intégrés revoient actuellement leur stratégie initialement basée sur la préparation en entrepôt. Auchan envisagerait d'ailleurs, pour ses supermarchés Simply Market, une préparation en magasin... Les deux modèles peuvent donc être considérés comme deux étapes dans le développement d'une activité d'épicerie en ligne. Il paraît ainsi plus judicieux de commencer avec le modèle du store-picking pour limiter les coûts, mais il est nécessaire de passer au warehouse-picking dès que

l'activité en ligne atteint un volume critique. C'est la démarche qu'a notamment suivi le britannique Tesco, « La » référence dans ce domaine. Quand le nombre de références proposées à la vente en ligne est important et que l'activité en ligne n'est pas marginale, le stockage sur entrepôt devient, en effet, une nécessité (De Koster, 2002)⁶. De même, l'entrepôt dédié est justifié dès que le nombre d'internautes au Km² est élevé (Yrjola, 2003)⁷.

3. Quel est l'intérêt d'une stratégie multi-canal (ou cross-canal) pour un distributeur ?

Suggestion : Rappeler ce qu'est le canal de distribution (« chemin » emprunté par un produit pour aller du producteur au consommateur). Rappeler également ce qu'est un circuit de distribution. Donner quelques exemples de circuits longs, courts, ultra-courts...

Aujourd'hui, le consommateur moderne est devenu nomade (ou « zappeur ») au sein des canaux de distribution : il souhaite, ainsi, pouvoir organiser son parcours d'achat de la manière la plus fluide possible et, éventuellement, changer de canal selon l'achat à réaliser. Aucun canal de distribution, en dépit de ses avantages, ne peut en effet constituer une réponse universelle aux différents cas de figure. L'association des canaux de vente (magasins, catalogue, téléphone, Internet), encore nommée « multi-canal », constitue donc pour le consommateur un confort d'achat.

Initialement (au début des années 2000), on distinguait nettement les commerçants en magasin (« *brick-and-mortar* ») des pure-players (« *all-click* »). Aujourd'hui, la frontière entre les commerçants en magasin et les commerçants en ligne est de plus en plus floue. Depuis 10 ans, deux mouvements sont ainsi observés :

1 – Les GSA françaises ont toutes franchi le pas en ouvrant, avec cependant plus de retenue pour le commerce associé, des supermarchés en ligne. Elles ont ainsi ajouté à leurs canaux de distribution traditionnels un canal de distribution numérique (le groupe Auchan en a ajouté 4 pour sa part). Force est de souligner que les distributeurs intégrés (Carrefour, Auchan, Casino, Cora...) ne se sont pas, d'emblée, appuyés sur leurs réseaux de magasins : les premiers cybermarchés français correspondaient donc à un canal totalement inédit,

⁶ De Koster M.B.M (2002), Distribution structures for food home shopping, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32, n°5, p. 362-380

⁷ Yrjola H., (2003), Supply chain considerations for electronic grocery shopping, Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology, University of Technology, Helsinki

d'autant que le modèle de préparation de commandes adopté était celui du *warehouse-picking*, qui impliquait le recours à des sites logistiques totalement dédiés et, donc, nouveaux.

2 – Les *pure-players* se sont, de leur côté, rendus compte que la vente en ligne de produits alimentaires n'était vraiment pas simple, si on ne pouvait s'adosser à un réseau de magasins et/ou d'entrepôts (en particulier pour le frais et le surgelé). Leur volonté de « s'allier » à des commerçants ayant « vitrine sur rue » se fit donc jour très rapidement.

Selon Gatinois (2006)⁸, l'opposition systématique entre site Internet et boutique traditionnelle est désormais révolue : le fait qu'il existe un magasin lié au site Web est même devenu fondamental. Avec le recul du temps, force est de constater qu'Internet, outil de vente et canal d'information, dope les ventes en magasin de manière substantielle. L'étanchéité existe ainsi de moins en moins entre les canaux de distribution : le cross-canal en constitue sans doute la forme la plus aboutie, preuve que la « mobilité », de l'internaute comme celle du cybercommerçant d'ailleurs, est vraiment effective au sein du multi-canal.

Précisons quels sont donc les avantages de la stratégie multi-canal pour les GSA :

- 1/ Une réponse aux besoins de certains consommateurs : ceux qui n'ont pas le temps (ménages biactifs avec enfants en bas âge), ceux qui sont à mobilité réduite, ceux qui sont âgés...
- 2/ Une présence traditionnelle *via* des magasins qui « rassurent » le consommateur.
- 3/ Une limitation des investissements si le *store-picking* est adopté.
- 4/ La volonté de ne pas laisser le champ libre aux *pure-players* ou aux confrères du commerce traditionnel (cf. réaction récente des associés), le risque de cannibalisation étant fort au final.

Pour sa part, Auchan a progressivement développé quatre alternatives dans le domaine de l'épicerie en ligne (cf. tableau ci-après). Incontestablement, il fait aujourd'hui figure de leader national en matière de diversification du canal numérique. Cela lui confère d'ailleurs une couverture territoriale inférieure certes, pour l'instant, à celle d'Intermarché mais qui lui permet déjà de limiter ses coûts logistiques.

⁸ Gatinois C. (2006), La combinaison gagnante du clic et du magasin (Les acteurs de la VAD), *Les Echos*, n°19.774, 17 octobre, p. 3

Formules	Mode de préparation des commandes	Coût de préparation et de livraison	Mode de livraison	Avantages pour le distributeur	Avantages pour le consommateur
Auchandirect (Auchan)	en entrepôt dédié	9,90 €	LAD	Automatisation de la préparation, efficacité	Gain de temps, livraison à domicile des articles lourds et encombrants
Chronodrive (Auchan)	en dépôt dédié	0 €	Retrait sur dépôt de proximité	Problème de la LAD contourné	Paiement sur place, possibilité d'échanger les produits frais, pas de frais de préparation, commande prête dans les 2 heures
Auchandrive (Auchan)	en magasin	0 €	Retrait en magasin	Moins d'investissements que la formule Chronodrive	Possibilité de réduire le temps des courses, possibilité de récupérer les articles lourds et/ou encombrants à la sortie du magasin
Simplymarket (Auchan)	en entrepôt, puis livraison en magasin de proximité (<i>cross-docking</i>)	de 0 à 14,90 €	LAD et retrait en magasin	Couverture francilienne rapide, peu d'investissements	Retrait sur un magasin de proximité francilien, possibilité de se faire livrer, mêmes prix qu'en magasin
Expressmarché (Intermarché)	en magasin	13 € au maximum (3 € si retrait)	LAD et retrait en magasin	Couverture nationale rapide, peu d'investissements	Retrait sur un supermarché de proximité (derniers Km), possibilité de se faire livrer, mêmes prix qu'en magasin

La mutation stratégique vers une distribution multi-canal correspond en fait à celle initiée par le VPCiste La Redoute, qui est passé de la vente par catalogue à la vente en boutiques et, plus récemment encore, à la vente par Internet, ce dernier canal représentant désormais 50% des ventes totales. La complémentarité entre magasin et site marchand n'est plus à démontrer : c'est désormais un fait. Le magasin constitue ainsi le point d'entrée de l'achat en ligne pour 51% des internautes (Bitoun, 2009)⁹, et il apparaît également bien souvent comme la dernière étape de l'achat en ligne, notamment quand les frais de livraison sont jugés trop élevés (point de vue partagé par 53% des internautes en 2009), en devenant point de retrait.

De ce fait, aujourd'hui, les web-marchands ne se cantonnent plus à leur métier de VAD : ils ouvrent des magasins ou bien s'y adossent *via* des points de retrait (Cordonnier, 2007)¹⁰. Cette sortie du « *all click* » (ou du 100% Internet) traduit la volonté d'améliorer la relation avec le client et d'augmenter la notoriété du cybermarchand. Nous assistons ainsi à l'association de *pure-players* (souvent pionniers dans la vente en ligne) et de boutiques traditionnelles. L'intérêt pour le *pure-player* est double : ne pas supporter les coûts d'une

⁹ Bitoun O. (2009), *e-commerce et distribution – Comment Internet bouscule les canaux de vente*, Acsel, Paris.

¹⁰ Cordonnier A. (2007), Pourquoi les marchands du Web ouvrent de vraies boutiques ?, *Management*, n°141, p. 52-54

boutique et « toucher » une clientèle nouvelle. Il s'agit donc, pour les distributeurs traditionnels, d'intégrer Internet (de « l'appriivoiser ») en préservant l'existant, c'est-à-dire sans nuire à leurs magasins. Charge à eux de développer des passerelles entre leurs points de vente (parfois multi-format, comme Auchan) et leurs sites marchands. Le passage au multi-canal n'est cependant pas toujours très aisé : une réorganisation en profondeur des services supports est parfois nécessaire, en particulier de la logistique et du système d'information.

En définitive, les commerçants traditionnels (ceux qui possèdent des magasins) semblent les mieux placés pour conduire des stratégies multi-canal (positionnement de plus en plus attendu par les consommateurs) et, donc, pour développer leurs canaux numériques de distribution. La grande distribution française semble bien l'avoir compris...

Ouverture sur d'autres thèmes

Le cas peut être développé par une ouverture vers trois thèmes de discussion :

1/ Stratégie de diversification : le cas illustre la diversification des canaux d'Auchan pour sa présence sur Internet, qui s'inscrit dans une stratégie de diversification générale avec diversification des formats (hypermarché, supermarché, e-commerce) et des activités (distribution, immobilier, banque).

2/ Marketing-mix et productivité de la préparation des commandes : le cas permet de montrer l'impact de l'offre de produits sur la performance du *store-picking*, une alternative *a priori* économique... quand le nombre de références demeure modeste.

3/ Externalisation logistique : le cas doit également attirer l'attention des étudiants sur le fait que la délégation des opérations logistiques n'est pas forcément très pratiquée dans le cadre de l'épicerie en ligne (inexistante chez les associés, variable chez les intégrés).

Bruno DURAND est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Nantes, où il codirige le Master 2 « Logistique internationale » à l'UFR de Langues (Département LEA). Administrateur de l'ASLOG (Association française de la logistique), il poursuit ses travaux de recherche au sein du LEMNA (Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes Atlantique), plus particulièrement dans le domaine de la logistique du commerce en ligne et dans celui de la logistique urbaine.

Mariana VLAD est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'IUT Bordeaux Montesquieu/département Techniques de Commercialisation où elle enseigne la distribution et le marketing du point de vente. Membre de l'équipe de recherche en marketing de l'IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations), ses travaux de recherche portent sur la distribution.