

**STRATEGIES CROSS-CANAL EN E-COMMERCE :**  
**Etude du cas Auchan**

**Gilles MAROUSEAU**

**Université du Maine**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

GAINS/ARGUMANS

Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs du Mans ENSIM

rue Aristote

72085 - LE MANS CEDEX 9

Tél. : 33 (0) 2 43 83 31 07

Fax : 33 (0) 2 43 83 31 35

Courriel : Gilles.Marouseau @ univ-lemans.fr

**Résumé**

L'étude de l'offre numérique du groupe Auchan montre une diversité de sites spécialisés et indépendants les uns des autres, fruits de décisions innovantes en matière de logistique. Cette stratégie multi-canal (marquée par la cohabitation de différents canaux de distribution) reste peu performante du fait de la redondance de certaines charges.

C'est pourquoi une stratégie cross-canal (marquée par la complémentarité et la recherche de synergies entre la distribution en magasins et les sites de commerce électronique) est plus efficace car elle permet de mieux intégrer les différents canaux en interaction avec le client.

**Mots-clés :**

Epicerie électronique, stratégie multi-canal, stratégie cross-canal, logistique.

## **INTRODUCTION**

Avec plus de 25 millions de Français dépensant près de 30 milliards d'euros sur le Net en 2010 (Fevad, 2010), le commerce électronique est devenu incontournable dans la stratégie des entreprises et cette évolution suppose de nouvelles solutions logistiques que cette communication se propose d'étudier. Le champ d'observation choisi concerne la grande distribution alimentaire car ce secteur a structuré l'offre commerciale actuelle mais il peine à émerger en commerce électronique. L'étude du cas d'Auchan a été sélectionnée car il s'agit aujourd'hui du seul groupe français présentant de nombreux sites de vente par Internet, ce qui rend possible aujourd'hui le passage d'une stratégie multi-canal (marquée par la simple cohabitation de différents canaux de distribution) à une stratégie cross-canal (marquée par la complémentarité et la recherche de synergies entre la distribution en magasins et les sites de commerce électronique).

Après la définition du cadre d'étude, la première partie présente l'évolution du modèle originel de la logistique du commerce électronique alimentaire en France. Dans une seconde partie, en étudiant les alternatives nées au sein du groupe Auchan, de nouvelles solutions logistiques "orientées clients" apparaissent afin de rentabiliser ce type de commerce. Elles rendent possible de véritables stratégies cross-canal de renforcement ou de prédation dans le cadre d'une vision globale, renforçant la relation client au travers de multiples supports (magasins, sites électronique avec drive-in, point de retrait ou livraison).

## **1. UNE APPROCHE ORIGINELLE DEPASSEE**

### **1.1. LE CADRE D'ETUDE**

#### **1.1.1. Une méthodologie exploratoire empirique**

Sur les stratégies d'implantation spatiale de la distribution, la recherche académique est constituée de nombreux travaux (Cliquet, 1988 ; Cliquet & Josselin, 2002 ; Lauriol & al., 2008), faisant état du rôle de la concurrence (Bensebaa, 2003 ; Rulence, 2003 ; Liarte, 2006) ou du renforcement de la présence sur un marché (Filser, 2004 ; Roy, 2005 ; Filser & Paché, 2008). Toutefois, le croisement des stratégies de distribution traditionnelle (par magasins) et de stratégies électroniques est encore peu étudié, du fait de la nouveauté de cette situation (Geyskens & al., 2002 ; Fettah & Müller, 2008 ; Poirel & Bonet-Fernandez, 2008).

Si les premiers sites d'épicerie électronique datent de 1999/2000, de nombreux distributeurs sont apparus sur le Net entre 2006 et 2008, ce qui prouve que le cybermarché alimentaire est aujourd'hui commercialement prometteur (même si les performances économiques ne sont pas à la hauteur des espérances) (Ranvier & Sury, 2009, Durand et Paché, 2011). Toutefois, cette population est trop faible pour un traitement quantitatif, ce qui justifie une approche exploratoire de découverte (Bonoma, 1985 ; Yin, 2002). Le choix d'un cas unique, Auchan, a été retenu car il s'agit aujourd'hui du groupe français de distribution « qui a le plus diversifié son canal de distribution numérique » (Durand et Vlad, 2011), ce qui permet l'étude du déploiement de stratégies multi-canal et cross-canal. Cette exploration autorise une compréhension en profondeur des stratégies, tout en cherchant à dépasser les caractéristiques idiosyncratiques du groupe.

La démarche adoptée se déroule selon une procédure en trois étapes. Dans un premier temps, une analyse des sites Internet pratiquant ce genre de vente a été pratiquée afin d'appréhender l'offre sectorielle en matière de zones couvertes, de services et de coûts. Puis, dans un deuxième temps, ce travail a été complété par une revue de la littérature professionnelle ainsi que par la lecture de documents internes afin de structurer l'étude du cas (et notamment l'élaboration de grilles de lecture) afin d'effectuer une collecte de données primaires sur la base d'entretiens semi directifs avec guide concernant six responsables commerciaux ou logistiques ainsi que des transporteurs. Ce guide d'entretien est composé de différents thèmes : informations signalétiques et financières sur le site, organisation de la logistique d'après les critères suivants : taille et localisation des entrepôts, nombre de références, nombre de commande/jour, montant du panier moyen, mode/coût de préparation, puis mode/zone/délais/coût de livraison et finalement perspectives futures et alignement avec la stratégie commerciale. Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits afin de valider l'analyse des thématiques évoquées avant une opération de codage visant à repérer les comportements.

Parallèlement, une vingtaine de clients a été interrogée afin de comparer l'opinion des offreurs avec la perception de leurs efforts par des internautes. Ces entretiens ont été menés par interviews en face-à-face et constituent un échantillon de convenance.

Ce travail conduit à formuler deux hypothèses :

H1 - les développements de l'e-logistique sont à l'origine d'innovations en matière de commerce électronique facilitant une stratégie multi-canal de différenciation et des comportements de renforcement et de prédation.

H2 – La mutualisation de l'e-logistique est nécessaire pour atteindre une stratégie cross-canal.

### **1.1.2. L'e-logistique**

L'originalité du commerce Business-to-Consumer (ou BtoC) réside dans la conjugaison d'un nouveau canal de vente et d'un nouveau canal de distribution (car, historiquement, le client ne se déplaçait plus jusqu'au magasin grâce à une livraison à domicile). Ceci rend nécessaire l'intégration de la logistique dans l'élaboration même de la proposition de vente puisqu'il faut "ajouter une logistique aval à une logistique amont" (Isaac & Volle, 2008). En commerce traditionnel, "le client va à la marchandise" alors que "dans le commerce électronique, c'est l'inverse : la marchandise va vers le client" (Isaac & Volle, 2008).

La performance économique de cette logistique est le principal sujet de préoccupation des webmarchands car leur compétitivité réside dans une mise en relation du client avec le produit acheté qui doit être sûre, évolutive, fiable et bon marché. Pour s'imposer face au commerce traditionnel, le e-commerce repose sur une politique de service (valeur ajoutée) mais surtout de prix bas (Karayan, 2008), même si, en ce qui concerne l'alimentaire, les prix numériques sont plus chers que les prix en magasin (de l'ordre de 10% d'après le site comparatif Supermarché.tv).

## **1.2. L'APPROCHE LOGISTIQUE ORIGINELLE DES CYBERMARCHES**

### **1.2.1 L'approche technique : le cybermarché est un magasin**

« Les choix en termes de logistique et de distribution ne doivent être compris que dans une perspective organisationnelle, plus exactement dans une gestion des interfaces avec d'autres

fonctions » (Durand et Paché, 2011). Ainsi, le modèle des premiers cybermarchés alimentaires (1999-2002) est le résultat d'une stratégie de différenciation de l'offre (utilisation d'un nouveau canal de vente) et il se caractérise par un mode de stockage et de préparation des commandes en interne au sein d'un système spécifique d'entreposage (modèle du "warehouse picking"). La préparation des commandes se fait souvent de manière manuelle mais, le cas échéant, elle peut être automatisée afin de gagner en temps et en coût de colisage.

Cet entrepôt dédié au seul commerce électronique est complété par un système de livraison. Du fait de la nature périssable des denrées alimentaires, la livraison ne peut pas se faire en l'absence du client. Aussi, historiquement, les sites français avaient opté pour le modèle de la livraison à domicile sur rendez-vous effectuée par leurs propres soins (même si des alternatives restent possibles).

Ce modèle repose sur l'industrialisation d'une nouvelle logistique constituée par de petites commandes irrégulières avec des livraisons éclatées géographiquement et des délais de plus en plus courts. Cette exigence de souplesse et de réactivité suppose une anticipation de la demande. Il faut veiller à l'optimisation de la chaîne logistique car rationaliser une logistique nationale jusqu'au niveau des magasins (actuellement le point fort des distributeurs généralistes) ne sert à rien si cette organisation s'avère inefficace pour atteindre le lieu de consommation qu'est le domicile.

### 1.2.2. Auchandirect.com

A la suite des pionniers Télémarket (ex Galeries Lafayette et, depuis mai 2011 appartenant à Système U), Ooshop (Carrefour) et Houra (Cora), le groupe Auchan a utilisé ce modèle originel en mars 2001 pour la création de son premier site Auchandirect.fr.

Grâce à l'entrepôt national de Chilly-Mazarin, le site dessert principalement la région parisienne, à laquelle se rattachent aujourd'hui quelques grands centres urbains (Lyon, Toulouse, Lille, Marseille,...). Cependant, comme le montre le tableau 1 ci-après, malgré une estimation de 90 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009, il génère encore des pertes financières (-3 millions pour 2008).

**Tableau 1 : Les performances financières du site Auchandirect.com**

	<i>en millions d'euros</i>								
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>C.A.</b>	9,2	14,9	n/a	29,7	41	56,2	70	88,5	90 est.
<b>Résultat</b>	- 5,3	- 6,3	- 1,8	- 1,6	- 0,5	+ 0,5	indisp.	- 3	indisp.

(Sources : Journaldunet.fr, Bilans.lesechos.fr)

### 1.2.3. Les limites du modèle technique originel

Contrairement aux autres secteurs de e-commerce à destination du consommateur final, la cyber-épicerie connaît depuis l'origine des taux de croissance faibles en termes de chiffres d'affaires et des pertes financières (Lehu, 2008). Cette situation explique la remise en cause du modèle originel et la recherche de solutions alternatives.

Une grande partie de cette attente déçue est imputable au coût de la logistique nécessaire pour ce genre de commerce électronique qu'il est difficile de facturer intégralement au client. En visitant un site commercial, l'internaute utilise des références de prix issues du commerce traditionnel sans tenir compte des efforts qu'il consent pour faire ses courses. Dans cet état d'esprit, le client est donc réticent à payer sur Internet pour un service qu'il ne considère pas à sa juste valeur.

Outre le coût de la livraison, le modèle originel des cybermarchés alimentaires présente également des rigidités de fonctionnement ayant affaibli l'attrait pour ce type de commerce.

La première rigidité concerne la politique d'assortiment. Théoriquement, les progrès de la numérisation autorisent une extension du nombre de références, se traduisant par une offre plus variée. Cependant, cette liberté d'assortiment ne se retrouve pas dans les cybermarchés alimentaires où le cyberassortiment est toujours inférieur à la proposition des magasins traditionnels. Ainsi, Auchandirect.com affiche seulement 6 000 références. Manifestement, un assortiment plus important augmente les coûts de stockage (rotations plus lentes) et allonge le temps de préparation d'une commande (références plus complexes à gérer).

La seconde rigidité concerne la zone de livraison et donc la zone de chalandise. Alors que l'extension du canal de vente à l'ensemble du territoire national ne coûte quasiment rien (il suffit d'augmenter la capacité du système informatique de traitement des commandes), l'extension simultanée du canal de distribution semble poser de sérieux problèmes (car il faut alors développer une infrastructure d'entrepôts, notamment frigorifiques). Le développement d'Auchandirect.com est restreint essentiellement sur la région parisienne, du fait de l'insuffisance de rentabilité financière et de la difficulté pour trouver des partenaires logistiques dans les différentes régions (notamment en matière de produits frais et surgelés).

Une troisième et dernière rigidité concerne les délais liés à la livraison à domicile sur rendez-vous. De la nécessaire disponibilité du consommateur durant un créneau horaire lié à une tournée organisée naît une contrainte mal acceptée. Maître de son temps au moment de la passation de la commande (où il veut et quand il veut), le client devient esclave d'un livreur sur un créneau de temps parfois peu pratique et quelquefois non respecté.

Toutes ces limites proviennent d'une vision technique de la logistique mise en place pour un site d'e-épicerie. En voulant restreindre leurs coûts de fonctionnement, les distributeurs ont négligé la notion de service (notamment en matière de zones ou d'horaires de livraison et d'assortiment). Si la perspective "magasin" est inversée, le cybermarché peut alors être considéré comme un service et une approche "orientée client" doit être adoptée afin de mieux comprendre les attentes des consommateurs en matière de logistique associée à un site de vente électronique.

## **2. UNE NOUVELLE APPROCHE ORIENTEE CLIENT**

### **2.1. LE CONSTAT D'UNE STRATEGIE MULTI-CANAL (2000-2008)**

#### **2.1.1. Les craintes suscitées par le multi-canal aux débuts des années 2000**

L'apparition du commerce électronique au sein des groupes de distribution généraliste a été

marquée à l'origine par une réticence : comment devait-on intégrer ce nouveau "format" de commerce ? En effet, les sentiments qui prévalaient avant 2008 étaient ambivalents : il y avait tout à la fois un intérêt pour une innovation source de différenciation et de nouvelles parts de marchés (ce qui explique pourquoi certains groupes se sont lancés dans des expériences de cybermarchés) et, en même temps, une crainte que ce commerce électronique cannibalise les magasins traditionnels (Badot & Navarre, 2006), ce qui explique le caractère géographiquement limité des zones de chalandise et l'absence à l'époque de certains grands distributeurs (notamment Leclerc).

Les ventes alimentaires en commerce électronique sont-elles des volumes de ventes additionnels ou une redistribution de chiffres d'affaires au sein d'une entreprise ? La réponse théorique est simple : si la rentabilité de l'entreprise de distribution est améliorée par l'adjonction d'un site électronique, alors cela veut dire qu'il est possible de compléter l'offre commerciale traditionnelle et de grignoter des parts de marché à la concurrence. Dans le cas contraire, il y a un risque de dilution des efforts commerciaux et de cannibalisation (Taylor, 1986).

Une seconde crainte à l'époque concernait la maturité des technologies (diffusion) et des usages (appropriation) avec notamment une incertitude concernant le comportement du consommateur. Depuis, l'essor du commerce électronique dans d'autres secteurs a dissipé cette inquiétude (Verhoef & al. 2007 ; Poncin, 2008 ; Ranvier & Sury, 2009 ; Picot-Coupey & al., 2010).

L'étude des nouveaux sites d'Auchan ci-après confirme que ces craintes étaient sans fondement et précise comment les choix logistiques ont structuré cette offre afin de rendre un meilleur service aux consommateurs tout en améliorant la rentabilité.

### **2.1.2. Auchandrive.com et la stratégie adossée de renforcement**

La première tentative de renouvellement du modèle logistique originel est la suppression de la livraison à domicile sur rendez-vous et de son attente à son domicile. En proposant au consommateur de venir chercher ses courses dans un "drive-in" (petit entrepôt de proximité dans lequel on stocke et on prépare les commandes), le site économise les charges de livraison à domicile en considérant que, « pour certains achats, certains clients sont prêts à jouer un rôle... La réussite du transfert d'activités logistiques entreprise-client suppose que l'entreprise parvienne à socialiser rapidement ses clients au nouveau rôle logistique qu'ils ont à jouer » (Rouquet et al., 2010).

Cette stratégie consiste à renforcer l'attractivité de la zone commerciale d'un hypermarché Auchan en proposant un service en ligne (stratégie de consolidation de chiffre d'affaires). Dès 2000, à Leers (Lille), Auchan lance le premier drive pour les courses, VolumeExpress (rapidement renommé Auchandrive). Le client passe commande à l'aide de bornes interactives placées dans le magasin puis il passe chercher son "panier" au point d'enlèvement. Très vite, ce système de bornes sera supplanté par une prise de commande possible à domicile, via Internet. Un deuxième site verra le jour à Faches-Thumesnil (Lille) en 2006, puis le développement se poursuit en s'accéléralant en 2009 (22 sites pour un chiffre d'affaires de 15,3 millions d'euros). En juin 2011, le recensement est de 35 Auchandrive (+ 9 prochaines ouvertures) (avec 5000 références) se situant près des hypermarchés et destinés à renforcer l'activité d'un hypermarché.

Ainsi, la stratégie d'Auchandrive se rapproche d'une stratégie d'évitement (Brown, 1992) car l'implantation physique des magasins est loin de l'implantation de la concurrence. En effet, le fort développement des drive en commerce électronique alimentaire se fait principalement aux abords d'un hypermarché "amiral". Ainsi, il est prévu pour les années 2010/2011, des drive chez tous les opérateurs : Carrefour, Intermarché, SystèmeU, Casino et surtout Leclerc, le grand absent des cybermarchés classiques, avec ses 70 ExpressDrive (+ 80 ouvertures annoncés pour 2011).

Ce résultat est conforme à la théorie de la dynamique concurrentielle, initiée par Smith & al.(1992), selon laquelle « le maintien du pouvoir de marché et de l'avantage concurrentiel repose sur l'évitement de la concurrence » (Bensebaa, 2001). Toutefois, cette stratégie est modérée par le risque de « cannibalisation » de la clientèle de l'hypermarché : une étude récente montre que 60% des clients des drive-in fréquentaient auparavant l'hypermarché d'adossement et que seulement 28% n'étaient pas clients de l'enseigne (LSA, 2011). Il s'agit donc bien d'une stratégie de service visant à renforcer l'enseigne.

### **2.1.3. Chronodrive.com et la stratégie solo de parasitisme et de prédation**

Cependant, l'implantation d'un drive peut aussi être le résultat d'une stratégie offensive de conquête de part de marché. En effet, l'implantation d'un drive nécessite moins d'autorisations administratives et cette facilité est l'occasion de s'installer sur de nouveaux territoires : le concept de Chronodrive joue sur la proximité avec les clients et vise de nouvelles zones de chalandise (stratégie de compétition, Brown, 1992 ou de parasitisme, Liarte, 2006 ; Fettah, 2010) et même d'affronter directement la concurrence (stratégie de prédation, Brown 1992 ; Liarte, 2006).

Si le premier Chronodrive a été expérimenté à Marq-en-Bareuil (Lille) en février 2004, le deuxième a ouvert en octobre 2006 à Croix (Lille) et le troisième à Orvault (Nantes) en juin 2007. Le quatrième Chronodrive a ouvert en janvier 2008 à Hallennes-lès-Haubourdin, encore près de Lille. Comme pour Auchandrive, le déploiement des Chronodrive s'accélère en 2009/2010 pour atteindre 36 unités en juin 2011 (+ 9 prochaines ouvertures).

Nous retrouvons ce comportement chez Carrefour avec l'ouverture du premier Carrefour Ooshop Drive de Villeneuve-la-Garenne (92 sur le bord de l'A86) en octobre 2009, ce qui marque un revirement total de stratégie avec 61 ouvertures annoncées pour 2010 et 2011 (20 drive en solo et 41 drive adossés à des magasins), la stratégie finale dite "cross canal" étant qu'un magasin contrôle un drive adossé et un drive situé dans une autre zone de flux et/ou à proximité des hypermarchés concurrents.

Cette stratégie de recherche d'opportunité (au sens de Rulence, 2003) permet d'occuper les meilleurs emplacements avec une surface moindre qu'un magasin traditionnel (économie foncière et de démarches administratives). Elle peut donc être considérée comme une stratégie de prédation car, en s'installant près de la concurrence, elle permet de commencer une guerre des parts de marchés en bouleversant les "rentes de situation" issues de l'implantation géographique des hypermarchés classiques. Toutefois, étant donné le caractère encore émergent du phénomène de vente alimentaire sur Internet en termes de chiffre d'affaires, ces velléités ne remettent pas en cause la collusion tacite des groupes de distribution « visant à réduire les comportements agressifs notamment parmi les firmes partageant des marchés-produits similaires parce que chaque firme considère qu'une concurrence intense affaiblit sa performance » (Hoskisson & al.,

1995 cité par Bensebaa, 2003).

#### **2.1.4. Le modèle du store-picking : SimplyMarket.com et la stratégie de renforcement**

Un autre renouvellement de l'e-logistique alimentaire consiste à supprimer les entrepôts dédiés (nationalement ou localement), en ne développant que le site de vente. En effet, un commerçant peut prélever dans son magasin traditionnel les articles constitutifs d'une commande électronique. Cette e-logistique utilise le modèle du store-picking, modèle historique de Tesco.com, un site anglais qui a été longtemps le seul cybermarché rentable de la planète (mais qui a ensuite évolué vers le système des entrepôts dédiés dans les grands centres urbains).

Il s'agit donc de créer un site de vente virtuel (portail) qui regroupe sous une vitrine commune une fédération de magasins traditionnels, chacun des membres se partageant les commandes en fonction de son secteur et devant en assurer la livraison. Cette structure est très légère puisque l'investissement se résume au seul site de vente (pas de système de distribution) et peut être rapidement rentable puisqu'elle joue sur la proximité des magasins traditionnels pour assurer une livraison rapide et, si possible, bon marché.

La performance de ce modèle provient de sa souplesse : il y a principalement des charges variables liées à l'activité et peu de charges fixes, ce qui permet d'atteindre rapidement un seuil de rentabilité, évitant une course à la taille critique dans laquelle les cybermarchés avec entrepôt ont laissé une grande part de leur rentabilité.

Le modèle de livraison complémentaire au modèle de stockage en magasin traditionnel repose sur le retrait ou la livraison à domicile. Aussi, l'extension de la zone de livraison ne pose a priori pas de problème : il suffit de trouver des magasins volontaires pour participer à l'expérience et une couverture nationale peut ainsi être rapidement atteinte (même si le maillage du réseau laisse quelques grandes zones non approvisionnées).

Ainsi, le groupe Auchan a développé en 2009 un concept de site Internet en store-picking (Simplymarket.fr) à partir des supermarchés Simply Market. Toutefois l'assortiment de ce site est très réduit (1500 références alors que les magasins en ont 8 000) et, à l'heure actuelle, le site fonctionne par centralisation des commandes au sein d'un seul entrepôt pour livrer ensuite les 190 magasins d'Ile-de-France qui participent à l'expérience (système de warehouse picking). Les responsables de ce site qualifient cette situation de "provisoire" afin d'assurer, dans un premier temps, une qualité de service identique dans tous les magasins.

La concurrence fait de même (systèmeU, Intermarché et notamment Casino qui revient en épicerie électronique après la faillite de son cybermarché C-mescourses.fr en 2002). Dans ce cas, la "proximité géographique est un moyen d'accroître la pression concurrentielle... c'est avant tout une arme concurrentielle ... qui permet d'améliorer sa propre position" (Liarte, 2006).

#### **2.1.5. L'extension multi-produit : GrosBill.com et Surcouf.com**

Enfin, un dernier renouvellement du concept originel consiste à élargir l'assortiment à des produits non alimentaires. Prenant en considération le fait que les dépenses alimentaires baissent chaque année dans la distribution traditionnelle, les distributeurs ont cherché à élargir leur offre afin de mieux répondre aux attentes des internautes et de mieux profiter de l'essor du e-



commerce.

Auchan a opté pour une solution de croissance externe, en achetant en juillet 2005, 84% de Grosbill.com, un site pure player de vente en ligne de produits de haute technologie, fondé en 1998 et qui faisait 60 millions de chiffre d'affaires à l'époque. Le groupe acquiert ce qu'il n'a pas pu ou voulu faire en interne et, avec une enseigne spécifique, chaque site en ligne demeure indépendant quant à sa politique commerciale et logistique. En 2009, le chiffre d'affaires de Grosbill était de 116 millions d'euros.

Cette stratégie hors épicerie a été confirmée le 10 juin 2009 lorsque le groupe Auchan a racheté au groupe PPR les magasins et le site de distribution de produits informatiques en ligne Surcouf.com (225 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2008 en recul de 9% par rapport à 2007) par l'intermédiaire d'une de ses sociétés, Youg's Informatique. Il entend repositionner ce site en tant que leader sur son secteur en promettant l'ouverture de nouveaux magasins, une spécialisation en téléphonie et télévision ainsi que des prix moins chers voire discount.

### 2.1.6 Synthèse

En résumé, il est possible de construire le tableau 2 suivant :

**Tableau 2 : Stratégie et logistique des sites du groupe Auchan**

Site Internet	Approche	Stratégie	Entrepôt	Prépa. Commande	Mode de livraison
Auchandirect	Magasin	Diversification	Entrepôt dédié	Warehouse picking	Livraison à domicile
Auchandrive	Service	Renforcement	Petit Entrepôt dédié	Warehouse picking	Drive-in
Chronodrive	Service	Prédation	Petit Entrepôt dédié	Warehouse picking	Drive-in
Simplymarket	Service	Renforcement	en magasin	Store-picking	Livraison à domicile et retrait
GrosBill	Magasin	Diversification	Entrepôt dédié	Warehouse picking	Livraison à domicile
Surcouf	Magasin	Diversification et renforcement	Entrepôt dédié	Warehouse picking	Livraison à domicile

La variété des sites de commerce électronique du groupe Auchan, présentant chacun une solution logistique différente, peut donner l'image d'une stratégie globale multi-canal, multi-site et multi-produit utilisant de manière réfléchie et rationnelle l'ensemble des possibilités du commerce électronique.

Toutefois, cette vision est trompeuse car les résultats des entretiens et l'examen des circonstances d'apparition des sites prouvent, au contraire, qu'il s'agit principalement de contingences factuelles.

Au sein du groupe Auchan, la prise d'initiative commerciale a toujours été encouragée en favorisant les rencontres ou les conseils mais, fait surprenant fortement inscrit dans la culture du groupe, les porteurs de projet mènent leur expérience en toute indépendance du reste du groupe (caractéristique fortement « défendue » par les personnels Auchan interrogés).

Ainsi, il apparaît clairement que les progrès en matière de e-logistique ont autorisé de nouvelles relations avec les clients (livraison à domicile, retrait en magasin, drive-in), ce qui valide notre première hypothèse de recherche. En trouvant des solutions économiques de préparation et d'acheminement des commandes, la e-logistique est à l'origine d'innovations commerciales.

## **2.2 LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE CROSS CANAL (2008 – 2011)**

### **2.2.1. Une stratégie intégrée perfectible**

En se contentant d'une stratégie multi-canal, un distributeur ne peut pas mutualiser certaines charges et, en privilégiant une organisation structurée en sites spécialisés et indépendants les uns des autres, il inhibe ses capacités de flexibilité en privilégiant des lectures verticales et non transversales du commerce électronique. Cette organisation comporte donc un risque de redondance de certaines dépenses, notamment logistiques.

A l'instar des recommandations des spécialistes en système d'information (El Amrani & al., 2006), il convient de définir des processus de base communs (comme la logistique) afin de les standardiser et développer la collaboration entre entités du groupe. Or, pour profiter pleinement des performances d'un pilotage décentralisé d'une chaîne logistique, il faut mettre en place des mécanismes d'échanges d'information (François et Deschamps, 2010). Aussi, seul le passage d'une stratégie multi-canal à une stratégie cross-canal sera en mesure de mieux rentabiliser l'ensemble de l'offre numérique d'Auchan.

La situation actuelle de l'offre numérique d'Auchan est donc une sorte de mosaïque d'initiatives diverses sans lien entre elles : la diversité des solutions logistiques adoptées est le fruit d'un choix optimisé pour le site concerné mais il n'y a pas une réelle complémentarité avec les autres maillons logistiques. La rationalisation de cette organisation au niveau du groupe permettrait certainement aux sites d'être plus performants car elle entraînerait la capacité à gérer des synergies entre les canaux, tout contact avec un client devant être une occasion de conversion en acte d'achat, ce qui est le signe d'une véritable stratégie cross-canal.

### **2.2.2. La recherche de synergies entre sites**

Pour apprécier une stratégie d'alignement de la logistique et de l'offre commerciale, il convient maintenant de s'interroger sur les avantages (mais aussi sur les risques) que cette recherche de synergie est susceptible d'engendrer.

Si actuellement le groupe Auchan réfléchit à une stratégie de regroupement des logistiques de certains sites, c'est pour faire apparaître des sources de performance et de rentabilité. Plutôt que de juxtaposer plusieurs solutions logistiques, le recours à un processus unique permettrait une meilleure mutualisation des moyens (locaux, flotte) et certainement de mieux respecter des contraintes de développement durable. Cependant, si chaque site a fait le choix de la meilleure logistique adaptée à sa particularité, l'imposition par le groupe Auchan d'une logistique globale pourrait bloquer l'essor des sites : étant donné leur différence de taille, de positionnement et de produits, cette logistique commune pourrait leur faire perdre les atouts majeurs de l'e-logistique d'aujourd'hui à savoir la réactivité et la maîtrise de la qualité des informations (disponibilité des articles, temps de préparation et délai de livraison).

La recherche de synergies cross-canal peut aussi se décliner en matière de système d'information : derrière chaque site, il y a un système d'information autonome pilotant les achats et les stocks. Une mise en commun des logiciels et des “bonnes pratiques” permettrait de réduire le coût des systèmes d'information grâce à la mutualisation mais, ici encore, certains spécialistes du secteur considèrent que les disparités de taille et de positionnement des sites sont sans doute trop importantes.

Enfin, les synergies peuvent être commerciales. Avoir une seule identité commerciale permet de conforter sa réputation sur le Net et de bénéficier de la bonne image de marque acquise en matière de commerce traditionnel. Cependant, cela risque de briser l'identité de chacune des marques, la synergie commerciale entraînant une homogénéité des cultures préjudiciable à l'esprit d'indépendance des sites et surtout d'innovation.

### **2.2.3. Vers une stratégie “click and mortar” visible**

Depuis l'avènement du commerce électronique, il est courant d'opposer les acteurs selon qu'ils soient purement issus de la sphère Internet (les pure players se nourrissant de “clicks” de souris) et les autres acteurs issus du commerce traditionnel (qui avaient en conséquence des bâtiments en “mortar” -mortier). En matière alimentaire, les distributeurs classiques bénéficient d'avantages permettant de développer une stratégie “click and mortar”, alliant à la fois des aspects Internet et des aspects traditionnels (Poirel et Bonet-Fernandez, 2008).

Ainsi, le groupe Auchan a développé Grosbill.com en investissant dans huit “Web-magasins” qui contribuent significativement au chiffre d'affaires de l'ensemble. La particularité de ces magasins est l'absence de rayons avec du matériel de présentation : ils sont constitués de bornes interactives permettant de consulter le catalogue électronique et de commander en ligne, à l'aide d'un personnel formé et qualifié pour répondre à toutes les questions techniques que se pose un consommateur lors d'un achat complexe comme un produit de haute technologie. Cette stratégie devrait également être développée pour les cinq magasins de la marque Surcouf (qui doit demain regrouper les marques Surcouf et Youg's).

Plus récemment encore, en octobre 2010, Chronodrive a lancé Chronovillage à Halluin (59), regroupement de six enseignes (dont une boulangerie Paul, un caviste Nicolas, un fleuriste, une pizzeria). Ce village est également l'occasion de découvrir une boutique “Partisan du goût”, nouveau concept créé par SimplyMarket avec 2000 références en primeur, ultra-frais, boucherie-charcuterie et épicerie fine. Ce village doit servir de complément à l'offre Internet du Chronodrive implanté depuis un an, notamment pour des produits indispensables pour notre consommation mais difficiles à vendre par Internet, le client aimant bien voir, toucher et sentir certains produits avant de les acheter. Ainsi, une réticence exprimée par les internautes pour l'achat en ligne devient l'occasion de créer un nouveau lieu de chalandise : en allant retirer ses courses commandées en ligne, le client peut rapidement faire un appoint avec des commerces traditionnels.

Enfin, cette stratégie click and mortar peut être l'occasion de contourner des difficultés d'ouverture de magasin. A Rennes, malgré un rapport d'instruction défavorable de la Préfecture, le groupe a reçu le 10 juillet 2010 l'autorisation d'ouverture de son premier hypermarché hors alimentaire de 10 000 m<sup>2</sup> (“Auchan Home”), complété par une grande galerie marchande et

surtout un Auchandrive pour la partie alimentaire.

#### **2.2.4. Implications managériales du cross-canal**

Aujourd'hui, les clients n'hésitent plus à croiser les informations provenant d'un vendeur avec des informations issues d'Internet, puis à visiter et acheter via des sites virtuels ou des magasins traditionnels (Vanheems, 2006). De plus, ils apprécient de ne plus être contraints par des heures d'ouverture. En conséquence, pour un distributeur, une stratégie cross-canal n'est que le reflet d'une pratique (et bientôt d'une exigence) de consommation de la part de clients "cross-canal" qu'il convient de fidéliser.

Pour développer une interaction totale pour le consommateur entre tous les vecteurs de vente à toutes les étapes de l'expérience d'achat (prise d'information, commande, suivi, livraison, SAV et, parfois, retours produits), le distributeur doit être prêt à tout moment à faire une vente car les cheminements des clients ne sont plus linéaires : les clients utilisent les différents canaux au gré de leurs besoins et la situation. A la fin de l'année 2010, le lancement d'applications pour mobile chez Houra ou chez Leclerc Express Drive exige cette convergence afin de mettre tout client à un click ou à un mètre de l'acte d'achat.

Dans ce contexte, notre seconde hypothèse de recherche (nécessité de la mutualisation de la logistique) semble être incontournable aux yeux des personnes interrogées. Cependant, en interne, la principale difficulté concerne la maîtrise de l'information donnée au client (on land et on line) sur la disponibilité et la qualité des produits, le délai de livraison et le coût facturé. En effet, une approche diversifiée concernant la prise de contact, l'achat et le support réclamation suppose une cohérence de l'ensemble des canaux d'interaction avec le client (face-à-face, téléphone, courrier, e-mail, web et bientôt mobile). De plus, le service client devant être au coeur des préoccupations des processus cross-canal, cela suppose une gestion de la chaîne logistique irréprochable (pour que les flux physiques d'acheminement des produits soient sous contrôle) et un renouveau du rôle des vendeurs (voir notamment Vanheems, 2009).

#### **CONCLUSION**

En réponse aux deux questions de recherche, ce travail a montré que l'évolution des propositions logistiques a bien été à l'origine de la création de nouveaux sites de vente électronique. Il en découle aujourd'hui une vision multi-canal qui demande une mutualisation des moyens logistiques pour réellement s'inscrire dans une stratégie cross-canal.

Auchan a fait le choix d'une logistique de proximité qui, en multipliant les points de retrait en magasin ou les drive-in, apparaît plus économique que l'e-logistique avec entrepôt dédié et livraison à domicile, ce qui permet des comportements de renforcement. De plus, grâce à une implantation judicieuse de drive dans de nouvelles zones de chalandises, certains sites autorisent un comportement de prédation en affrontant directement la concurrence.

Cependant, les limites de cette étude sont inhérentes à l'étude d'un cas et la généralisation des conclusions doit être validée dans une recherche ultérieure. L'étude d'une firme d'une manière directe, longitudinale et holistique vise une analyse en « gros plan » dont la généralisation statistique est limitée mais elle permet cependant « d'examiner la nature fondamentalement dynamique des comportements stratégiques » (Bensebaa, 2003). De même, une approche plus

combinatoire, telle que souhaitée par Durand et Paché (2011), pourra voir le jour dès lors que le e-commerce cross-canal aura gagné en maturité.

Par la pertinence des réponses apportées aux besoins des clients, en préparant les commandes en magasin (ce qui autorise l'extension de la zone de chalandise), en offrant un assortiment ouvert sur le non-alimentaire (avec éventuellement, la recherche de fusion avec d'autres acteurs) et en présentant des alternatives bon marché à la livraison à domicile sur rendez-vous (points de retrait des marchandises stratégiquement choisis), Auchan peut ainsi satisfaire un plus grand nombre de clients et les fidéliser.

Le commerce électronique est aujourd'hui parvenu à une maturité telle qu'une économie seulement virtuelle est un mirage : la mise à disposition d'un produit "physique" pour le client passe nécessairement par des processus de logistique et la présence d'un réseau "on land" est alors un avantage déterminant pour assurer une livraison et un service après-vente efficaces.

Cependant, la multiplication des "formats" semble aujourd'hui le support d'une stratégie multi-canal encore peu probante en termes de rentabilité. Des efforts sont donc à faire pour mieux intégrer les différents canaux en interaction avec le client via un système d'information et des processus logistiques et commerciaux partagés, fruits d'une stratégie cross-canal performante.

En ayant une vision complémentaire des canaux virtuels et réels, le groupe Auchan a aujourd'hui l'occasion d'expérimenter de multiples innovations "click and mortar" destinées à répondre au mieux aux attentes des clients.

#### REFERENCES

- Badot, O. et C. Navarre (2006), L'attitude des concessionnaires de la distribution automobile à l'égard d'Internet : les résultats contrastés d'une étude exploratoire sur quatre pays européens, *Management & Avenir*, 7, janvier, pp 61-90.
- Bensebaa F. (2001), Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 2, juin, pp 33-61.
- Bensebaa F. (2003), La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n° 1, mars, pp 5-37.
- Bonoma, T.V. (1985), Case Research in Marketing : Opportunities, Problems and a Process, *Journal of Marketing*, vol XXII, n° 02, pp 199-208.
- Brown, S. (1992), *Retail Location : A Micro-Scale Perspective*, Ashgate, England.
- Cliquet, G. (1988), Les modèles gravitaires et leur évolution, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 3, n° 3/88, pp 39-52.
- Cliquet, G. et J.-M. Josselin (2002), *Stratégies de localisation des entreprises commerciales et industrielles : de nouvelles perspectives*, De boeck, Bruxelles.
- Durand, B. et Paché, G. (2011), Logistique et distribution : une vision singulière des relations inter-organisationnelles, *Revue des cas en gestion*, mars, n° 5, pp. 21-25.
- Durand, B. et Vlad, M. (2011), Auchan et Intermarché, deux styles de glisse sur la vague de la cyber-épicerie ?, *Revue des cas en gestion*, mars, n° 5, pp 39-46.
- El Amrani, R., F. Rowe, M. Bidan, B. Geffroy-Maronnat et R. Marciniak (2006), Effets de la stratégie de déploiement des PGI sur la vision transversale de l'entreprise, *Revue Française*

*de Gestion*, septembre, n° 168-169, pp 267-286.

- Fettah, A. (2010), Analyse du comportement de parasitisme dans la stratégie multi-canal des distributeurs : Etude empirique, *Actes du 26ème Congrès de l'AFM, Le Mans*, 6 et 7 mai.
- Fettah, A. et J. Müller (2008), Le paradigme d'interaction spatiale et virtuelle des groupes de distribution alimentaire : approche empirique, *Actes du 11ème Colloque Etienne Thil*, octobre.
- Fevad (2010), FÉdération de la Vente A Distance, [www.fevad.com](http://www.fevad.com).
- Filser, M. (2004), La stratégie de la distribution : des interrogations managériales aux contributions académiques, *Revue Française de Marketing*, n° 198, pp 7-18.
- Filser, M. et G. Paché (2008), La dynamique des canaux de distribution : approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue Française de Gestion*, vol 182, pp 109-133.
- François J. et Deschamps J.-C. (2010), Pilotage centralisé versus décentralisé : analyse de la réactivité au sein d'une chaîne logistique, *8<sup>th</sup> International Conference on Logistics and SCM Research*, Bordeaux, 29,30 septembre et 1 octobre
- Geyskens, I., K. Gielens et M. Dekimpe (2002), Comment le marché évolue-t-il avec l'ajout d'un canal ?, *Recherches et Applications en Marketing*, vol 18, pp 101-127.
- Isaac, H. et P. Volle (2008), *E-commerce : De la stratégie à la mise en oeuvre opérationnelle*, Pearson Education, Paris.
- Karayan, R. (2008), Logistique : comment combiner développement durable et réduction des coûts, *L'Usine Nouvelle*, 05 juin, pp 34-35.
- L.S.A. (2011), La course à l'installation du drive légitimée – Etude Parabellum, *Libre Service Actualités*, n° 2174, 24 mars 2011, p 61.
- Lauriol, J., V. Perret et F. Tannery (2008), Stratégies, espaces et territoires : une introduction sous un prisme géographique, *Revue française de Gestion*, n° 184, pp 91-103
- Lehu, J.-M. (2008), Aux sources du e-commerce de grande distribution enfin efficace et rentable - Entretien avec Eric Le Strat, *Décisions Marketing*, n° 49, pp 89-92.
- Liarte, S. (2006), Quelles stratégies d'implantation vis-à-vis de la concurrence ?, *Revue Française de Gestion*, vol 32, n° 165, pp 139-159.
- Picot-Coupey, K., G. Cliquet et C. Petr (2010), Hypermarché, cybermarché et courses alimentaires : quels projets d'usage pour les consommateurs, *Actes du 9th International Conference Marketing Trends*, Venice, 21 janvier.
- Poirel, C. et D. Bonet-Fernandez (2008), La stratégie de distribution multiple : à la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel, *Revue Française de Gestion*, n° 182, pp 155-170.
- Poncin, I. (2008), Le comportement multi-canal du consommateur est-il une simple évolution ou constitue-t-il une véritable révolution ?, *Reflets & Perspectives*, n° 2, pp 43-51.
- Ranvier, M. et R. Sury (2009), *La vente de produits alimentaires sur Internet : un état des lieux en 2009*, CREDOC, Cahier de recherche, n° 262.
- Rouquet A., Goudarzi K. et Henriquez T. (2010), Le transfert d'activités logistiques entre entreprise et consommateurs : enjeux de gestion et propositions théoriques, *8<sup>th</sup> International Conference on Logistics and SCM Research*, Bordeaux, 29,30 septembre et 1 octobre.
- Roy, P. (2005), Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché, *Revue Française de Gestion*, vol 31, n° 155, pp 97-116.
- Rulence, D. (2003), Gestion des réseaux de points de vente : l'importance de la dimension spatiale, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 18, n° 3, pp 65-81.

- Smith K.G., Grimm C.M. et Gannon M.J. (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Sage.
- Taylor M. B. (1986), Cannibalisation in MultiBrand Firms, *Journal of Business Strategy*, printemps, pp 69-75.
- Vanheems, R. (2006), Stratégie multi-canal : valoriser son capital client grâce à une gestion judicieuse des flux de clientèle, *Revue Française du Marketing*, n° 214, pp 61-74.
- Vanheems, R. (2009), Distribution multi-canal : vers une évaluation du rôle du vendeur dans l'intégration des canaux de distribution, *Revue Française de Marketing*, n° 23, pp 53-65.
- Verhoef, P.C., C.A. Neslin, et B. Vroomen (2007), Multichannel customer management : Understanding the research-shopper phenomenon, *International Journal of Research in Marketing*, n° 24, pp. 129-148.
- Yin, R. K. (2002), *Case Study Research : Design and methods*, 3ème édition, Applied Social Research Methods Series, 5, Sage publications, California.