

6TH INTERNATIONAL CONGRESS MARKETING TRENDS

Paris, January 26-27 2007

Gilles MAROUSEAU

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
GAINS/ARGUMANS
Université du Maine
Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs du Mans
rue Aristote
F 72085 - LE MANS Cedex 9
FRANCE
Tél. : 33 (0) 2 43 76 28 28
Fax : 33 (0) 2 43 83 31 35
E-Mail : Gilles.Marouseau @ univ-lemans.fr

LES REVIREMENTS STRATEGIQUES DE LA GRANDE DISTRIBUTION GENERALISTE EN MATIERE DE COMMERCE ELECTRONIQUE

Résumé

Si les années 1999-2001 ont été marquées par l'apparition des premiers cybermarchés, sites de vente électronique permettant d'acheter des produits alimentaires, la période 2002-2004 a été celle des doutes concernant la pérennité de ce concept. Depuis 2005-2006, les grands distributeurs classiques cherchent à conforter leurs sites en les modernisant et en intégrant leurs objectifs de e-commerce au sein de stratégies "clicks and mortar" globales.

Mots-clés

Commerce électronique, épicerie électronique, cybermarché, stratégie «clicks and mortar ».

Strategic Reversals of the French Food Retailers in Electronic Trade

Abstract

If the period 1999-2001 is characterized by the first appearance of the e-grocery, the following period 2002-2004 is marked by doubts relating to the continuity of this concept. Since 2005-2006, the traditional retailers seek to consolidate their place by modernizing them and by integrating their objectives of E-trade within global "clicks and mortar" strategy.

Key-words

E trade, E grocery, clicks and mortar strategy.

Introduction

En créant une nouvelle forme de médiation entre le consommateur et les produits, le commerce électronique suscite le besoin de revoir les schémas traditionnels du marketing car l'utilisation d'Internet conforte le caractère stratégique de la distribution. Ce constat amène à un questionnement : comment les acteurs de la grande distribution ont-ils réagi face à ce bouleversement technologique et commercial ?

Pour conduire notre réflexion, nous avons limité notre étude au comportement des grands acteurs traditionnels de la grande distribution généraliste en France (Carrefour, Auchan, Cora, Intermarché, Leclerc, Casino) en examinant leur(s) stratégie(s) de 1999 à 2006. Notre recherche s'est déroulée selon une procédure en trois étapes. Dans un premier temps, nous avons pratiqué une recherche documentaire académique et managériale afin de préciser les objectifs assignés au commerce électronique. Puis, dans un deuxième temps, nous avons procédé par des enquêtes directes d'acteurs à l'aide d'entretiens semi directifs avec guide et analyse thématique. Enfin, par la visite des sites possédés par ces acteurs, nous avons essayé de vérifier empiriquement nos hypothèses afin de mettre au jour ce que nous avons appelé "les revirements stratégiques" de la grande distribution face aux potentialités du e-commerce. Cependant, du fait de la nouveauté du concept et de la rareté des acteurs, cette étude reste au niveau exploratoire, ce qui en constitue la principale limite.

Pour dessiner les contours de ces retournements et en comprendre les motivations, nous retracerons l'histoire des tentatives de la grande distribution française en matière de commerce électronique. Cette perspective "historique" nous amènera à dégager trois périodes en contraste les unes par rapport aux autres, ce qui constituera les différentes parties de notre présentation.

1 - PERIODE 1999-2002 : L'EUPHORIE DU DEBUT DES CYBERMARCHES

A chaque apparition d'une nouvelle forme commerciale permettant d'organiser la rencontre entre les consommateurs et les produits, nous pouvons constater une évolution de la distribution qui, sans cesse, s'adapte à son environnement. Depuis 1991, au moment où la National Science Foundation américaine lève les restrictions quant à l'utilisation commerciale d'Internet, et surtout depuis 1995, moment où les cyberacteurs commencèrent à utiliser le web pour commercer (début de Dell, Cisco, Amazon...), les grands distributeurs français ont étudié cette opportunité technologique.

1.1 - Les raisons d'un investissement en e-commerce

En France, l'utilisation d'Internet par la grande distribution généraliste est apparue principalement en 1999, même si les pionniers (Télémarket et G20 livraison) ont débuté peu de temps avant en développant des systèmes conçus initialement pour le minitel ou le téléphone. Parmi les motivations avancées pour expliquer leurs investissements sur le Net, les groupes français en grande distribution ont fréquemment expliqué qu'ils en attendaient principalement une source de croissance de leurs chiffres d'affaires. En effet, Internet vient renouveler les conditions du jeu concurrentiel en offrant une possibilité de croissance inédite à ce jour et en incrémentant une nouvelle étape de la "roue de la distribution" (Wheel of Retail) de McNair (Durand et Paché, 2004, Filser et Paché, 2005).

La deuxième raison avancée pour justifier leurs investissements en e-commerce concerne une recherche d'expérience. Tous les acteurs de la grande distribution classique sont conscients du potentiel d'Internet. Dans ces années de "boom technologique" (1999, 2000), il était même de bon ton d'avoir un projet sur le Web pour ne pas apparaître immobile aux yeux de ses actionnaires, de ses partenaires fournisseurs et même vis-à-vis de son propre personnel ou de ses clients. Licoppe parle même d'une justification en terme d'image : ces nouveaux partenariats engendrant de nouveaux réseaux, il fallait exploiter cette médiatisation du e-commerce d'où l'apparition d'un comportement mimétique (Licoppe, 2001).

Enfin, la troisième raison invoquée témoigne d'un changement profond d'attitude vis-à-vis du client. La grande distribution prend acte du fait que la concurrence se fait de moins en moins sur la base des caractéristiques du produit et de plus en plus sur la capacité à générer et à intégrer des innovations et des services dans le produit.

Elle prend conscience également de la nécessité de développer une nouvelle relation plus personnelle avec le client. Internet offre de nouveaux modes d'accès et de contact au client car il autorise de nouvelles relations grâce à une personnalisation des informations. En déplaçant le centre d'intérêt du produit vers le client, Internet modifie la notion même de "richesse" de l'entreprise, car "la firme gère un fonds de clientèle plus qu'une gamme de produits" (Desmet, 1995) et sa "finalité n'est plus de produire des biens mais de la satisfaction client" (Brilman, 1998).

Cependant, attaché à leur coeur de métier, à savoir la distribution de produits alimentaires, ces groupes ont tous travaillé dans le même sens, à savoir la distribution par Internet de produits alimentaires via des cybermarchés, ce qui s'avérera plus délicat à rentabiliser que ne le laissaient présager les études d'investissement. C'est ainsi qu'est né le concept de cybermarché.

1.2 - Le concept de “cybermarchés” ou la cyber-épicerie

1.2.1 - Les sites et acteurs de la cyber-épicerie

La première période de notre historique est marquée par le développement en 1998-1999 de principaux sites de commerce électronique distribuant des produits alimentaires, appartenant chacun à des grands distributeurs généralistes. A cette liste initiale se rajoutera plus tardivement deux autres sites Auchandirect et Intermarché, comme le montre le tableau 1.

Tableau 1 - les sites et acteurs en cybermarché

Site	Propriétaire	Ouverture	
Télémarket.fr	Galerias Lafayette	02/1998	
Ooshop.com	Carrefour	05/1999	
Houra.fr	Cora	01/2000	
C.mescourses.com	Casino	08/1999	fermeture 10/04/2002
Auchandirect.com	Auchan	04/2001	
Intermarché.com	Intermarché	2004	

** Télémarket.fr (Groupe Galeries Lafayette)*

Créé au début 1998 mais réellement opérationnel un an après, ce site apparaît le premier sur Internet car il bénéficie de l'expérience de son propriétaire, les Galeries Lafayette, acquise lors du développement d'un service Minitel depuis 1985. Cette émanation du service Minitel a pris très vite une part de marché prépondérante sur Internet et il demeure le principal cybermarché jusqu'en 2002.

** Ooshop.fr (Groupe Carrefour)*

Apparu en deuxième position, en mai 1999, Ooshop est le résultat des réflexions du groupe Promodès en matière de cybermarché. Menacé un temps lors de la fusion Carrefour-Promodès, le projet de site était suffisamment avancé et prometteur pour que Carrefour en poursuive l'expérimentation.

** Houra.fr (Groupe Cora)*

Créé au début de l'année 2000, ce cybermarché s'est tout de suite affirmé comme le plus ambitieux des sites. Au lieu de se cantonner à la seule Région Parisienne, il s'est d'emblée proposé de couvrir toute la France métropolitaine (sauf la Corse) avec un assortiment de produits de près de 50 000 produits, soit dix fois plus que ses concurrents. Cette stratégie de couverture géographique et d'un cyberassortiment large devait être un facteur de différenciation par rapport aux autres acteurs qui avaient adopté une stratégie de ciblage géographique et de cyberassortiment restreint à 5000 références.

** C-mescourses.fr (Groupe Casino)*

Créé en août 1999 (premier test) et véritablement lancé en avril 2000, ce cybermarché est le quatrième en chiffre d'affaires à la fin de 2001. Bien que connaissant une progression de ses ventes et de son panier moyen, ce site a été fermé le 10 avril 2002 après deux années d'existence, première disparition d'un cybermarché en France.

** Auchandirect.fr (Groupe Auchan)*

Si tous les sites précédents avaient été créés dans une perspective boursière et financière favorable aux investissements sur Internet, ce n'était plus le cas pour Auchandirect.fr. Créé en mars 2001, après le krach boursier des valeurs technologiques, il s'agit du site d'Auchan et, pour la première fois en France, un site affiche de manière nette son appartenance à un groupe de distribution classique. En s'appuyant sur sa notoriété d'enseigne, ce site a ainsi économisé de précieuses ressources financières.

** Les autres acteurs en cyber-épicerie*

A côté de ces véritables cyber-structures avec des entrepôts et des systèmes de livraison spécifiques, il peut exister des cybermarchés (sites Internet de relation avec le client) s'appuyant sur un réseau de magasins traditionnels pour assurer les services de préparation et de livraison des commandes. Ce système de "store-picking" consiste à préparer la commande au sein même des entrepôts ou des magasins traditionnels, ce qui diminue les investissements initiaux. Malgré le succès de cette méthode en Grande-Bretagne (il s'agit du modèle historique de Tesco), cette solution semble limitée dès lors que le volume de commande devient trop important (Marouseau, 2001, Durand, 2002).

Nous trouvons ici le site *g20livraison.fr* qui regroupe depuis 1997 les magasins parisiens du réseau G20 (grossiste Diapar) sous un portail Internet commun mais où chaque magasin

s'occupe des commandes de son secteur et en assure la livraison. Cette fédération Internet est très légère puisque l'investissement se résume au seul site de vente (pas de système de distribution). Si nous étendons notre période d'étude jusqu'au second semestre 2004, nous y placerions également les expériences d'Intermarché qui teste son concept dans les villes de Cestas, Vannes, Antony, Brive, Rochefort et sur l'île de Ré.

Cet exemple de cybermarché associant un nouveau canal de commercialisation et un canal de distribution classique se retrouve également dans quelques expériences régionales. Suivant la même organisation, nous trouvons des sites comme Merkatua.fr qui opère dans le Sud-Ouest (avec le réseau 8à8, Shopi et Proxy du groupe Carrefour). Ces sites ne sont que des vitrines puisqu'ils jouent sur la proximité des magasins traditionnels pour assurer une livraison rapide et, si possible, bon marché. Toutefois, il faut noter les échecs des expériences de Pratic-Shopping.fr et Webepicerie.fr, respectivement à Marseille-Aix (avec des magasins locaux) et à Toulouse-Bordeaux (avec des magasins Auchan, Casino et Intermarché).

Les derniers acteurs du commerce électronique alimentaire sont des hypermarchés classiques qui ont mis sur le Net une partie de leur assortiment et qui en assurent la livraison à domicile : exemples de Leclerc Cannes (06), Intermarché Seyssins (38), Hyper U de Parthenay (79), Casino Lyon (69). Ces expériences sont intéressantes en termes de comportement du consommateur mais elles ne sont pas de nature à modifier les équilibres entre les acteurs de la grande distribution. Comme pour la famille précédente, ces expériences seront vite dépassées en cas de réussite. Il faut noter ici l'échec du site de l'hypermarché Marché-Plus de Rennes qui a fermé en 2002.

** les acteurs absents*

Ce rapide survol des opérateurs français en matière de cybermarchés peut se caractériser par la rareté de nouvelles firmes, les fameuses "start-up". Nous ne pouvons qualifier comme telles que le site Merkatua.fr qui reste une tentative très localisée géographiquement.

Nous notons également l'absence de Leclerc malgré des projets annoncés. Cette discrétion est le signe d'une réelle expectative. Bien qu'intéressé, ce groupe de distribution n'est actuellement pas convaincu de la rentabilité de ce nouveau canal de vente. Il faut avouer que les déboires sur le Net de ses concurrents ne l'incitent pas à tenter l'aventure, comme le montre le tableau suivant concernant les informations financières liées aux cybermarchés :

Tableau 2 : Les performances financières des cybermarchés français

Site	Chiffres d'affaires en millions d'euros					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Télémarket	32,3	40,3	42,8	40,2	40	50*
Ooshop	14,0	33,9	52	50	42,5	50*
Houra	14,5	33	38	41	47,5	57*
Auchandirect	1,52	9,2	14,9	16	29,7	41*

Site	Résultats financiers en millions d'euros				
	2000	2001	2002	2003	2004
Télémarket	- 11,2	- 20	- 13,7	- 2,6	n/a
Ooshop	- 8,69	- 12,9	- 17,5	- 5	- 14,1
Houra	- 29	- 10/-20	n/a	n/a	- 3,4
Auchandirect	- 1,5	- 5,3	- 6,3	- 3	- 1,6

La discrétion des grands distributeurs à propos de la communication financière spécifique à leur site de commerce en ligne est telle qu'il est impossible d'annoncer des données fiables (n/a signifie non accessible et les informations fournies par les sites sont suivies d'une astérisque*). Il est donc délicat de conclure sur des données aussi "fragiles" mais le recul historique permet de comprendre que les chiffres d'affaires stagnent (en dépit des déclarations permanentes de développement proférées en cours d'exercice par les distributeurs), surtout si nous les comparons avec les chiffres d'affaires des autres secteurs du e-commerce. De même, les résultats financiers affichent systématiquement des pertes.

La cyber-épicerie ne concerne aujourd'hui qu'une faible part du commerce électronique (moins de 6% pour l'INSEE, 2005) et la distribution on-line alimentaire ne représente que 0,4 à 0,6% du chiffre d'affaires de la distribution alimentaire traditionnelle de la région Ile-de-France (soit moins de 200 millions d'euros pour les quatre principaux cybermarchés). Aussi, le modèle du cybermarché pose de graves problèmes de rentabilité à court et moyen terme, ce qui explique les stratégies défensives en oeuvre depuis 2002.

2 - PERIODE 2002-2004 : DES STRATEGIES DE RECENTRAGE SE PROFILENT

Après l'euphorie des débuts, les difficultés des cybermarchés pour s'imposer dans le paysage de la distribution alimentaire française ont conduit les acteurs vers différentes stratégies défensives.

2.1 - Les revirements stratégiques des cybermarchés

2.1.1 - la stratégie d'abandon

Les premiers signes annonciateurs d'un problème de rentabilité du commerce électronique en distribution généraliste sont à rechercher chez Carrefour. En effet, quelques mois après avoir été lancés, Carrefour annonce la fermeture en août 2001 de quatre sites consacrés à une distribution spécialisée (Vins, Beauté, Jardin et Multimedia) et un projet annoncé en Culture ne verra même pas le jour.

Toutefois, le véritable coup de tonnerre a été provoqué par la fermeture du quatrième site français, C-mescourses, le 10 avril 2002. Une perte estimée à 12 millions d'euros et surtout l'absence de rentabilité à court terme ont conduit le groupe Casino à cesser l'exploitation de son site. "Les perspectives de rentabilité à court ou moyen terme ne justifient pas son maintien dans le portefeuille d'activités du Groupe" (Casino, 2002). Pour la première fois en France, le discours euphorique des débuts du cybermarché se heurte aux réalités économiques d'un monde qui exige plus qu'un succès d'estime.

2.1.2 - Un recentrage de métier

Dans cette catégorie, nous trouvons le plus ancien mais aussi le plus important des cybermarchés en 2002, Télémarket.fr. Les alliances stratégiques et financières du propriétaire du site, les Galeries Lafayette, se sont avérées malencontreuses pour ce site leader. Le désengagement de Casino (15% du capital des Galeries Lafayette) du commerce électronique (avec notamment la fermeture de C-mescourses vu précédemment) a entraîné une réorganisation en mars 2002 et, depuis cette date, Télémarket a été adossé provisoirement à un distributeur alimentaire, Monoprix, afin de préparer sa vente.

Annoncée depuis la fin de 2001, cette vente n'a finalement eu lieu qu'en juillet 2005 (voir infra partie 3.1.1) car personne ne souhaitait acquérir ce site bien que son outil Internet et son appareil logistique faisaient figure d'exemple ainsi que sa notoriété et son sérieux.

2.1.3 - Un recentrage de l'assortiment

Du fait de l'absence de contrainte du "mètre-linéaire", l'extension de l'offre des cybermarchés pouvait être un véritable élément de différenciation par rapport aux hypermarchés traditionnels. Force est de constater la frilosité de la majorité des acteurs en la matière. A l'exception notable d'Houra qui propose 65 000 références, les autres cybermarchés se contentent de 4 500 à 6 000 produits. Si ce faible assortiment peut s'expliquer par le caractère

expérimental du site lors d'une création, cet argument ne tient plus aujourd'hui. Or, les cybermarchés proposent aujourd'hui le même assortiment, malgré les plaintes légitimes des consommateurs qui ne trouvent pas on-line tous les produits, ce qui les obligent à faire leurs courses à la fois sur Internet et en se déplaçant dans les magasins. Manifestement, le coût de stockage et le temps de préparation des commandes supportent difficilement une augmentation du nombre de références.

2.1.4 - Un recentrage géographique

Le dernier signe de faiblesse concerne la couverture géographique des sites. Alors que l'extension du canal de vente à l'ensemble du territoire national ne coûte quasiment rien (il suffit d'augmenter la capacité de traitement des commandes), l'extension simultanée du canal de distribution semble poser des problèmes insurmontables (car il faut alors développer une infrastructure d'entrepôts).

Nous trouvons tout d'abord une famille de sites dont la couverture géographique demeure limitée principalement à la région parisienne. Malgré des tentatives en province, Télémarket et Ooshop n'ont jamais été convaincu par une extension nationale. Ainsi, alors même que ces sites promettaient à leur création une couverture nationale rapide (dans les 3 à 4 ans), l'heure n'est plus aujourd'hui à un tel développement.

Toutefois, cette stratégie défensive s'illustre tout particulièrement avec Auchan et Cora. Quelques mois après une tentative originale sur la région de Clermont-ferrand, Auchandirect a décidé de se concentrer sur la seule région parisienne. Entre novembre 2001 et avril 2002, le site n'a attiré que 10 000 clients clermontois, si bien que le chiffre d'affaires réalisé ne correspondait qu'à la moitié des prévisions. Depuis, Auchandirect s'est contenté de consolider sa couverture parisienne (achevée en début d'année 2005).

Ce recentrage géographique est également spectaculairement illustré par Cora. Créé au début de l'année 2000, le site Houra s'était résolument ouvert sur la totalité du territoire national avec un tarif unique de 47 F à l'époque pour toute livraison, ce qui suscitait déjà une interrogation sur la pérennité de ce tarif à court terme (Marouseau, 2001). Houra fut le premier à proposer cette couverture métropolitaine ... et sera peut-être le dernier. En effet, tiraillé par des coûts de livraison croissants, Houra a peu à peu augmenté son tarif national puis, brutalement, il a abandonné le concept de cybermarché national pour restreindre son

offre le 3 novembre 2001 à seulement 31 départements français (ce qui correspondrait à plus de 95% de ces anciens clients). De plus, il a abandonné l'idée d'un tarif unique pour appliquer un tarif différencié par département, sans doute plus proche de la réalité des charges constatées. Aujourd'hui, le site ne couvre plus que 23 départements + Monaco.

2.2 - Les raisons de ce recul

Les difficultés des cybermarchés pour s'imposer dans le paysage de la distribution alimentaire française ont montré des limites de nature commerciale et logistique.

2.2.1 - Les limites du comportement du consommateur en "magasinage"

La racine du problème est à rechercher du côté de la demande c'est-à-dire du côté du développement de ce nouveau "format" de magasin et à la création, suggérée par Pierre Volle (2000) d'un "marketing des sites marchands on-line". Lorsque l'on s'intéresse au cyber-consommateur, la première interrogation concerne l'acceptation de ce mode de vente et de distribution. La réponse doit s'appuyer sur l'étude du comportement d'achat de l'internaute grâce notamment au modèle d'acceptation des technologies proposé par Davis (1989) selon lequel l'usage d'une nouvelle technologie est influencé par la facilité d'utilisation et la perception de son utilité (Ladwein, 1999, Nyeck et al., 2000, Hussherr et Néron, 2002, Gefen et al., 2003). Ceci corrobore les résultats obtenus par les théoriciens du marketing en examinant l'adoption de nouveaux produits (modèle de Rogers, 1962, ou de Beji-Bécheur et Pras, 2000).

Le principal problème des cybermarchés est de vendre essentiellement des biens utilitaires reliés à une "consommation de nature cognitive, instrumentale et fonctionnelle" (Ettiss, 2002) et la multi-sensorialité de l'achat physique fait ici cruellement défaut (Cliquet et al, 2002).

Cette contrainte comportementale est amplifiée par le taux d'équipement des ménages. Le "retard" relatif des ménages français en matière de connexion Internet ainsi que la lenteur du développement des liaisons ADSL ont pu constituer jusqu'en 2005 des explications objectives du "décollage poussif" de la cyber-épicerie. En réalité, en comparant avec le développement des autres secteurs du commerce électronique, cette raison "technologique" apparaît largement surfaite.

2.2.2 - Les limites de la e-logistique

En ce qui concerne la logistique, nous avons isolés trois atouts au développement des cybermarchés qui, paradoxalement, peuvent s'avérer coûteux en terme logistique.

* Le premier atout d'un site concerne sa couverture géographique afin de capter un maximum de clients. Nous avons vu précédemment que l'extension d'un réseau spécifique de distribution de produits alimentaires semble empiriquement non rentable, ce qui freine sensiblement le succès de l'épicerie électronique.

* Le second atout concerne l'attractivité de l'assortiment. Si l'extension de l'offre des cybermarchés peut être un facteur de différenciation par rapport aux hypermarchés classiques, force est de constater la frilosité de la majorité des distributeurs. Dans un premier temps, nous trouvons des cybermarchés dont l'assortiment est contraint par la pratique du store-picking (G20-livraison, Intermarché). Les sites se contentent de reprendre l'assortiment présent dans les magasins traditionnels et bien souvent, pour des raisons techniques ils n'en présentent qu'une partie. Avec 5000 ou 6000 références, cet assortiment étroit et peu profond reste peu attractif, ce qui correspond à une stratégie de dépannage, selon la terminologie de Tordjman (1983).

Puis, lorsque cette contrainte technique n'existe plus, nous trouvons une deuxième famille composée des sites majeurs (Télémarket, Ooshop, Auchandirect et l'ex C-mescourses) qui, malgré des outils logistiques spécialement dédiés au commerce électronique, ne proposent pas plus de produits que les sites en store-picking. Nous ne pouvons qu'être surpris par la faible étendue de leur assortiment.

Parmi les raisons expliquant la non utilisation des potentialités d'Internet, la plupart des opérateurs évoquent la complexité de gestion due à une trop grande diversité de références et ils se limitent alors à un assortiment de 4000 à 6000 références. Nous avons qualifié cette stratégie de cyber-assortiment orienté technologie car, obnubilés par les difficultés techniques, ces opérateurs en oublient le client. Pourtant, outre les indicateurs financiers, la gestion de l'assortiment (fût-il sur Internet) gagnerait à prendre en considération une variable clef, la "sensibilité au choix des consommateurs" et celle-ci s'explique principalement par le nombre de références proposées (Amine et Cadenat, 2000, Fady et Vyt, 2005).

Dans notre étude, Houra apparaît comme le seul représentant d'une dernière famille, à savoir

un cybermarché qui propose, depuis sa création, un large assortiment dans l'alimentaire et le non alimentaire (plus de 50 000 références soit l'équivalent de ce que rencontre le client dans un grand hypermarché). Toutefois, cette stratégie d'attraction à partir d'un assortiment large et profond connaît un sérieux handicap, la cherté et la complexité de sa gestion. Discrètement, le nombre de références chez Houra est retombé à 55 000 alors qu'il avait culminé à 65 000.

* Le troisième et dernier atout d'un site de commerce électronique repose sur un système de livraison souvent effectué à domicile. Il est généralement admis que le consommateur traditionnel n'a pas conscience du temps, de l'énergie et du coût du transport nécessaires à l'accomplissement de son acte d'achat. Dans cet état d'esprit d'acte quasi gratuit, le client est donc réticent à payer pour un service qu'il ne considère pas à sa juste valeur.

Or, après une offre de lancement présentant un faible prix de livraison afin de séduire les internautes, l'épicerie électronique a été contrainte de revoir ses prix à la hausse afin d'être mieux en rapport avec les charges supportées. En effet, elle présente une variété des volumes à transporter et des contraintes à respecter (transport en tri-température : ambiant, frais +4°C et surgelé -20° et livraison sur rendez-vous) qui augmente de façon significative le coût d'une livraison. "Les épicerie sont l'un des plus difficiles métiers du commerce électronique : les flux des produits sont distincts des flux d'information, le nombre de clients habituels est important et l'achat consiste en de nombreux articles" (Raijas, 2002). L'acceptation par le client du prix de la livraison est donc un enjeu capital pour le développement des cybermarchés.

Cependant, depuis septembre 2004, les cybermarchés se livrent à une féroce lutte sur le prix de la livraison qui, bien souvent, est facturé à 5€ (voire même respectivement de 1€ lorsque le panier dépasse 225€ chez Houra et gratuit pour un panier de plus de 165€ chez Télémarket), ce qui apparaît comme complètement déconnecté des charges supportées. Il y a fort à parier que cette compétition par les prix ne débouche sur de nouvelles difficultés financières pour l'ensemble des cybermarchés.

3 - PERIODE 2005 - 2006 : VERS UNE STRATEGIE GLOBALE

Malgré des stratégies défensives maintenant les cybermarchés à l'état embryonnaire, les déboires financiers des grands distributeurs généralistes sur Internet posent clairement la question de la pérennité de l'épicerie électronique en France. Cependant, les années 2005 et

2006 ont été riches d'événements pouvant permettre de mieux apprécier la stratégie actuelle des grands distributeurs. C'est pourquoi 2005 et 2006 marquent une nouvelle rupture stratégique qui annonce une approche différente du commerce électronique de la part des grands distributeurs.

Ce regain d'intérêt pour la e-épicerie peut être symbolisé par l'apparition d'un comparateur de cybermarchés. "Quand un secteur prend de l'importance sur Internet, des sites se créent rapidement pour en comparer les offres" (Journal du Net, 2006b). Parmi les nouveaux comparateurs thématiques, Supermarché.tv s'intéresse aux offres des quatre principaux cybermarchés en les référencant afin de générer du trafic pour se rémunérer par commissionnement sur les ventes réalisées.

Cette création est-elle le signe d'une maturité du marché en e-épicerie ? Nous le pensons et nous essayerons d'illustrer cette opinion en montrant comment les grands distributeurs français font évoluer leur site en consolidant la e-épicerie et en élargissant le concept de cybermarché pour l'intégrer dans une stratégie globale.

3.1 - La modernisation des cybermarchés

3.1.1 – La reprise de Télémarket

Afin de symboliser la rupture avec la période précédente, il paraît incontournable d'étudier le cas de Télémarket. Propriété d'un grand de la distribution généraliste (les Galeries Lafayette et indirectement, Monoprix), le site leader de la vente de produits alimentaires sur Internet a finalement été vendu le 29 juin 2005 à une équipe comprenant un particulier (Roland Coutas, fondateur et ancien dirigeant de Travelprice.fr et aujourd'hui PDG de Télémarket), des membres du management de Télémarket (notamment Olivier Le Gargean, ancien et nouveau DG) ainsi que des investisseurs (AGF Private Equity et Cita). Cependant, Télémarket reste adossé à Monoprix car les accords avec cette centrale d'achat ont été maintenus.

Cette cession témoigne d'une stratégie d'abandon de la part des Galeries Lafayette (conformément aux stratégies de la période 2002-2004) mais également d'un espoir quant à la rentabilité du concept de distribution alimentaire sur Internet de la part de spécialistes du secteur et d'investisseurs professionnels. Aussi, cet événement peut être considéré comme le signe d'un renouveau du cybermarché, à condition d'en moderniser le concept.

3.1.2 - La refonte logicielle des sites

Conscients des difficultés rencontrées par les internautes lors de leurs visites au sein de leur site, les grands distributeurs ont concentré une partie de leurs efforts à moderniser les logiciels afin de proposer une offre plus attrayante en terme de couleurs et de formes, plus ergonomique et plus ludique en terme de facilité de navigation pour accéder aux “rayons”, plus rapide en terme d’élaboration de la commande et plus économique en mettant en avant les promotions.

Ainsi, dès octobre 2004, Auchandirect proposait une nouvelle version de son site (annoncée comme plus féminine afin de se rapprocher de la cible visée !) avant que Houra en mars 2005 puis Ooshop en mai 2006 fassent de même. La technologie Web 2.0 permet aujourd’hui de développer des applications interactives et la gestion des flux dite RSS permet d’envoyer automatiquement un message à un client internaute. Nul doute que le monde des cybermarchés en sera “ré enchanté”, au sens de Ritzer (1999).

L’année 2005 a également été marquée par un développement des sites, preuve que les grands distributeurs ont encore des espoirs de rentabilisation du concept de cybermarché. Cette extension porte soit sur la zone géographique de vente, soit sur l’assortiment afin de répondre aux critiques vues lors de la deuxième partie.

3.1.3 - Vers une stratégie multi zone géographique ?

Habitué à des expérimentations que se sont avérées sans lendemain (Orléans, Lille, Madrid, Reims avec Championdirect,..), le groupe Carrefour semble avoir pris, au premier trimestre 2005, une option très sérieuse sur l’Ouest de la France en étendant sa zone de livraison à Rennes, Nantes, Bordeaux et Le Mans. Compte tenu des investissements consentis, cette extension devrait être moins éphémère que les précédentes. En ce sens, elle marque une confiance dans le concept de cybermarché de la part de son propriétaire. Dans la même logique, en septembre 2005, Carrefour terminait la desserte de la région parisienne en ouvrant sur la Seine-et-Marne, les Yvelines et l’Essonne ainsi que la desserte de la totalité de la région lyonnaise.

Cependant, Carrefour fait ici cavalier seul car les autres distributeurs n’ont guère été tentés par de nouvelles zones géographiques, à l’exception notable de Cora qui demeure le principal cybermarché en terme de zone géographique avec 23 départements couverts. Cette stratégie

d'extension multi-zone n'est donc, pour le moment, que peu utilisée.

3.1.3 - Vers une stratégie multi-acteur

Cependant, la modernisation peut également concerner l'assortiment. Si l'extension du nombre de références semble incontournable pour développer l'attractivité des sites pour les raisons évoquées en partie 2.1.3, la démarche la plus originale vient de Télémarket qui a augmenté son assortiment de 6300 à 8000 références (notamment en fruits et en légumes) depuis la reprise du site par ses nouveaux propriétaires. L'originalité provient surtout de l'introduction de 300 références issues d'un hard discount fédérant 65 marques. En effet, depuis septembre 2006, à la suite d'un accord avec les Coopérateurs de Normandie, Télémarket se repositionne en terme de prix en étant à la fois Monoprix, Le Mutant et un marché (Journal de Net, 2006a).

Ainsi, pour la première fois, nous assistons à une alliance stratégique d'acteurs sur un marché où, jusqu'à présent, chacun travaillait seul. Il semble que Télémarket ouvre ainsi la voie à des stratégies multi-acteur qui pourrait bouleverser l'organisation de l'épicerie électronique.

3.2 - L'intégration du cybermarché dans une stratégie globale

Si la cession de Télémarket symbolise la rupture avec la période précédente, le lancement par Carrefour du site Boostore.com et la création de Chronodrive par Auchan marquent l'avènement d'une nouvelle ère : le cybermarché alimentaire y apparaît comme un élément d'une offre Internet plus large de la part des distributeurs généralistes. Certes, dès son lancement en janvier 2000, le site Houra préfigurait cette vision mais, faute de suiveurs, Cora a trop longtemps fait figure d'exception.

3.2.1 - La stratégie multi-site ou le passage de l'alimentaire au non alimentaire

Prenant en considération que les dépenses alimentaires baissent chaque année dans la distribution traditionnelle, les propriétaires de site en cyber-épicerie peuvent légitimement s'inquiéter de cette évolution. Une parade à cette désaffection du public pour les produits alimentaires (qui ne manquera pas de toucher les cybermarchés) consiste à élargir l'assortiment à des produits non alimentaires.

Si Cora a présenté d'emblée 50 000 références permettant au site Houra d'être à l'abri de cette tendance, les autres sites présentent aujourd'hui une faiblesse du fait de la faible attractivité de

leur assortiment. Cependant, plutôt que d'agrandir l'assortiment de leur cybermarché alimentaire vers le non-alimentaire (stratégie d'Houra), la nouvelle stratégie des distributeurs plaide en faveur d'une offre globale multi-site, un site pour l'alimentaire et un site pour le non alimentaire.

C'est ainsi que, le 19 juin 2006, Carrefour a doublé sa présence en ligne avec la création du site Boostore.com, une enseigne de vente en ligne de produits non alimentaires qui vient compléter l'offre d'Ooshop (comme semble l'attester le "oo" présent dans le nom des deux sites). Le positionnement de ce nouveau site est résolument multi-spécialiste avec plus de 125000 références en haute technologie, produits culturels et services-loisirs et l'ajout d'une gamme textile annoncé pour juin 2007.

Face à cette stratégie de croissance interne, Auchan a opté pour une solution plus rapide, à savoir une croissance externe, en achetant, en juillet 2005, 84% de Grobill, un site pure player de vente en ligne de produits de haute technologie. Cette alliance permet au pure player de réaliser de conforter son professionnalisme, notamment en matière d'achat et de livraison car son succès (son chiffre d'affaires double chaque année) exigeait une remise à plat urgente et coûteuse de sa logistique.

Pour sa part, pour 17 millions d'euros, le groupe Auchan 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 tout en profitant des synergies internes en système d'information, achat et logistique. De plus, Auchan investit dans un acteur issu d'un secteur en forte expansion : les chiffres d'affaires de Grosbill sont de 21 millions d'€ en 2003, 40 millions en 2004 et 80 millions annoncés pour 2005 !). Aussi, en ajoutant les 40 millions d'euros de chiffre d'affaires d'Auchandirect, le groupe Auchan devient un acteur majeur du commerce électronique français.

Cette stratégie se retrouve également chez Casino qui, après avoir spectaculairement abandonné la e-épicerie (abandon de C-mescourses en 2002), a réinvesti durant l'année 2005 dans le pure player Cdiscount (216 millions de C.A. en 2004), spécialiste dans les marchandises non alimentaires.

3.2.2 - Vers une stratégie "clicks and mortar" visible : le multi-canal intégré

Depuis l'avènement du commerce électronique, il était 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 « bricks and mortar » -mortier). Il est généralement admis que ces distributeurs classiques bénéficient d'avantages permettant alors de développer une stratégie « clicks and mortar », alliant à la fois des aspects Internet (on line) et des aspects traditionnels (on land).

En conséquence, l'absence des pure-players dans le secteur de la e-épicerie peut s'expliquer par le fait que tous les cybermarchés français sont adossés à des centrales d'achats fonctionnant également pour la distribution classique. Ainsi, en bénéficiant des volumes d'achat du commerce traditionnel, les cybermarchés obtiennent un positionnement prix très intéressant. De plus, en soulignant leur appartenance à des groupes de distribution classique, les cybermarchés bénéficient du prestige, de la notoriété et de la réputation de l'enseigne.

Toutefois, cette stratégie « clicks and mortar » restait limitée à cet approvisionnement commun et elle restait invisible aux yeux des internautes. Or, il est certainement possible de faire beaucoup plus en intégrant non seulement le système d'achat mais aussi le système de distribution classique à un cybermarché on line. La mise en place d'une véritable stratégie multi-canal est peut-être une solution pour transformer le cybermarché. Après quelques expériences, une alternative au cybermarché se développe actuellement, le cybermarché de proximité, au sein de laquelle le distributeur profite de son réseau « mortar » pour aider au développement de son site de vente électronique.

Pour illustrer cette possibilité multi-canal offerte à la grande distribution généraliste, nous pensons pertinent d'étudier l'expérience Chronodrive du groupe Auchan. Ce dernier a tout d'abord tenté l'expérience du « drive-in » grâce à Auchandrive. Dès 2000, à Leers puis à Fâches-Thumesnil en 2004, les habitants de la région lilloise ont eu la possibilité d'acheter respectivement 1700 et 4000 références de produits (notamment les articles encombrants et pondéreux) à partir de bornes situées dans un hypermarché et de se faire livrer sur le parking du magasin. La fréquentation de ces sites est actuellement de 200 clients par jour (LSA, 2006) Puis, dans un second temps, en février 2004, Auchan a ouvert à Marq-en-Baroeul (Nord) Chronodrive.com, un site fonctionnant sur le même principe de livraison en magasin mais qui offre la possibilité de commander à partir de son domicile via Internet. Le choix proposé est

plus vaste (5000 références en épicerie, surgelé mais aussi quelques éléments d'hygiène) et, après deux années, cette formule de cybermarché de proximité séduit 700 clients par jour (LSA, 2006). Fort de ce succès, Auchan a étendu la formule, en octobre 2006, à un second hypermarché (Croix).

Nous retrouvons également cette formule de cybermarché de proximité chez Carrefour. En effet, afin de diminuer le frein constitué par le coût de livraison, Ooshop propose de ne facturer que les coûts de préparation si l'internaute vient lui-même retirer ses achats auprès de points-relais situés à proximité de ces hypermarchés. Initié dès la fin 2001, ce service compte actuellement 6 points-service à proximité des hypermarchés du groupe.

Conclusion

L'examen des stratégies développées par les distributeurs français en matière de cybermarché a permis d'inscrire cette histoire en trois périodes. Durant la première période (1999-2001), nous avons constaté qu'il s'agissait d'une stratégie de diversification offensive, destinée à renouveler les perspectives de croissance de chiffres d'affaires et la plupart des distributeurs français se sont lancés dans l'aventure.

Toutefois, durant la période 2002-2004, du fait de la timide acceptation de ce nouveau canal de distribution de la part des acheteurs, certains acteurs ont été amenés à conduire des stratégies de recentrage en abandonnant des zones géographiques voire même en fermant leur site. Cette période posait clairement le problème de la pérennité du concept car les pertes accumulées commençaient à peser sur les résultats consolidés des groupes.

La période récente (2005-2006) a permis de déceler des signes encourageants pour la continuité des cybermarchés. Afin de développer les sites de ventes électroniques de produits alimentaires, nous avons vu une profusion d'expériences qui s'inscrivent dans une stratégie d'élargissement du concept initial. La confortation du concept de cybermarché passe tout d'abord par une amélioration logicielle et par le développement de son attractivité en terme de zone géographique ou d'assortiment. Cette modernisation peut être interne, mais elle peut également provenir d'alliance entre acteurs de la distribution.

Mais surtout, les années 2005-2006 ont permis de voir que la survie des cybermarchés passera certainement par l'adoption d'une stratégie globale de la part des distributeurs qui

poursuivront une véritable stratégie “clicks and mortar”. Cette globalité provient tout d’abord d’une stratégie de vente électronique de l’ensemble des produits actuellement distribués (qu’ils soient alimentaires ou non) à partir d’un site présentant un assortiment important ou à partir d’une stratégie de e-commerce en multi-site.

Cependant, pour être rentable, cette stratégie “clicks” doit s’intégrer dans une stratégie “mortar” de réseaux de magasins et de notoriété de l’enseigne en recherchant de nouvelles synergies, notamment en matière de points de collecte des commandes en ligne ou en matière de service après vente. Cette vision globale de vente de produits via des magasins et via des sites Internet doit s’accompagner d’une vision de la distribution des produits via des logistiques de magasins et des logistiques livrant le client à domicile, en mêlant les compétences acquises dans le commerce traditionnel avec les potentialités offertes par Internet afin de proposer le meilleur service possible au client.

La principale limite de cette étude est inhérente à sa nature essentiellement exploratoire et empirique. Avant d’être généralisée, elle demande donc une analyse confirmatoire qui peut se faire soit en comparaison avec les situations rencontrées par les distributeurs dans d’autres pays (la piste la plus prometteuse étant sans doute l’étude du groupe britannique Tesco), soit en attendant que l’avenir valide ou infirme les hypothèses avancées.

Toutefois, la principale implication managériale de cette étude concerne la nécessité de renouveler le concept de cybermarché tel qu’il avait été conçu en 1999/2001 par les grands distributeurs. En adoptant de nouvelles versions logicielles et de nouvelles zones de livraison, en offrant un assortiment largement ouvert sur le non-alimentaire, les distributeurs intègrent leur stratégie e-commerce au sein d’une vision globale de la relation au client. Cette construction de stratégies “clicks and mortar” semble préfigurer le marketing et la distribution de demain.

Bibliographie

Amine, A. et Cadenat, S. (2000), L’efficacité de l’assortiment du distributeur à travers la perception de choix par les consommateurs, Volle P., *Etudes et Recherches sur la Distribution*, Économica, Paris, 29-44.

Béji-Bécheur, A. et Pras, B. (2000), Degré de novation et utilisateur leader, *De l’idée au*

- Marché, Bloch, A. et Manceau, D., Vuibert, Paris.
- Brilman, J. (1998), *Les meilleures pratiques de management*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Casino (2002), *Communiqué officiel du 10 avril 2002*, www.Groupe-Casino.fr
- Cliquet, G., Fady, A. et Basset, G. (2002), "*Management de la distribution*", Dunod, Paris.
- Davis, F. D. (1989), Perceived usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, 13, 3, September, 329-340.
- Desmet, P. (1995), *Marketing direct*, Nathan, Paris.
- Dubois, B. (2001), Contributions et pistes pour la recherche en e-marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 16, n° 3.
- Durand, B. (2002), Les modèles logistiques de l'E-grocery, *Actes du 5ème colloque Etienne Thil*, septembre, La Rochelle.
- Durand, B. et Paché, G. (2004), Prospective stratégique appliquée à la logistique de l'épicerie électronique : vers un renouveau du petit commerce indépendant ?, *Humanisme et Entreprise*, n° 226, août.
- Ettiss, S. (2002), Un design des antécédents et des conséquences de l'expérience optimale de flot lors d'un magasinage par Internet, *Actes du 7ème Colloque de l'AIM*, 30 et 31 mai, Hammamet (Tunisie).
- Fady, A. et Vyt, D. (2005), Assortiment : comment passer d'une logique nationale à une offre locale, *Actes du 8ème colloque Etienne Thil*, septembre, La Rochelle.
- Filser, M. et Paché, G. (2005), Can we speak of "Wheel of Retail Logistics" ? The contribution of the wheel of retailing model, *Document de travail 2005/03 CERMAB*, Université de Bourgogne.
- Gefen, D., Karahanna, E. et Straub, D. (2003), Trust and TAM in Online Shopping : An Integrated Model, *MIS Quarterly*, 27, 1, march, 51-90.
- Hussherr, F.-X. et Néron, S. (2002), *Le comportement de l'internaute*, Dunod, Paris.
- INSEE (2005), Les acteurs du commerce électronique, Ballet B. et Berry J.-B., *INSEE Première*, n° 999, janvier.
- Le Journal du Net (2006a), *Télémarket s'ouvre au hard discount*, 28 août.
- Le Journal du Net (2006b), *Supermarché.tv, le comparateur de cybermarchés*, 3 octobre.
- Ladwein, R. (1999), *Le comportement du consommateur et de l'acheteur*, Economica, Paris.
- Levy, J. (2000), Impacts et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprises, *Revue Française de Marketing*, 177/178, 13-27.
- Licoppe, C. (2001), Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans le commerce électronique alimentaire sur Internet, *Revue Economique*, 52, Hors-série, octobre, Paris.

- LSA (2006), *Libre Service Actualités*, n° 1937, 28 septembre 2006, p 32
- Marouseau, G. (2001) Modèles logistiques du commerce électronique, *Logistique & Management*, vol 9, n°1, Bordeaux Ecole de Management, pp. 41-50.
- Marouseau, G. (2002), Logistique des cybermarchés : les modèles à l'épreuve des faits, *Actes des XVIèmes Journées des IAE*, Paris, 10,11 et 12 septembre 2002.
- Nyeck, S., Xuereb, J.-M., Ladhari, R. et Guemarra, L. (2000), Typologie d'attitudes de shopping sur le Web, *Actes du 16ème Congrès International de l'AFM*, H.E.C. Montréal Edition, 619-625.
- Paché, G. (2002), Package de services et sites marchands du commerce électronique - une dimension logistique sur-estimée ?, *Revue Française de Marketing*, 88, 2002/3, 91-101.
- Raijas, A. (2002), The consumer benefits and problems in the electronic grocery store, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 107-113.
- Ritzer, G. (1999), "*Enchanting a Disenchanted World : Revolutionizing The Means of Consumption*", Pine Forge Press, Thousand Oaks, ca.
- Rogers, E. M. (1962), *Diffusion of Innovation*, The Free Press, New-York, 1ère édition.
- Tordjman, A. (1983), *Stratégies de concurrence dans le commerce*, Editions d'organisation, Paris.
- Volle, P. (2000), Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche, *Revue Française de Marketing*, 176/178, 83-101.