

LA LOGISTIQUE DANS LE E-COMMERCE

Cas AUCHAN

Antoine CHAUMONT, Matthieu HEBBEN,
Ludovic NOEL, Marat TULEPBAYEV-
MONNIE, Gérard BASTIAN-JOSEPH

REFÉRENT : MME SUTRAT

Sommaire

I. <u>Situation globale</u>	p.3
1. Le commerce électronique	p.3
2. E-com	p.4
3. L'agroalimentaire et l'e-logistique	p.4—6
II. <u>Etude du cas Auchan</u>	p.7
1. Présentation générale de l'entreprise	p.7-8
2. Auchan et le E-commerce	p.8
a) Auchan Direct et Simply Market	p.8
b) Auchan Drive et Chrono Drive	p.9
3. Deux enseignes spécialisées	p.10
III. <u>Les solutions dédiées à la logistique e-commerce</u>	p.11-16
1. Le stockage et la préparation des commandes	p.11-15
a) Le <i>Warehouse Picking</i>	p.12-14
b) Le <i>Store Picking</i>	p.15-16
2. Modèle de livraison	p.17
a) La livraison à domicile	p.17
b) Le <i>Drive</i>	p.17
3. Etude de la fusion de modèles de logistique	p.18
a) Fusion d'AuchanDrive et de ChronoDrive (fort potentiel)	p.17
b) Fusions potentielles mais moins intéressantes	p.18
1) AuchanDirect et GrosBill	p.19
2) Grosbill et Surcouf	p.19
IV. <u>Conclusion</u>	p.20

I. Situation globale

Le E-commerce se développe en France depuis une dizaine d'année. Nous, e-com, avons rencontré beaucoup de spécialistes et voici notre vision de ce nouveau commerce.

1. Le commerce électronique

Le **commerce électronique**, appelé sous l'appellation anglaise E-commerce, est un échange pécuniaire de produit, de services ou d'informations reliés par des réseaux informatiques, et plus particulièrement par Internet.

Le marché français du E-commerce est en forte progression. En 2016, le chiffre d'affaire du commerce électronique a atteint la barre des 72 milliards d'euros. Sur les trois premiers mois de l'année 2017, les ventes sur Internet ont atteint 20 milliards d'euros, soit 2,5 milliards de plus qu'à la même époque en 2016, c'est à dire une hausse importante de 14%. L'e-commerce est la première source de création d'emplois en France en 2016. Plus de 37000 emplois ont été créés grâce à celui-ci. Ce qui confirme la nette progression du e-commerce en France.

Le top 15 des sites « e-commerce » les plus visités en France, sur ordinateur

En moyenne 29,3 millions d'internautes (61,9%) ont consulté, chaque mois en octobre et novembre, au moins un des sites du Top 15 « e-commerce ».

Rang	Marques	Visiteurs uniques moyens par mois	Couverture moyenne (en % de la population internaute)	Visiteurs uniques moyens par jour
1	Amazon (B) *	16 533 000	34,9%	1 925 000
2	Cdiscount (B) *	11 917 000	25,2%	1 040 000
3	Fnac (B) *	10 134 000	21,4%	753 000
4	eBay (B) *	7 683 000	16,2%	865 000
5	Voyages-Sncf.com (B) *	6 292 000	13,3%	431 000
6	La Redoute (B) *	6 069 000	12,8%	407 000
7	Carrefour (B) *	5 832 000	12,3%	452 000
8	vente-privee (B) *	5 728 000	12,1%	860 000
9	PriceMinister (B) *	5 205 000	11,0%	399 000
10	Darty (B) *	5 197 000	11,0%	306 000
11	Leroy Merlin (B) *	5 188 000	11,0%	323 000
12	E.Leclerc (B)	5 074 000	10,7%	387 000
13	Groupon (B) *	4 717 000	10,0%	407 000
14	Boulangier (B) *	4 525 000	9,6%	253 000
15	Auchan (B) *	4 188 000	8,8%	284 000

Voici le TOP 15 des marques qui vendent le plus grâce au e-commerce. Amazon, Cdiscount et la Fnac sont les leaders depuis maintenant quelques années. Mais l'on peut voir les domaines d'activité dominant grâce à ce tableau. On peut identifier la place importante jouée par la mode dans ce type de commerce, grâce aux marques telles que La Redoute, Vente-privée. Ainsi que celle de l'électroménager, où les sites de Darty, la Fnac, Boulanger sont très utilisés. Mais l'on peut remarquer que les sites dans l'agroalimentaire, notre domaine d'activité, n'apparaissent qu'à la fin de notre TOP 15 avec Leclerc et Auchan, respectivement 12ème et 15ème. Carrefour obtient le meilleur classement avec sa 7ème place.

2. E-com

Notre entreprise se nomme E-com. Nous sommes une entreprise de conseil spécialisée dans le domaine de l'agroalimentaire. Nous nous employons à chercher et à trouver des solutions liées au commerce électronique.

Le commerce en ligne de produit alimentaire est couramment appelé : "e-épicerie". Ce service utilisé par des grandes entreprises, telles que Leclerc et Auchan, est très récent et de nombreux problèmes se posent quant à la logistique, des dispositions clients, de la fraîcheur des produits ainsi que des problèmes d'entrepôts.

La chaîne suivant la vente d'un produit sur le site est une grande coordination de plusieurs services. Tout d'abord l'entreprise doit avoir des entrepôts de taille adaptée, et à température adéquate pour garder les aliments les plus frais possibles. Puis les produits alimentaires sont ensuite envoyés chez les clients. Plusieurs moyens de livraison existent : le retrait sur place à pied ou en voiture et la livraison à domicile (chez le client). Mais la livraison ne doit pas entacher en aucun cas la qualité des aliments. De plus, les entreprises doivent tenir compte des dates de péremption des aliments ce qui limite la période de stockage de ceux-ci.

Nous allons ici, nous atteler au cas du géant de l'agroalimentaire Auchan.

3. L'agroalimentaire et l'e-logistique

L'e-logistique est à l'e-commerce, ce que la logistique est au commerce. La e-logistique provient de la naissance et du développement du e-commerce. Les e-commerçants, face à des consommateurs de plus en plus exigeants doivent prendre en compte les nouveaux enjeux du commerce digital.

La e-logistique est la gestion des flux physiques d'une organisation qui commercialise ses produits sur internet, c'est à dire gestion des stocks, livraison, service après-vente, etc.

Dans le commerce électronique, la période de rétractation est largement plus importante que dans le commerce traditionnel. C'est à dire qu'il y a de plus grandes chances que le produit ne corresponde pas aux attentes du client. Par la suite découle la gestion des retours, un point essentiel pour la clientèle. Tout en prenant compte que cette dernière souhaite une procédure simple et peu onéreuse. De l'entrepôt jusqu'au domicile, la marchandise fait l'ensemble du parcours logistique, contrairement au processus traditionnel où le client fait les derniers mètres pour obtenir le produit.



L'une des problématiques principal réside dans la livraison qui est un élément central de fidélisation.

La maîtrise et la transparence de la livraison sont des points-clef, le client est exigeant et souhaite une visibilité sur l'acheminement de la commande afin d'éventuellement planifier la réception dans les meilleures conditions. Le respect des conditions de vente et de livraison, la relation client tient au respect des règles et avec une interface digitale cela est indispensable afin de fidéliser le client. La diversité des options de livraison permet de répondre aux attentes qui sont différentes selon les clients (domicile, express, points relais ...)

La e-logistique doit encore nettement progresser en ce qui concerne l'acheminement des produits à domicile ou encore les gestions de retour des produits volumineux. De plus l'e-logistique se doit de faciliter les échanges via internet et de réduire les coûts afin de libérer l'e-commerce de la barrière physique et d'encourager les internautes à consommer en ligne.

L'une des autres problématiques principales est le stockage ainsi que la gestion des stocks dans les entrepôts. Il existe donc deux principaux procédés de gestion des stocks qui sont le « Warehouse picking » et le « Storehouse picking ».

Le *Warehouse picking* est l'opération de préparation de commandes, qui est l'un des processus d'entreposage logistique. Il consiste à prendre et à collecter des articles dans une quantité spécifiée avant l'expédition pour satisfaire les commandes des clients. Il s'agit d'un processus d'entreposage de base et a une influence importante sur la productivité de la chaîne d'approvisionnement.

Le *Storehouse picking* est le procédé de préparer les commandes en magasin, à même les rayons de l'enseigne. Par conséquent, les courses peuvent être récupérées par le client directement dans une grande surface ou alors se faire livrer à son domicile.

On ajoute à ceci deux termes qui seront utiles pour la suite de notre rapport : le Cross-Canal et le multicanal.

Le multicanal désigne le phénomène d'utilisation simultanée ou alternée des différents canaux de contact pour la commercialisation des produits et /ou la relation client.

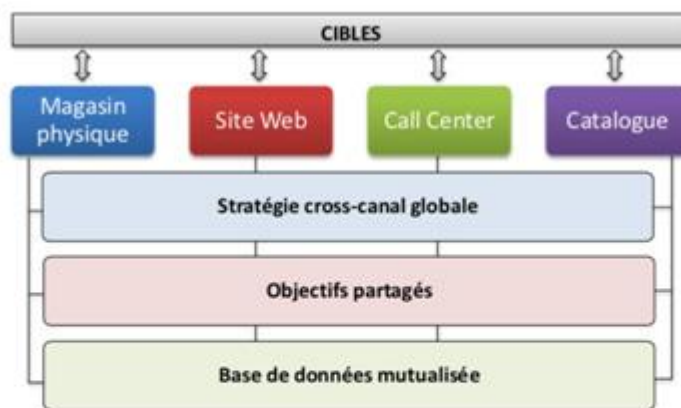
Le cross canal est une stratégie de distribution qui met à profit plusieurs **canaux**. Elle est l'évolution logique de la stratégie multicanal car elle prend en compte le fait que le client utilise plusieurs **canaux** pour réaliser ses achats.

Par exemple : un client peut :

- Découvrir un sweat-shirt dans un catalogue
- Venir l'essayer en magasin
- L'acheter sur la boutique en ligne
- Utiliser un code de réduction reçu par SMS
- Suivre sa commande depuis l'application mobile

Le cross-canal est donc une approche qui combine tous les canaux de communication et couvre l'ensemble des étapes du processus d'achat.

Par la suite, nous verrons ses avantages et ses inconvénients.



- Augmentation du CA grâce aux ventes croisées
- Réduction des coûts par la mutualisation des ressources
- Amélioration de l'expérience client

II. Etude du cas Auchan

1. Présentation générale de l'entreprise

Auchan est le groupe leader mondiale dans la distribution. A sa fondation le groupe Auchan est une entreprise familiale connu sous le nom de : Association Familiale Mulliez. Il est fondé en 1961 par Gérard Mulliez, qui a dirigé le groupe Auchan jusqu'en 2006 et est devenue l'un des principaux actionnaires de l'entreprise avec 13% des parts. Vianney Mulliez succédera à la direction du groupe en 2015, il nommera l'association familiale en « Auchan Holding ». Depuis le 9 février 2017, Régis Degelcke est le président du groupe Auchan Holding, il compte 269 000 salariés dans le monde dont 68 000 en France et 54,2 milliards de chiffre d'affaires.

Le groupe Auchan Holding est séparé en 3 grandes entreprises :

- Auchan Retail : il réunit le commerce alimentaire dans tous ses formats, hypermarché, supermarché, proximité, drive et E-Commerce.
- Immochan : il réunit le pôle immobilier du groupe.
- Oney : Banque Accord : il réunit le pôle banque du groupe

Ces 3 organismes sont 3 entreprises autonomes et indépendantes. Dans notre étude, nous nous intéressons à la branche Auchan Retail, deuxième dans la distribution alimentaire en France derrière Carrefour et 13ème mondial. En réalité Auchan ne se limite pas à la branche alimentaire, d'autres branches sont aussi représentées comme Norauto pour les services automobiles, Boulanger en tant que distributeur d'appareil électronique ou encore Flunch pour représenter la restauration. Le groupe Auchan possède 337 800 collaborateurs à travers le monde et 3836 hypermarchés et magasins. Cette diversification des enseignes sont indépendantes entre elles et ne se réfèrent pas tous au groupe Auchan, ainsi une enseigne n'influe ni sur d'autres enseignes ni sur l'ensemble du groupe.

Les hypermarchés Auchan sont les premières branches développées dans l'association Mulliez. Dès la fondation du groupe Auchan Holding en 1961, le groupe se spécialise dans la distribution alimentaire en proposant un grand panel de choix afin de satisfaire l'ensemble de la clientèle aux pouvoirs d'achat différents. Ainsi les hypermarchés Auchan proposent des produits de grandes marques, des produits Auchan, des produits premiers prix appelés les produits « pouce vert » mais aussi des produits régionaux et nationaux. En 2000, Auchan ajoute d'autres services comme la distribution d'appareil électronique et les commandes en ligne.

Les hypermarchés Auchan sont représentés par le logo d'un rouge gorge indiquant le côté sympathique et proche de l'homme.



En 1981 le groupe Auchan s'internationalise en ouvrant des hypermarchés partout dans le monde. Ainsi il entre dans le marché mondial avec 678 magasins dans 12 pays. 50% des hypermarchés Auchan se situent en Asie, et les autres 50% sont dispatchés en France, Pologne, Ukraine, et en Russie.

2. Auchan dans le E-commerce

En 2000 Auchan innove en intégrant le marché du E-Commerce. Nous allons étudier dans cette partie les différentes enseignes du groupe Auchan spécialisées dans le E-Commerce. Malgré que ces enseignes proviennent du même groupe, elles peuvent aussi bien complémentaires que concurrentes dans la vente de produits alimentaire en ligne.

a/ Auchan Direct et Simply Market

Auchan Direct est l'une des premières enseignes créées par le groupe Auchan dans le domaine du E-Commerce. Elle est créée en 2001, et prend un nom proche du groupe afin de privilégier la notoriété de ce dernier et pour faciliter le marketing de l'enseigne notamment en reprenant les publicités des hypermarchés Auchan. Cette enseigne du E-Commerce est localisée uniquement dans les grandes agglomérations et donc, ne dessert pas les petites villes provinciales.

	AuchanDirect	Simply Market
Création	2001	2009
Stratégie	<i>Cross-Canal</i>	<i>Cross-Canal</i>
Stockage	<i>Warehouse</i>	<i>StoreHouse</i>
Mise à disposition	Livraison/Retrait	Livraison
Nombres références	7500	1500
Localisation	Centre Urbain	Hypermarchés

Pour desservir l'ensemble des habitations des grandes villes mais aussi provinciale, Auchan met en place en 2009 Simply Market, qui est une enseigne de vente en ligne. Cette enseigne permet au client de faire ses courses en ligne et de se les faire livrer. À l'opposé d'Auchan Direct, les stocks de Simply Market proviennent des hypermarchés proches des clients, ainsi le nombre de personne à livrer et la distance de livraison sont réduits. En revanche Simply Market totalise 1500 références, ce qui est faible par rapport aux autres enseignes. On a donc un choix sur les produits amoindris.

b/ Auchan Drive et Chrono Drive

Auchan Drive a été créé en 2000, elle fait aussi partie des premières enseignes spécialisées dans le E-Commerce du groupe Auchan. Auchan Drive garde quasi le même nom que le groupe pour les mêmes raisons qu'Auchan Direct. Chrono Drive est créé en 2004 par une partie rattachée au groupe Auchan. Cette filiale se base sur les mêmes critères et les mêmes clients qu'Auchan Drive.

	AuchanDrive	ChronoDrive
Création	2000	2004
Stratégie	<i>Cross-Canal</i>	<i>Cross-Canal</i>
Stockage	<i>Warehouse</i>	<i>Warehouse</i>
Mise à disposition	Retrait	Retrait
Nombres références	5000	7500
Localisation	Proche des Hypermarchés	Proche des habitations

Auchan Drive et Chrono Drive ont la même stratégie marketing : *Cross-Canal*, stockage *Warehouse* et un service de retrait des produits commandés en ligne. Ces deux drives visent la même clientèle, c'est-à-dire, les clients préférant faire leurs courses sur internet et les retirer directement au magasin.

Ces deux enseignes sont quasi identiques, les seules différences sont le nombre de références et la localisation de chacun. En effet Chrono Drive propose plus de produits et de choix que Auchan Drive mais cela reste quasi égale (5000 référence contre 7500). Là où les deux drives diffèrent réellement, c'est dans la localisation des magasins. Auchan Drive est proche des hypermarchés ce qui permet d'avoir des stocks *Warehouse* commun avec ces derniers. A l'opposé, Chrono Drive est proche des habitations pour faciliter les retraits des produits par les clients.

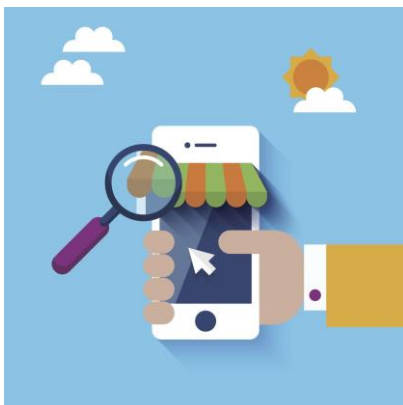
3. Deux enseignes spécialisées.

Nous allons maintenant nous intéresser à deux enseignes du groupe Auchan qui ne vendent que des produits high-tech et font l'impasse sur les produits alimentaires. Ces deux filiales se nomment : GrosBill et Surcouf. Ces plateformes sont en concurrence, tout comme AuchanDrive et ChronoDrive. Mais ces dernières présentent aussi quelques différences qui vont nous aider à étudier l'ensemble des méthodes de vente en ligne.

	GrosBill	Surcouf
Création	1998	2004
Date achat de Auchan	2005	2009
Date de vente et acheteur	2015 par Mutares	2012 liquidation judiciaire
Stratégie	<i>Cross-Canal</i>	<i>Cross-Canal</i>
Stockage	<i>Storehouse</i>	<i>Storehouse</i>
Mise à disposition	Livraison/Retrait	Livraison/Retrait
Nombres références	13000	13000 (équivalent)
Localisation	Magasins	Magasins

Remarque : Le manque de diversification a fait que Grosbill fut racheté par Auchan. Surcouf quant-à lui a été racheté en 2000 par FNAC (PPR), 2 ans après son introduction en bourse, sur second marché. Auchan rachète Surcouf en 2009, mais se retrouve en liquidation en 2012 dû aux faibles résultats de l'enseigne dans les ventes.

On peut donc remarquer que les stratégies de ces deux enseignes sont très équivalentes : La stratégie *Cross-canal*, le mode de stockage en *Storehouse*, la méthode de mise à disposition en livraison/retrait, le nombre de références ainsi que la localisation.



Ces enseignes ont également instauré la méthode *Click&Mortar* qui met à disposition pour le client une boutique en ligne et une boutique physique possédant la même gestion de stock et donc les mêmes produits.

III. Les solutions dédiées à la logistique e-commerce

Les solutions dédiées à la logistique du e-commerce du Groupe Auchan proposées par E-com se distinguent en réponse aux deux problèmes majeurs: premièrement la gestion du stockage et de la préparation des commandes, deuxièmement la gestion de l'acheminement des commandes.

1. Le stockage et la préparation des commandes

Le stockage regroupe les activités ayant pour objet la mise en place au moindre coût d'une quantité déterminée d'un produit à l'endroit et au moment où la demande existe. Dans notre cas d'étude, le Groupe Auchan a mis en place des méthodes et des procédures de gestion de la Production et de l'Approvisionnement (G.P.A.). Le stockage du e-commerce alimentaire se retrouve étroitement lié à la notion de préparation des commandes. En effet, la G.P.A donne plus de responsabilité aux fournisseurs. Ils livrent uniquement lorsque les linéaires sont sur le point d'être en rupture de stock. Ainsi, puisque le e-commerce se base sur la préparation des commandes à partir des stocks (une logistique de vente BtoC en directe), trouver une solution de préparation des commandes revient dans le cadre du e-commerce à choisir la solution de stockage adaptée (et inversement). Voilà pourquoi par la suite, nous parlerons de solution de stockage uniquement et cela induira un modèle de stockage et un modèle de préparation des commandes.

Ainsi deux solutions de stockage sont envisageables et engendrent une préparation spécifique des commandes.

La première est celle qui consiste à utiliser un magasin de proximité comme entrepôt d'approvisionnement pour des commandes faite en ligne via un portail internet virtuel. Cette dernière est la stratégie d'internalisation du stockage appelée plus communément *Store picking* (préparation des commandes en magasin). La commande est donc préparée en magasin par un employé à la place du client.

La seconde solution est par opposition à la dernière, l'externalisation du stockage dit stratégie de *Warehouse Picking* (préparation des commandes en entrepôt). Cette méthode est beaucoup plus utilisée par les acteurs de la distribution. Elle requiert des entrepôts dans lesquels les produits de la vente en ligne seraient regroupés et répertoriés par un système informatiques de gestion des stocks et de vente en ligne.

a/ Le Warehouse Picking

Comme dit précédemment, Le *Warehouse Picking* est la méthode traditionnelle de stockage et de préparation des commandes. Elle consiste à stocker des produits dans des entrepôts gérant eux même leur stock, la préparation de la commande et le portail internet. Cette internalisation des fonctions de stockage, de logistique marketing et de stockage, présente divers avantages:

Premièrement, l'entrepôt permet un espace important et donc du même coup un espace adapté au e-commerce. Il y a deux conséquences immédiates:

- ❖ Un grand nombre de référence n'impacte qu'assez peu la logistique de l'entrepôt puisque les techniques d'acheminement des commandes et de gestion des stock en entrepôt sont optimisées. D'autant que par l'usage de processus G.P.A, le grand nombre de référence n'est pas en théorie un problème aussi épineux que dans le cadre d'une e-épicerie basée sur un stock de magasin de distribution.
- ❖ Dans l'espoir d'une expansion du e-commerce, cette solution semble la mieux adaptée. En effet, durant une extension l'ajout de nouvelles références deviendrait plus fréquent. Or en théorie ce problème poserait peu de souci dans un stockage en entrepôt puisque l'entrepôt proposera un espace de stockage toujours supérieur à celui d'un magasin classique utilisé dans la stratégie de *store picking*. Le portail internet propose ainsi une vitrine à extension quasi-illimité.

D'autres avantages peuvent être notés tels que:

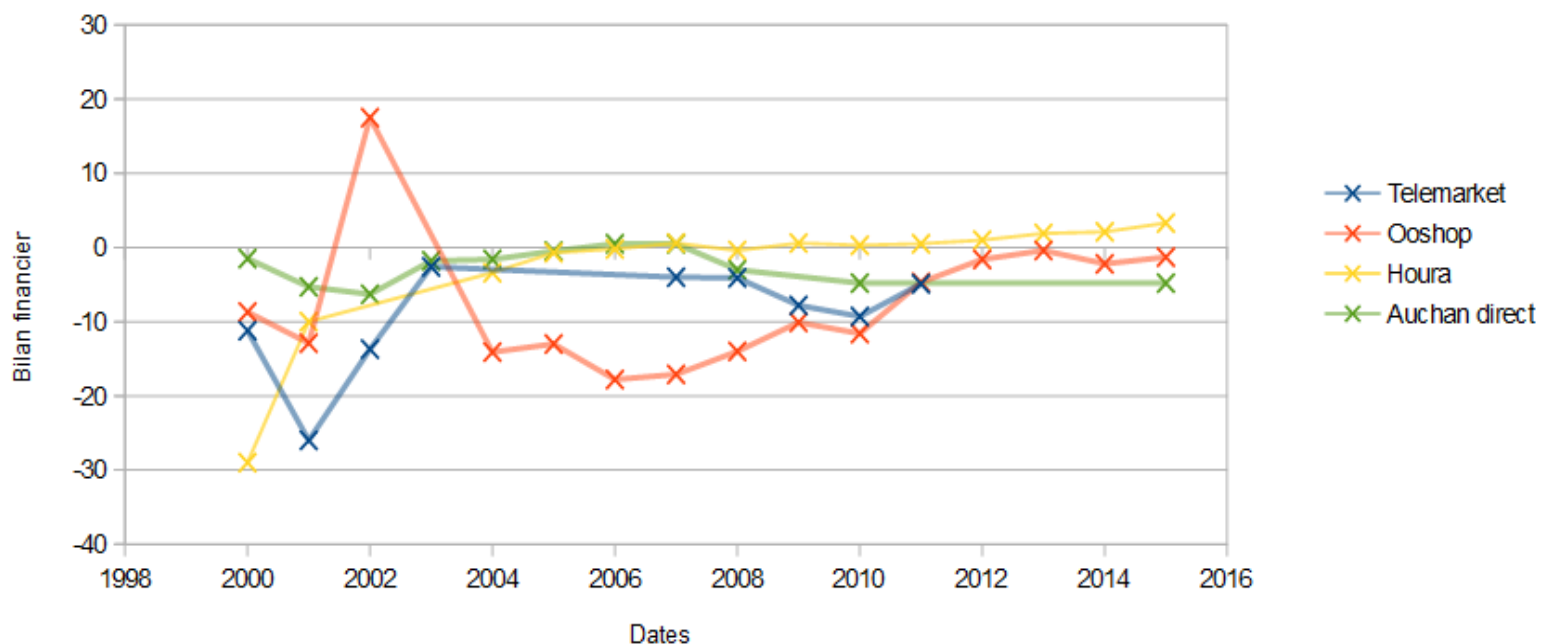
- ❖ La vitesse de préparation des commandes est plus optimisée qu'en magasin car les emplacements sont calculés pour augmenter l'efficacité de la préparation des commandes et non pour une finalité marketing (magasins). De plus, en magasin les produits changent souvent d'emplacement pour des raisons encore une fois marketing.
- ❖ Les dépenses marketing autour de la présentation des produits que peuvent réaliser les magasins ne sont plus à considérer. Dans un entrepôt de stockage dédié uniquement au e-commerce, les efforts marketing n'impacte que le portail virtuel.

Cependant beaucoup d'avantages sont théoriques, les inconvénients sont eux bien réels, nombreux et problématiques.

- ❖ Le développement de l'e-commerce alimentaire n'a jamais réellement été significatif. Or précisément, le groupe Auchan misait principalement dans un développement de la composante e-épicerie du e-commerce. Cependant le bénéfice de l'e-épicerie ne représente, pour les grands groupes, que l'équivalent en Chiffre d'Affaire (C.A) d'un hypermarché classique. Pour information, le groupe Auchan possédait en 2015, 888 hypermarchés, autant de supermarchés et 370 magasins en centres commerciaux. C'est dire si ce marché est loin d'avoir été satisfaisant. Souvent le bilan financier des e-épicerie peine à être positif malgré un essor relatif du e-commerce avec le temps. Cela est dû au développement important des technologies de l'information. Si on s'appuie sur les données de grandes sociétés du domaine de l'e-épicerie, nous retrouvons les géants de la distribution. Telemarket appartient à Systeme U (780 millions d'euros de C.A. en 2016). System U possède notamment Hyper U et Super U. Ooshop est détenue par Carrefour France (85.7 milliards de C.A. en 2016) qu'on ne présente plus. Houra appartient au groupe Louis Delhaize (11 milliards d'euros de C.A. en 2014) qui détient entre autre Truffault, Animalis et Cora. AuchanDirect est l'e-épicerie du Groupe Auchan (qui est notre sujet actuel d'étude). Les bilans financiers de ces sociétés sont les suivants:

Bilan Financier e-épicerie

en millions d'euros



❖ Second inconvénient: la politique d'assortiment. Le nombre de références est comme dit précédemment, théorique et quasiment infini. Le numérique autorise une extension illimitée des linéaires en ligne, cependant en réalité, le cyber-assortiment est bien inférieur à celui d'un hypermarché. Un hypermarché propose en moyenne 70 000 références dont 15 000 en alimentaire, tandis que l'e-épicerie propose quant à elle au mieux 10 000 références pour la grande majorité des enseignes. Ce mode d'approvisionnement alimentaire reste pour la majorité des clients une solution de dernier recours.

❖ Dernier inconvénient: le coût. En effet, si la solution de *Warehouse Picking* semble rentable dans un marché sain, aujourd'hui l'e-épicerie ne fournit pas de certitude de rentabilité financière. L'investissement dans les infrastructures ne présente donc pas forcément les rentabilités qu'on peut attendre et observer dans d'autres domaines du e-commerce (exemple: la cyberlibrairie). De plus, les entrepôts de grandes envergures ne peuvent qu'assez difficilement être implantés dans un marché aussi peu rentable, très proche des zones urbaines pour des raisons de coût immobilier et de place. Les stockages sont donc assez loin de leur clientèle, le coût de livraison augmente ainsi que la vitesse de livraison. L'impact sur la demande explique en partie les bilans financiers précédents car les clients comparent cette solution à celle plus classique qui leur coûte certes un déplacement mais qui ne comprend aucun délai de livraison. De surcroît, vu que la majorité des entrepôts sont situés en région parisienne pour des raisons économiques évidentes, le reste du territoire reste très peu desservi en la matière. Or l'e-épicerie en zone rurale trouverait de la clientèle, cependant la zone à couvrir rend l'acheminement des commandes très coûteux et augmenterait le déficit de rentabilité de ce secteur d'activité déjà fragile pour beaucoup d'acteurs.

En somme, la vision économique du stockage de type *Warehouse Picking* montre des limites criantes. Ce modèle a beaucoup trop considéré l'e-épicerie comme un nouveau format de magasin sans considérer la notion de service qui devrait l'accompagner. Ainsi l'e-épicerie de type *Warehouse Picking* ne répond pas de manière efficace aux demandes du marché en termes de coût de livraison, de délai de livraison, de politique d'assortiment et de rentabilité de stockage.

b/Le Store Picking

En réponse au mauvais résultat du modèle originel de stockage *Warehouse Picking*, l'entreprise Tesco fut la première à développer une logistique alternative nommée le *Store Picking*. Historiquement elle est la première entreprise de e-commerce à présenter un bilan positif. Le *Store Picking* consiste à réduire le coût induit par les infrastructures de stockage. Effectivement, ce modèle utilise un magasin classique comme entrepôt de stockage pour des commandes en ligne. Un salarié va donc préparer à notre place la commande faite en ligne dans la grande surface. Ce modèle s'accompagne de deux méthodes de livraison le *Drive* ou la livraison à domicile.

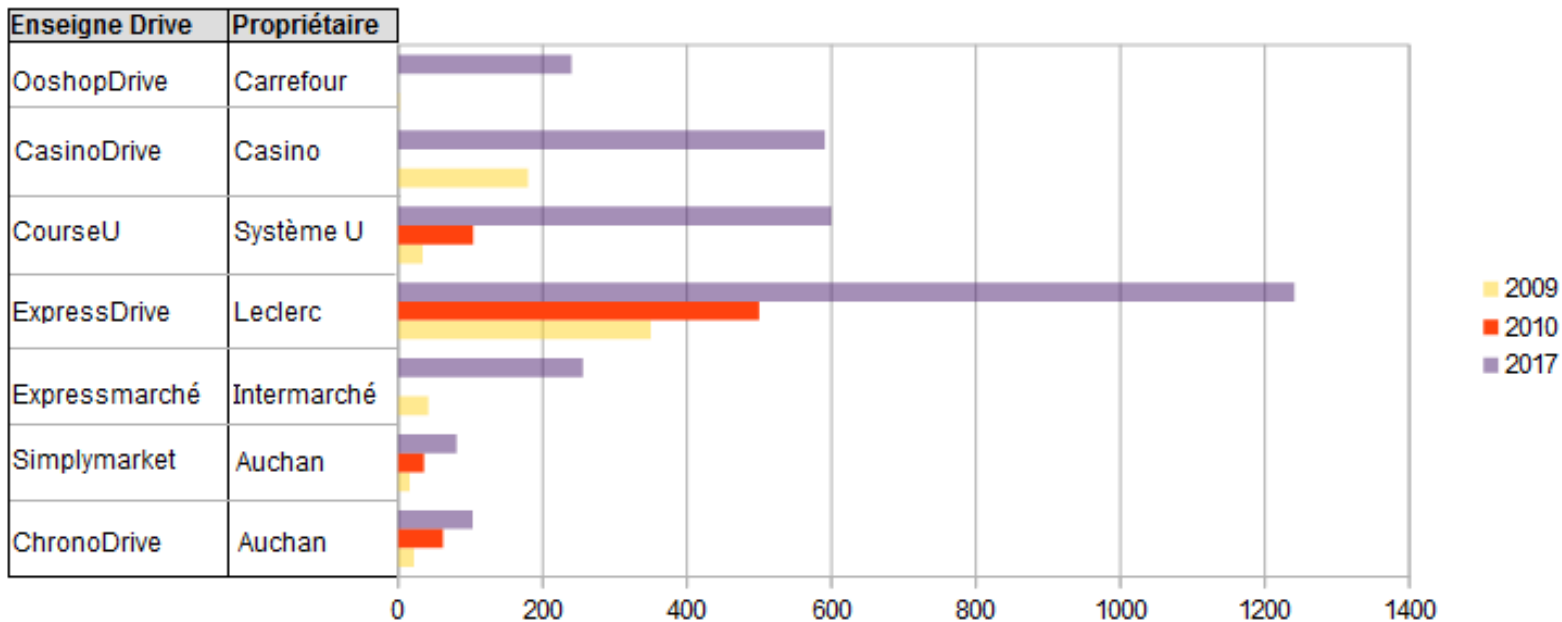
Par opposition au *Warehouse Picking*, certains avantages du *Store Picking* sont évidents:

- ❖ La politique d'assortiment s'aligne sur celle d'un magasin classique puisque les stocks sont les mêmes. Les réductions et les offres sur les produits aussi. Les références du e-commerce associées et notamment de la e-épicerie, seront les mêmes que celles de votre hypermarché classique. Un tel résultat n'a jamais été possible pour un modèle basé sur le *Warehouse Picking* hormis pour Hôpital est ses 50 000 références. Cependant Hôpital présente un bilan mitigé si l'on s'en tient à la courbe de la partie précédente.
- ❖ L'emplacement où la commande est réalisée est très bien situé par rapport à la clientèle puisque les grandes surfaces sont implantées dans les villes. Ainsi les frais de livraison sont optimisés et les délais aussi. De plus les frais immobiliers sont partagés entre le site de e-commerce et la grande surface.
- ❖ La logistique des stocks des magasins et de l'e-commerce est partagée, et ainsi des frais de logistique peuvent être économisés. Le coût de fonctionnement se résume à un portail internet et à la main d'œuvre qui prépare les commandes et/ou les livre.

Néanmoins le *Store Picking* présente des faiblesses principalement dans sa logistique.

- ❖ Ce modèle de stockage et de préparation des commandes pose des problèmes relatifs au nombre de commande. Si l'e-commerce gère trop de commandes, les stocks du magasin vont réduire et ainsi impacter le bon fonctionnement du magasin affilié. Les spécialistes affirment qu'au-delà de 100 commandes par jour, la gestion des stocks serait trop impactée.
- ❖ De plus, comme énoncé lorsque nous avons développé la solution de *Warehouse Picking*. Nous avons énoncé que le modèle de *Store Picking* peinerait à s'adapter au marché en cas d'expansion rapide. En effet les magasins n'ont pas été pensés pour être une solution à long terme de stockage pour le e-commerce.

Malgré tout, le *Store Picking* présente un bilan actuel satisfaisant et il se positionne comme la solution e-commerce du moment. Pour en témoigner, nous avons répertorié l'évolution du nombre d'enseignes proposant des solutions *drive* et/ou livraison à domicile de certains acteurs principaux du e-commerce.



On remarque que certains acteurs se sont positionnés sur cet solution d'e-épicerie en proposant presque systématiquement un *Drive* avec chacun de leurs supermarchés et hypermarché tel que Leclerc. D'autre acteurs se développent mais en s'implantant tout de même dans les grosses zones urbaines de l'hexagone tels Carrefour, Casino, Auchan ou système U. Ce graphique montre clairement que tous les gros acteurs de la distribution ont développés une solution d'e-épicerie basée sur la méthode de *store picking* au cours des 8 dernières années.

2. Modèle de livraison

La logistique de livraison oppose elle aussi deux tendances: la plus traditionnelle qui est la livraison à domicile et une autre qui s'est développée en réponse au bilan mitigé de la livraison à domicile. Cette fois-ci il est plus aisé d'opposer les deux modèles.

a/ La livraison à domicile

La livraison est vue comme le modèle de livraison complémentaire au *store picking*. En effet, l'implantation des magasins étant en grande majorité calculée afin de couvrir au mieux le territoire national. La livraison à domicile est elle aussi optimisée par ce maillage naturel (sauf pour certaines zones reculées). Ainsi la logistique de livraison serait faite par le portail en ligne, qui se mettrait en lien direct avec le magasin partenaire proposant une offre de *drive* qui est le plus proche du lieu où nous voulons recevoir la livraison.

Mais encore une fois, la théorie s'oppose à la pratique. En pratique, la livraison à domicile engendre des coûts de livraison bien trop onéreux pour les enseignes. Elles peinent à se développer efficacement. Dans un premier temps nous avons les problèmes liés aux coûts de l'essence. Puis une perte totale de bénéfices si le client est absent malgré qu'il ait lui-même fixé l'horaire de sa livraison. Et une perte de temps de travail lorsqu'un livreur peine à trouver l'adresse exacte ou une place de parking. Enfin, le service de livraison engendre un coût supplémentaire car la plupart des clients ne se sentent pas à l'aise avec l'idée de devoir attendre une livraison à un horaire strict.

Donc assez logiquement les enseignes ont cherchés une alternative à la livraison à domicile tout en gardant pour beaucoup d'entre elles une solution de livraison à domicile. Cette solution n'est cependant pas l'axe de développement de leur e-épicerie mais plutôt un alignement sur les services de la concurrence.

b/ Le Drive

Face au bilan peu probant de la livraison à domicile, les enseignes de e-commerce et plus précisément d'e-épicerie ont développés des solutions alternatives. Ainsi est née le système de point de retrait ou *Drive*. Historiquement lancé en fin 2001 par la société Ooshop détenue par le groupe Carrefour. Aujourd'hui le *Drive* est une solution incontournable d'acheminement d'une commande alimentaire en ligne.

Les avantages sont évidents, le coût de livraison n'existe plus et seulement un coût de préparation de la commande sur le modèle du *store picking* est ajouté à la facture finale des courses. Soit 2.5 euros de supplément pour une commande par *Drive* contre 12 euros de moyenne pour une commande livrée. Il n'y a ainsi plus de problème de logistique d'acheminement de la commande et les produits d'une commande non réceptionnée peuvent être remis en rayon.

L'inconvénient majeur reste qu'un *Drive* dépend directement des stocks d'un magasin affilié. De ce fait les Drives ne peuvent pas se situer à plus de 50 kilomètres de leur magasin de stockage pour assurer des coûts de service acceptables financièrement. Ainsi les zones urbaines éloignées des grandes surfaces sont assez mal desservies et un maillage du territoire est donc plus difficile que pour le modèle de livraison à domicile.

Cependant malgré cette difficulté, la majorité des acteurs du marché ont développés leur branche *Drive* davantage que celle de la livraison à domicile. Une solution a donc dû être mise en œuvre. La solution la plus globalement admise est dite de *cross canal*. En effet dans une politique d'expansion de la zone couverte par les *drives*, les entreprises de l'e-épicerie ont optés pour l'affiliation de deux *Drives* par magasin. Un situé sur le site du magasin et un autre dans un rayon restreint qui aiderait à une meilleure couverture des zones voisines.

3. Etude de la fusion des modèles de logistique

a/ Fusion de AuchanDrive et de ChronoDrive (fort potentiel)

Suite à l'étude des différentes possibilités de logistiques, leurs avantages, leurs défauts, nous nous sommes intéressés à la fusion éventuelle entre les deux enseignes d'Auchan : AuchanDrive et ChronoDrive.

La fusion de ces 2 enseignes permettrait la mise en place de nombreuses optimisations logistiques. En effet une telle stratégie améliorerait le *StoreHouse Picking* dans les magasins Auchan, une pratique qui serait rentable. Le tableau ci-dessous rapporte les avantages et défauts d'une telle stratégie :

Avantages	Défauts
Évite la concurrence entre les deux enseignes	* Pertes de repère des clients (le client habitué à l'une des marques peut être déstabilisé du changement de plateforme de commande)
Centralisation de la gestion des stocks (Cela va permettre de pallier les manques de produits dans les hypermarchés et les WareHouse de manière plus efficace)	* Interdépendance politique et financière (En effet si un problème advient, cela risque de déstabiliser ou de faire tomber les deux enseignes fusionnées au lieu d'en préserver une si l'autre est en péril)
Possibilité d'approvisionner les hypermarchés Auchan (Les entrepôts ChronoDrive et AuchanDrive permettent d'alimenter les stocks des hypermarchés pour améliorer le <i>Store Picking</i>)	Plusieurs petites enseignes touchent plus qu'une seule grosse enseigne (Les études ont montrés que la diversification des enseignes toucherait plus de monde qu'une grosse enseigne ne le ferait)
Uniformisation des références	
Plus grande proximité avec le client et meilleure fidélisation du client	

En définitive, seul revient au groupe Auchan le choix de la stratégie à adopter selon ses valeurs et sa stratégie commerciale. En effet ces avantages et ces défauts peuvent se compenser et donc conduire les enseignes à opter pour une option ou une autre selon leurs stratégies.

b/ Fusions potentielles mais moins intéressantes

Par ailleurs nos analyses nous ont menés vers d'autres cas de fusion envisageable ayant un potentiel. Il y a par exemple le cas de la fusion d'AuchanDirect et GrosBill ainsi que de GrosBill et Surcouf. Cependant au vu du tableau de comparaison des avantages et défauts, ci-dessous, nous en avons conclu que l'intérêt d'une de ces fusions serait finalement moindre.

1/ AuchanDirect et GrosBill

AuchanDirect	GrosBill
Diversification des gammes de vente (électronique et alimentaire)	Problème de logistique (Un magasin d'informatique peut difficilement devenir un magasin de vente alimentaire. Aussi on peut difficilement livrer un téléviseur au même moment qu'une commande alimentaire)
Livraisons des deux produits	Pas le même secteur d'activité (le client va être encombré sur le site de référence qui va le détourner de ses produits et va certainement le décourager)
	Autant de points de vente (Cela ne va pas augmenter les nombres de points de ventes permettant d'accéder aux deux gammes de produits)

De ce tableau découle clairement un manque d'avantages décisifs par rapports aux défauts sous-jacents. Ainsi cette stratégie de fusion avec ces enseignes paraît être une voie sans issue. D'autant plus qu'à l'heure actuelle Surcouf n'est plus une enseigne existante.

2/ Grosbill et Surcouf

Une plateforme de vente en ligne proposant deux gammes de produits : une aux prix du marché, l'autre au prix discount, donc dédiée à deux types de clients et provoque une contre-productivité car les services seraient en compétition. Les deux types de clients seraient perdus puisque le marché visé de cette plateforme est confus : en effet la plateforme se positionnerait à la fois sur le marché du matériel certifié et du matériel d'occasion discount.

Pour cette unique raison nous pensons que fusionner ces deux enseignes ne serait pas profitable pour le groupe Auchan.

Par ailleurs, la réalité nous donne raison puisque Surcouf a été liquidé en octobre 2012, et que GrosBill ne fait plus partie du groupe Auchan Holding depuis 2015.

IV. Conclusion

La présentation face aux représentants de la grande distribution s'est bien déroulée. Notre définition des termes techniques concernant le E-commerce, l'étude du cas particulier d'Auchan dans le E-commerce, et enfin notre exposition des problématiques qui incombait ce marché a convaincu notre auditoire. Beaucoup de questions ont été posées à propos de nos prestations et certains ont proposés des solutions innovantes en termes de logistique. C'est un bon point pour notre société, nous attendons des retours avec espoirs.