



Droits d'utilisation du cas :

Auchan : une e-logistique enfin à flot ?

accordés à :

Ecole d'ingénieurs
ENSEA

Vous bénéficiez des services suivants :

- Droits d'utilisation
- Information sur les mises à jour du cas
- Acquisition des mises à jour à tarif préférentiel
- Information sur les parutions de nouveaux cas

www.cas-store.com

LES ALTERNATIVES LOGISTIQUES DANS UN CONTEXTE
DE COMMERCE ALIMENTAIRE EN LIGNE

AUCHAN

UNE E-LOGISTIQUE ENFIN A FLOT ?

GILLES MAROUSEAU

RÉSUMÉ :

L'analyse de la logistique des sites de commerce électronique de produits alimentaires marque une opposition entre le modèle original (focalisé sur les seules contraintes techniques) et les solutions actuelles répondant aux attentes des clients (préparation en magasin, assortiment plus large et possibilité de points de retrait par le client). La typologie des organisations e-logistiques en place au sein du groupe Auchan permet de définir les avantages et les limites de ces diverses solutions. Enfin, le cas précise la notion d'alignement des stratégies e-logistiques et des stratégies en e-commerce.

MOTS-CLÉS :

Commerce électronique,
Logistique,
Préparation des commandes
en entrepôt,
Préparation des commandes
en magasin.

ABSTRACT :

The analysis of the logistics for the e-grocery shows a contrast between the original model (focused only on technical constraints) and the current solutions that meet the expectations of customers (store picking, larger assortment and possibility of places of removal by the customer). The typology of the e-logistics in place within Auchan group defines the benefits and limits of these various solutions. Finally, the case analyses the alignment between the e-logistical strategies and e-business strategies.

KEY WORDS :

E-commerce,
Logistics,
Warehouse picking,
Store picking

La particularité du commerce sur Internet à destination des consommateurs (*business-to-consumer*, ou BtoC) réside dans la conjugaison d'un nouveau canal de vente et d'un nouveau canal de distribution (car, le plus souvent, le client ne se déplace plus jusqu'au magasin grâce à une livraison à domicile). Cette double originalité 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. Cette logistique est souvent qualifiée de « e-logistique », terme intéressant pour démontrer la rupture avec la logistique traditionnelle mais terme ambigu car cette fonction n'est pas uniquement virtuelle, l'adjonction du « e » ne recouvrant pas seulement des traitements électroniques mais aussi des opérations physiques.

L'examen des solutions logistiques mises en place depuis l'apparition du premier site de commerce électronique alimentaire du groupe Auchan, et les développements récents de son offre numérique, souligne une évolution d'une approche technique (avec des entrepôts dédiés, un faible assortiment et une zone de distribution limitée) (annexe 1) à une nouvelle approche par les services, centrée sur les besoins du client (avec des structures plus souples, des assortiments mieux étudiés et la recherche de la proximité) (annexe 2). De 2000 à 2010, le groupe Auchan a mis en place de multiples sites ayant chacun une logistique propre, constituant ainsi une véritable armada pour conquérir une part significative du commerce électronique, notamment en matière alimentaire. Le cas Auchan permet ainsi d'identifier les différentes formes de logistique pratiquées en commerce électronique (e-logistique) et de comprendre les modalités de développement logistique d'un site de vente électronique. Il met également en évidence la nécessité d'aligner les stratégies logistiques et les stratégies commerciales sur Internet.

LE VAISSEAU AMIRAL : Auchandirect.fr

Créé en mars 2001, le premier site Auchandirect.fr affiche pour la première fois en France, de manière nette, son appartenance à un groupe de distribution classique. Plutôt que de marginaliser son expérience en prenant un nom spécifique (et s'offrir ainsi la possibilité de le fermer sans compromettre son « enseigne »), le groupe Auchan montre clairement son ambition. Au passage, il réalise de substantielles économies de publicité, la notoriété de l'enseigne traditionnelle permettant une synergie en terme de notoriété et de confiance sur le Web. 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, etc.). Cependant, mal-

gré 88 millions d'euros de CA en 2008, il génère encore des pertes financières (3 millions d'euros pour cette même année).

LE NAVIRE DE SOUTIEN : Auchandrive.fr

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 partir des domiciles, via Internet. Un deuxième site verra le jour à Faches-Thumesnil (Lille) en 2006, puis le développement se poursuit lentement. En février 2010, nous recensons 22 Auchandrive, se situant près des centres commerciaux et se voulant un complément pour renforcer l'activité des zones commerciales Auchan, avec 5.000 références. Ce développement progressif devrait être accéléré puisque 40 *drive* doivent ouvrir d'ici la fin de l'année 2010.

LE NAVIRE D'ATTAQUE : Chronodrive.fr

Chronodrive permet également de commander sur Internet ses courses et d'aller les chercher deux heures après. Le système s'appuie sur la centrale d'achat Auchan et sur la livraison des points d'enlèvement par Atac. Par rapport à Auchandrive, qui est proche des hypermarchés, le concept de Chronodrive joue sur la proximité des clients et vise les lieux d'habitation ou de travail en offrant un assortiment plus large (de 6.000 à 7.500 références). Si le premier Chronodrive a été expérimenté à Marq-en-Bareuil (près de Lille) en février 2004, le deuxième a ouvert en octobre 2006 à Croix (également près de Lille) et le troisième à Orvault (près de Nantes) en juin 2007. En février 2010, on peut dénombrer 16 Chronodrive et une perspective d'une vingtaine d'ouvertures d'ici la fin de l'année 2010 pour « guerroyer aux emplacements stratégiques ».

LE PETIT NAVIRE : Simplymarket.fr

Parallèlement à son offre Auchandirect, le groupe Auchan a développé en 2009, à partir de 42 supermarchés Simply Market, une offre Internet avec livraison à domicile (Simplymarket.fr), mais ne proposant actuellement qu'un assortiment réduit de 1.500 références.

UN DEUXIEME VAISSEAU AMIRAL : Grosbill.com

En prenant en considération le fait que les dépenses alimentaires baissent chaque année dans la distribution traditionnelle, les propriétaires de site en épicerie peuvent légitimement s'inquiéter de cette évolution. Il n'est donc pas étonnant de constater que les distributeurs cherchent à élargir leur assortiment à des produits non alimentaires afin de mieux répondre aux attentes des internautes (exemple de Carrefour et Boostore.fr aujourd'hui intégré dans Carrefouronline.fr).

Ainsi, 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 francs de CA à l'époque. 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. En 2008, le CA de Grosbill était de 125 millions d'euros, dont une partie importante se fait maintenant dans les six magasins de l'enseigne, le rachat par Auchan ayant permis la réalisation de cette stratégie *click and mortar*.

La particularité de ces magasins est de ne pas avoir de rayons avec du matériel de présentation car ils sont constitués de bornes interactives permettant de consulter le catalogue électronique et de commander en ligne, en présence 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.

UN TROISIEME VAISSEAU AMIRAL : Surcouf.com

Depuis le 10 juin 2009, 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 CA en 2008 en recul de 9 % par rapport à 2007), mais le groupe est resté très discret sur cette acquisition. Il entend la repositionner en tant que leader sur son secteur, en utilisant la stratégie *click and mortar* qu'il a développée avec succès chez Grosbill.com et en promettant des prix moins chers, voire *discount*.

LES ALTERNATIVES LOGISTIQUES DANS UN CONTEXTE
DE COMMERCE ALIMENTAIRE EN LIGNE

QUESTIONS

1. La vente en ligne : la multiplication des sites est-elle un atout pour l'entreprise ?
2. En matière de logistique, quels sont les avantages et les inconvénients des différentes solutions possibles décrites dans les annexes 1 et 2 en matière de stockage et de mise disposition des produits ? Quels ont été les choix d'Auchan selon le type de site ?
3. Quelles pourraient être les synergies possibles (ou les éventuels freins) en cas de fusion ou d'alliance des sites d'Auchan ?
 - 3.1. Que pensez-vous d'une alliance possible entre Chronodrive et Auchandrive ?
 - 3.2. Que pensez-vous d'une alliance possible entre Auchandirect et Grosbill ?
 - 3.3. Que pensez-vous d'une alliance possible entre Grosbill et Surcouf ?

ANNEXES

ANNEXE 1 : Approche technique : le cybermarché est un magasin

1. Le modèle des premiers cybermarchés alimentaires

Lors de la mise en place de son système de vente, le cybercommerçant doit tout d'abord s'intéresser au problème du stockage et de la préparation des commandes. Cette dimension débute par une question stratégique : faut-il internaliser ou externaliser le stockage et la préparation des commandes ?

Les grands distributeurs ayant investi ces dernières années dans des méthodes et procédures de gestion partagée des approvisionnements (GPA), les acteurs traditionnels de la distribution ont transposé ces méthodes au commerce électronique et conservé en interne la fonction de stockage et de préparation des commandes. Dès l'origine, les distributeurs français ont principalement opté pour un système spécifique d'entrepôtage (*warehouse picking*) permettant une parfaite intégration entre le système physique de stockage et le système informatique de gestion du stock, notamment pour la connaissance des disponibilités.

Après avoir résolu le problème du stockage et de la préparation des commandes, il convient de choisir un modèle de livraison. Faut-il livrer le produit jusqu'au domicile du client ou faut-il acheminer la commande à proximité du client, ce dernier faisant l'effort de venir chercher son colis ? 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.

2. Les limites du modèle technique originel

Contrairement aux autres secteurs de e-commerce à destination du consommateur final, l'épicerie en ligne connaît depuis l'origine des taux de croissance faibles en termes de CA et des pertes financières non négligeables. Cette situation explique pourquoi le modèle originel a été remis en cause et pourquoi la recherche de solutions alternatives est devenue un enjeu majeur pour les distributeurs alimentaires. Apparus durant les années 2000-2002, les cybermarchés alimentaires n'ont pas connu les performances financières attendues, comme l'atteste le Tableau 1. Cependant, il faut être conscient que la e-épicerie ne concerne aujourd'hui qu'une faible part du commerce (un cybermarché représentant le CA d'un hypermarché moyen).

Tableau 1 : Les performances financières des cybermarchés français

	CA en millions d'euros								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Telemarket	32,32	40,3	42,8	40,2	40	45	60	70	n/a
Ooshop	14,0	33,9	52	50	42,5	57,7	67,2	72,6	73,3
Houra	14,5	33	38	41	47,5	57	67	75	80
Auchan direct	1,52	9,2	14,9	n/a	29,7	41	56,2	70	88,5
	Résultats financiers en millions d'euros								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Telemarket	- 11,2	- 26	- 13,7	- 2,6	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Ooshop	- 8,7	- 12,9	- 17,5	n/a	- 14,1	- 13	- 17,8	- 17,1	- 14
Houra	- 29	- 10	n/a	n/a	- 3,4	- 0,7	- 0,2	+ 0,6	- 0,4
Auchan direct	- 1,5	- 5,3	- 6,3	- 1,8	- 1,6	- 0,5	+ 0,5	n/a	- 3

Sources : Journaldunet.fr, Bilans.lesechos.fr

Une grande partie de cette attente déçue en matière de performances financières est imputable à la logistique nécessaire pour ce genre de commerce électronique. En effet, le consommateur compare un prix « produit + livraison » sur Internet et un prix « produit » en magasin sans tenir compte des efforts financiers et temporels qu'il consent pour faire ses courses. Ce client est donc réticent à payer sur Internet pour un service qu'il ne considère pas à sa juste valeur. Même si la logistique de distribution fait de grands progrès, il demeure évident que cet acte de livraison coûtera toujours plus cher (entre 15 et 20 euros) que le prix psychologique estimé et accepté par la plupart des clients.

3. Un modèle facteur de rigidité

Outre le coût de la livraison, le modèle originel des cybermarchés alimentaires présente 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 autorise une extension du nombre de références, se traduisant par une offre plus variée. Le linéaire numérique ne coûtant quasiment rien, la logique de « rentabilité par mètre de linéaire » disparaît, rendant caduque la notion de l'espace et des « formats » de magasins. Ceci est particulièrement vrai en matière de vente en ligne de livres, les sites Internet offrant un avantage concurrentiel par rapport aux magasins traditionnels. Cependant, cette liberté d'assortiment ne se retrouve pas dans les cybermarchés alimentaires car le cyber-assortiment est largement inférieur à la proposition d'un

hypermarché traditionnel, qui présente couramment 60 à 80.000 références (dont 10 à 20.000 en alimentaire). Ainsi, en France, à l'exception de Houra.fr (50.000 produits), les cybermarchés ne proposent que 7.000 (Auchandirect) à 10.000 références (Telemarket), ce qui correspond à un assortiment de dépannage. 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 deuxième 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). Alors que le modèle des cybermarchés français avait vocation naturelle à s'étendre à l'ensemble du territoire national, le constat est qu'aujourd'hui le développement des sites est restreint essentiellement à la région parisienne. Ainsi, la province n'est abordée que de manière épisodique.
- Enfin, la troisième et dernière rigidité concerne les délais de livraison liés à la livraison à domicile sur rendez-vous. En effet, il n'est pas question de laisser des cartons de produits alimentaires dans une boîte aux lettres ! De cette 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 dépendant d'un livreur sur un créneau de temps parfois peu pratique et non respecté.

Toutes ces limites proviennent d'une vision économique de la logistique mise en place pour un site d'épicerie électronique. En voulant restreindre leurs coûts de fonctionnement, les distributeurs ont opté pour une approche technique, en ne voyant dans ces cybermarchés qu'un nouveau format de magasin. En conséquence, ils ont peu à peu occulté la notion de service (notamment en matière de zones ou d'horaires de livraison et d'assortiment).

ANNEXE 2 : Approche « client », le cybermarché est un service

Afin de rétablir la rentabilité des cybermarchés alimentaires, la priorité des distributeurs semble avoir été, dans un second temps, la redéfinition de la prestation logistique. Au travers d'alternatives qui sont apparues récemment, une écoute « client » a permis de renouveler le concept de cybermarché.

1. Le renouveau du modèle du *store picking*

Intermarché (site Expressmarché.com lancé en 2006), Franprix et Leader-price (site coursengo.com lancé en 2007) et Système U (site coursesu.com lancé en 2008) ont choisi de se développer en utilisant 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 *warehouse picking* des entrepôts dédiés dans les grands centres urbains).

Pour éviter d'investir dans un nouvel entrepôt, un commerçant peut opter pour le modèle du *store picking* qui consiste à prélever dans son magasin traditionnel les articles constitutifs de la commande. Il s'agit de créer un site de vente virtuel (portail) qui regroupe, dans 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. La 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. Cette organisation se retrouve également dans les hypermarchés classiques qui ont mis sur Internet une partie de leur assortiment et qui en assurent la livraison à domicile : Leclerc Cannes, Intermarché Seysins (près de Grenoble), Hyper U Parthenay, Casino Lyon, etc.

Stocker et préparer des commandes en magasin traditionnel semble facile à première vue. Cependant, le risque inhérent au *store picking* provient principalement d'un antagonisme entre les contraintes du commerce traditionnel et celles du commerce virtuel. En effet, il faut préparer les commandes en passant dans les rayons, au risque de bouleverser le programme de réapprovisionnement du gestionnaire de stocks et d'engendrer des ruptures de stock. En conséquence, la solution du *store picking* était souvent apparue comme provisoire car les magasins actuels n'ont pas été construits et dimensionnés pour servir Internet en plus de leur fonction principale d'accueil des clients. C'est pourquoi beaucoup d'experts ne jugeaient le modèle pertinent qu'en dessous de 100 livraisons par jour. En effet, ce que le commerçant économise (peu d'investissement logistique), il le perd en coûts de fonctionnement avec des temps de préparation de commande allongés, suite à de trop fréquentes manipulations et des longueurs de trajets importantes.

Les développements récents de la e-logistique semblent prouver le contraire. En effet, le choix récent de cette solution par Intermarché, Franprix, Système U, Leclerc, Casino et Monoprix prouve que son attrait principal réside dans sa souplesse face à la rigidité d'un *warehouse*

picking, les charges fixes liées aux entrepôts dédiés au seul commerce électronique supposant d'atteindre un seuil de rentabilité qui n'autorise cette solution que pour les grandes villes à forte densité de population. C'est peut-être dans cette course à la taille critique que les « anciens » cybermarchés ont laissé une grande part de leur rentabilité.

Le modèle de livraison complémentaire au modèle de stockage en magasin traditionnel repose sur 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). Alors que les cybermarchés historiques ont toutes les peines pour se développer géographiquement, Intermarché (Expressmarche.com) a testé depuis avril 2004 son concept dans 15 magasins puis, après trois ans d'expérimentation, il a étendu son offre en septembre 2007 dans une centaine de magasins puis 350 points de vente à la fin de 2009 (4.000 références – 10.000 annoncées pour 2010 – avec possibilité de retrait en magasin, *drive* ou livraison à domicile). De la même façon, Système U (Coursesu.fr) s'est lancé en octobre 2008 en prenant appui sur 65 magasins (entre 10 et 12.000 références) et le site annonce 247 magasins U concernés pour la fin 2009.

2. La recherche d'alternatives à la livraison à domicile

Parmi les coûts importants engendrés par la logistique des cybermarchés alimentaires figurent en première place les coûts de transport. En effet, si le dernier kilomètre est réputé pour être le plus cher dans une logistique traditionnelle, que dire des derniers mètres en matière de livraison à domicile (recherche d'adresse précise, de place de stationnement pour la camionnette voire même de client absent malgré les créneaux horaires de livraison plus ou moins bien respectés).

En échappant au modèle de la livraison à domicile sur rendez-vous, certains distributeurs espèrent éviter les charges d'un réseau de livraison qui est pesant économiquement et peu efficace en termes de différenciation commerciale. En amenant le consommateur à sortir de chez lui et à participer à la construction de l'offre logistique proposée, le site essaie de contourner la réticence exprimée par beaucoup de consommateurs vis-à-vis des prix facturés de livraison et aussi supprimer l'attente du client à son domicile durant le créneau horaire proposé. Le Tableau 2 recense les différentes possibilités proposées par les sites alimentaires aujourd'hui.

LES ALTERNATIVES LOGISTIQUES DANS UN CONTEXTE
DE COMMERCE ALIMENTAIRE EN LIGNE

Tableau 2 : Synthèse de la e-logistique alimentaire en juin 2010

Nom	Création	Propriétaire	Nb produits	Livraison	Nb Magasins actuel+futur
Avec entrepôts dédiés					
Telemarket.fr	1999	Indépendant	8 000	domicile	
Ooshop.com	1999	Carrefour	8 000	domicile	
Houra.fr	2000	Cora	50 000	domicile	
Auchandirect.fr	2001	Auchan	7 000	domicile	
Avec store-picking					
G20-livraison.fr	2000	G20	4 000	domicile	25
Auchandrive.fr	2000	Auchan	5 000	drive	22+40
Chronodrive.fr	2004	Auchan	7 500	drive	16+20
Simplymarket.fr	2009	Auchan	10 000	dom + retrait	42
Expressmarché.com ou Intermarché.com	2006	Intermarché	4 000	dom.+ret.+drive	350+150
Expressdrive.fr ou Leclercdrive.fr	2007	Leclerc	4 000	drive	34+70
CoursesU.fr	2007	Système U	2 000	dom + retrait	180
Coursengo.com	2007	Franprix	4 000	dom + retrait	34
Monoprix.fr	2008	Monoprix	12 000	domicile	
Monsupercasino.com	2009	Casino		dom.+ retrait	10
dont CasinoDrive.fr	2009	Casino		drive	2
CarrefourOoshopDrive.fr	2009	Carrefour		drive	1+61

Source : Compilation d'articles de la presse spécialisée (notamment LSA et Linéaires)

La solution de point de retrait (ou *drive*) présente souvent une petite zone de stockage dédié. Cependant, cela ne suffit pas à les accepter en tant qu'entrepôt dédié (*warehouse picking*) car la logistique d'approvisionnement de ces petits stocks est complémentaire et dépendante de l'approvisionnement d'un hypermarché situé à proximité. Il s'agit d'une sorte de synergie, le site électronique étant approvisionné par la logistique traditionnelle de l'hypermarché au sein duquel on pratique le *store picking* dans les arrivages en provenance de la plate-forme de la centrale d'achat. De ce fait, un *drive* ne peut pas être situé à plus d'une cinquantaine de kilomètres d'un hypermarché, ce qui en rendrait alors la logistique impossible à rentabiliser.

Dès la fin 2001, Ooshop offrait la possibilité de retirer sa commande à moindre coût (2,5 euros la préparation contre 12 euros la livraison à l'époque) dans six points de retrait en région parisienne. Cependant, l'expérience stagnait. L'ouverture du premier *drive* de Carrefour en octobre 2009 (CarrefourOoshopDrive de Villeneuve-la-Garenne [92] sur le bord de l'A86) 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 solution

a également été adoptée par l'ensemble des nouveaux venus sur Internet en 2007 et 2008, et cette concordance de stratégie marque tout l'intérêt que portent les distributeurs à ce type de e-logistique.

La technique de retrait en magasin est pratiquée par Leclerc (le grand absent des cybermarchés classiques) qui a ouvert un ExpressDrive en septembre 2007 à Roques-sur-Garonne (près de Toulouse) avec 2.700 références. En février 2010, 34 magasins participent à l'opération avec près de 4.000 références et 70 attendus pour la fin de l'année 2010. Mais surtout, les nouveaux cybermarchés d'Intermarché, Franprix et Système U présentent systématiquement cette possibilité en plus de la livraison à domicile. Ainsi, on peut recenser 180 magasins Système U équipés d'un *drive* à la fin 2009, tant en zone urbaine qu'en zone rurale (151 ouvertures annoncées en 2010). La principale limite de ce système consiste tout naturellement dans la pertinence du maillage avec notamment l'adossement à un réseau de magasins. Depuis son indépendance en 2005, le cybermarché Telemarket présente une faiblesse à ce sujet : ne possédant pas de réseau de distribution traditionnelle en propre, il ne peut pas exploiter cette possibilité.

SOURCES

Durand, B. (2002), Les modèles de la e-grocery, *Actes des 4^{es} Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Lisbonne.

Durand, B., et Senkel, M.-P. (2007), La logistique de l'épicerie en ligne : vers une différenciation des solutions, *Décisions Marketing*, n° 45, pp. 75-89.

Gavaud, O., Gautier, F., et Huard, H. (2008), *Les organisations logistiques du commerce électronique : état des lieux et perspectives*, Rapport pour le Service d'Etudes sur les Transports, les Routes et leurs Aménagements (SETRA), Paris, décembre.

Isaac, H., et Volle, P. (2008), *E-commerce : de la stratégie à la mise en oeuvre opérationnelle*, Pearson Education, Paris.

Picot-Coupey, K., Cliquet, G., et Petr, C. (2010), Hypermarché, cybermarché et courses alimentaires : quels projets d'usage pour les consommateurs ?, *Proceedings of the 9th International Conference on Marketing Trends*, Venise.

Poirel, C., et Bonet-Fernandez, D. (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.

Ranvier, M., et Sury, R. (2009), *La vente de produits alimentaires sur Internet : un état des lieux en 2009*, CREDOC, Cahier de Recherche n° 262, Paris.
www.dyn-com.com/dyncom115/index.htm (*Dynamique Commerciale*, dossier n° 115, juin-août 2008).