

**Facteurs clés de succès et capacités stratégiques des supermarchés en ligne :
analyse comparée des cas Tesco et Intermarché**

Enrico Colla, professeur à ADVANCIA-NEGOCIA

Centre de Recherche sur le Commerce (CRC)

8, avenue de la Porte de Champerret 75017 Paris

Tél. 0144093100 (standard) / 0144093579 (ligne directe)

ecolla@advancia-negocia.fr

Paul Lapoule, professeur à ADVANCIA-NEGOCIA

Centre de Recherche sur le Commerce (CRC)

Soumission dans la catégorie 'Travaux européens'

Facteurs clés de succès et capacités stratégiques des supermarchés en ligne : analyse comparée des cas Tesco et Intermarché

Résumé :

Cette recherche qualitative se propose d'identifier les facteurs critiques de succès d'une stratégie multi-canal par les sites à dominance alimentaire. La revue de la littérature et les résultats d'une analyse comparative du cas français Intermarché et du cas britannique Tesco confirment que le succès des supermarchés en ligne repose sur la multicanalité, sur leur capacité à créer d'importantes synergies entre les deux canaux et sur une forte cohérence entre la logistique et le marketing. Le savoir faire en marketing direct est de plus en plus déterminant.

Mots clés : commerce électronique, supermarché en ligne, picking en magasin, distribution multi canal, marketing direct.

Keys success factors and strategic capabilities of on line supermarkets: a comparative analysis of Tesco and Intermarché cases.

Abstract :

The objective of this qualitative research is to identify the critical success factors of a multichannel strategy by e-grocery firms. A literature review and a comparison of Intermarché and Tesco cases confirms that the success of on line supermarkets depend on being click and mortar, on creating synergies between the two channels and on strong coherence between logistic and marketing. Know-how in direct marketing is also a critical success factor.

Key-words: e-commerce, on line supermarkets, store picking, multichannel retailing, direct marketing

Facteurs clés de succès et capacités stratégiques des supermarchés en ligne : analyse comparée des cas Tesco et Intermarché

Introduction

Au milieu des années 90, Internet a remarquablement contribué au développement du commerce à domicile, y compris dans le domaine alimentaire. Mais après une rapide croissance à la fin de cette décennie, plusieurs cybermarchés américains et européens ont déposé le bilan (Ring et Tigert 2001, Hays, Keskinocak et Malcome de Lopez, 2004).

La presque totalité de ces échecs étaient le fait des pure players, alors que des grands distributeurs européens ‘clic et magasin’ (click and mortar) comme Tesco et Ahold ont développé avec succès leur propre stratégie de commerce électronique, ainsi que des alliances avec des partenaires américains. L’expérience et le savoir-faire acquis dans le canal magasin par les grands distributeurs à prédominance alimentaire se révèlent utiles à la mise en place du nouveau canal (Lee et Shu, 2005). Mais les distributeurs français évoquent souvent leur site marchand comme un nouveau magasin de la chaîne et semblent encore parfois tâtonner dans la mise en place d’une stratégie multi canal et des éventuelles synergies à mettre en œuvre.

Pour bien comprendre ces options et leurs possibles résultats, et mieux répondre aux interrogations des enseignes, nous proposons d’identifier les facteurs critiques de succès du développement d’une stratégie multi canal par les distributeurs à dominante alimentaire. Nous le faisons en confrontant aux résultats de notre investigation théorique, une analyse comparative des cas Intermarché.com et Tesco.com.

1. L’investigation théorique

1.1. La multicanalité du point de vue des consommateurs

En général, les consommateurs choisissent d'acheter en ligne plutôt qu'en magasin pour la praticité, la plus grande largeur de l'assortiment, l'accès continu et la possibilité de comparer les produits et les prix (Bhatnagar et Ghose, 2004). La vente en ligne est particulièrement appréciée des personnes qui éprouvent des difficultés à se rendre au supermarché ou qui manquent de temps, comme les personnes handicapées ou les couples d'actifs avec enfants (Morgansky et Cude, 2000). Mais au vue du niveau des prix de vente affichés, des frais de livraison et du service pas toujours très satisfaisant, les supermarchés en ligne sont encore perçus comme trop chers par de nombreux consommateurs. Quand on les interroge, les consommateurs ont tendance à considérer le commerce en ligne comme complémentaire plutôt qu'alternatif, et beaucoup d'entre eux continuent à s'approvisionner dans des points de vente (Robinson & al, 2007).

1.2. La stratégie de distribution multiple

La stratégie de distribution multiple ne consiste pas à juxtaposer des canaux, même si la façon de faire est talentueuse et profitable, mais plutôt de favoriser les liens entre eux afin de parvenir à un système intégré pour que le client puisse passer aisément d'un canal à l'autre (Montoya-Weiss M., Voss G. et Grewal D, 2003). Des synergies apparaissent quand un canal renforce l'efficacité d'un autre lors d'actions menées conjointement ; dans ce cas, l'association des canaux améliore la performance globale. C'est sous ces conditions que la multiplication des canaux disponibles à la clientèle peut être concomitante avec la baisse des frais de distribution. L'intégration des canaux est par conséquent, une stratégie exigeante se donnant pour double objectif d'améliorer les services et d'abaisser les coûts. Les entreprises qui y parviennent sont assurées d'un avantage concurrentiel durable. Il devient en effet particulièrement difficile pour les concurrents, voire impossible, de copier à brefs délais un système de distribution *click and mortar* où des investissements importants ont été consentis dans des infras-

structures et dans du capital humain (Rosenbloom, 2007). Les *click and mortar* peuvent exploiter les relations avec les fournisseurs déjà référencés et les bases de données consommateurs. Cela accroît leur puissance d'achat auprès de ces fournisseurs et leur facilite le recrutement de nouveaux consommateurs (Kamarainen and Punakivi, 2002). Par exemple, la Fnac a amélioré avec une approche multi canal le service lié à la commande client, en autorisant le retour en magasins de livres acquis via internet (Poirel et Bonet Fernandez 2008). L'un des enjeux majeurs de l'association d'Internet et des magasins concerne l'organisation de la logistique dans les livraisons à domicile, qui reste l'un des facteurs les plus déterminants du succès de la vente en ligne. Outre la prise en charge des opérations d'après vente, les magasins peuvent servir de relais pour la mise à disposition des commandes passées sur internet et contribuer ainsi à la maîtrise du coût logistique (Durand, 2007).

1.3. Différents modèles de cyberépicerie

Pour mieux comprendre les conditions du succès des épiciers en ligne et leur processus de développement, une analyse des différents modèles logistiques est nécessaire. Au vue de la chaîne d'approvisionnement, il existe deux principaux modèles (Holmstrom J., Tanskanene K., Kamarainen V.,1999; Kamarainen, 2000). Le premier, appelé *store picking* (ou picking en magasin), consiste à s'approvisionner directement dans les rayons du supermarché et à livrer les produits chez l'internaute. Avec le second modèle, les opérations de picking et de conditionnement ont lieu dans un entrepôt dédié. Quand les volumes deviennent suffisamment importants et que le chiffre d'affaires dépasse un certain niveau (3 millions d'euros, selon Yrjola 2003), ce modèle est plus efficient que celui du *store picking*. Un entrepôt dédié génère aussi moins de ruptures de stock et un bon suivi des ordres et des itinéraires ; mais il requière de gros investissements de départ. A l'inverse, les supermarchés en ligne qui choisissent le picking magasin ne sont pas obligés de consacrer l'essentiel de leurs investissements aux entre-

pôts dédiés. Ils offrent plus de proximité au consommateur et assurent plus de flexibilité (Humby C, Hunt T. et Phillips T., 2003). Avant d'atteindre une taille critique sur le marché, ils peuvent développer des services à valeur ajoutée. Les modèles mixtes ou hybrides (Yousef et Li 2005, Durand et Senkel, 2007) constituent la solution logistique optimale pour le développement de la cyber épicerie dans des zones hétérogènes, tant au niveau des densités de population que de la demande émanant des internautes.

1.4. Les facteurs critiques de succès de l'e-commerce

Comme l'écrivaient déjà Evans et Wurster (2000), le secteur ne semble pas présenter une grande attractivité en soi du fait d'une relative faible demande des internautes et des surcoûts logistiques. Selon l'analyse concurrentielle (Porter, 1980), les internautes ont un pouvoir élevé parce qu'ils peuvent facilement comparer les prix entre les magasins et les sites et entre les sites entre eux. Du fait de leurs volumes élevés, les grandes enseignes bénéficient de coûts d'achat compétitifs. Les cybermarchés doivent donc au moins disposer des mêmes conditions d'achat, ce qui sous entend d'être partie ou associé d'un grand groupe. Le picking magasin apparaît comme un des principaux facteurs qui permet de réduire les coûts et de rentabiliser le commerce électronique. Il en existe d'autres. Tanskamen K., Yrjola H. et Holmstrom J. (2002) ont étudié différents modèles d'épicerie en ligne et identifié six facteurs critiques à l'origine de leur succès. Ils ont démontré que le succès peut provenir de la puissance d'achat auprès des fournisseurs, de la forte orientation clients, de la politique de fidélisation, de l'interface achats et de la disponibilité d'information sur les produits, ainsi que de la commercialisation de produits complémentaires à forte marge. Ils ont également étudié différents moyens de créer de la valeur client dans l'épicerie en ligne et il ressort de leur analyse que l'offre de produits et de services doit être particulièrement bien adaptée à chaque segment de clientèle. Finalement, la performance des cybermarchés provient plus d'une contingence

(entre stratégie marketing, stratégie logistique et système d'information) que de la primauté d'un modèle (*store picking* versus *warehouse picking*, Marouseau, 2005).

2. La méthodologie de la recherche

Nous avons souhaité confronter ces conclusions de l'analyse de la littérature aux résultats de l'étude des cas Tesco.com et Intermarché.com, deux exemples qui diffèrent au travers du contexte environnemental (marchés britannique et français de l'épicerie en ligne) et du mode d'exploitation des enseignes (commerce intégré et commerce associé). Nous avons mené l'étude de ces entreprises au travers de bilans et autres documents d'entreprises, d'entretiens avec des managers et d'une analyse de la presse professionnelle. Le résultat de cette recherche a été aussi soumis à quatre groupes de vingt praticiens expérimentés qui ont déconstruit l'avantage concurrentiel de chacun des 2 sites, puis contribué à notre analyse inter cas. Afin de dégager un consensus et selon un principe d'accumulation, chaque nouveau groupe a enrichi et confirmé les propositions du précédent. Les praticiens ont triangulé les propositions issues de la revue des littératures, de l'analyse inter cas et de leur vécu professionnel.

3. Le cas Tesco.com : des avantages compétitifs réels et de vraies synergies

Née en 2000, la filiale du Groupe Tesco a réalisé en 2007 un milliard de livres de chiffre d'affaires, soit 65 % du cybermarché britannique total, et a passé le cap du million de clients (+ 20 % sur l'exercice 2007-2008). Elle reçoit 250 000 commandes par semaine et dispose de 294 magasins et de 1960 camionnettes. Le site est également présent en Irlande et en Corée du Sud. Le Groupe Tesco, leader de la distribution britannique avec 31,5 % de part de marché alimentaire, dispose d'un réseau assez dense de 720 points de vente qui lui permet de desservir 96 % de la population britannique et qui assurent à Tesco.com un potentiel important de développement.

3.1. L'univers concurrentiel de Tesco.com

En Grande Bretagne, les principaux concurrents de Tesco.com sont les sites en ligne de Sainsbury, Asda et Ocado. Les activités en ligne de Sainsbury ont pris plus de temps que celles de Tesco pour atteindre le point mort et elles ont souffert de pertes importantes. Pour livrer ses 15000 produits en ligne, SainsburyToYou a adopté un modèle logistique hybride en s'appuyant sur deux sites dédiés (l'un à Londres, l'autre à Manchester) et en utilisant 137 magasins pour les livraisons. Sa performance, en termes de couverture territoriale, est plus modeste que celle de Tesco, mais Sainsbury annonce 80000 clients par semaine. Quatre vingt trois pour cent des ménages d'Outre Manche pourraient bénéficier de ses services.

Au début, la stratégie logistique d'Asda était basée sur les entrepôts. Le groupe avait développé un service d'épicerie en ligne Asda@t Home (6000 produits) à partir d'un entrepôt dédié, qui desservait 450000 foyers (Yousept. et Li, 2005) dans un rayon de 25 kilomètres au sud de Londres. D'autres entrepôts étaient prévus mais la non rentabilité de la première expérience a poussé Asda à abandonner en 2002 la préparation en entrepôt au profit de la préparation en magasin. Depuis août 2004 Asda.com propose 15000 références, s'appuie sur 53 magasins et est accessible par 40 % de la population britannique.

Ocado.com est né en 2000 d'un partenariat entre John Lewis Partnership (le propriétaire de Waitrose, chaîne de supermarché de produits haut de gamme) et Goldman Sachs. Il est basé sur le modèle logistique par entrepôt et son site est utilisé en 2007 par plus de 13.5 millions de ménages britanniques, surtout localisés dans les régions du sud de l'Angleterre et à Londres (le marché londonien est considéré très lucratif). Ocado.com utilise un logiciel logistique unique et un système de navigation satellitaire dans les camionnettes, qui ramènent le créneau de livraison à une heure. Ses ventes étaient estimées en 2005 à 135 millions de livres, auxquelles on pouvait ajouter les 15 millions de ventes de Waitrose. Malgré son bon niveau

de service, il continue de perdre de l'argent. Dans ce contexte, les responsables de Tesco.com se sont fixés pour principales ambitions de poursuivre l'augmentation du chiffre d'affaires, en particulier dans le non alimentaire qui présente encore un intéressant potentiel de croissance, de consolider leur leadership sur le cybermarché britannique et même à l'international en modernisant l'image de l'enseigne. Pour atteindre ses objectifs, la filiale du Groupe Tesco quadrille le territoire britannique en s'appuyant sur un modèle logistique hybride, développe un marketing direct basé sur sa carte de fidélité, met en parfaite adéquation logistique et marketing.

3.2. Les capacités stratégiques de Tesco.com

Le picking magasin

Afin d'éviter de perturber certains magasins par une activité en ligne soutenue, Tesco.com a revu sa stratégie logistique en adoptant un modèle hybride et en différenciant ainsi ses circuits de distribution. Aujourd'hui il continue à pratiquer la préparation en magasins (entre 6 heures du matin et 14 heures afin de moins perturber les clients des magasins physiques) pour les zones à faible densité de cybernautes, mais il a également recours à la préparation en entrepôt à Londres, où la concentration d'acheteurs en ligne est élevée. Un entrepôt dédié à Tesco.com a été ouvert à Croydon, dans le sud de Londres en 2007. De source interne, un deuxième sera prochainement ouvert. Les livraisons se font de 9h00 le matin à 22h le soir - de 10 heures du matin à 3 heures de l'après midi le dimanche - et le staff commence la préparation des commandes à 6h00. Les clients doivent choisir une tranche horaire de livraison et celle-ci ne peut être changée qu'avant 4 heures de l'après midi la veille du jour de livraison. Le délai de livraison est d'une journée pour les petits produits et de cinq à dix jours pour les plus encombrants, comme l'ameublement, avec une fourchette de livraison de deux heures. Il est néces-

saire de réserver quelques jours à l'avance pour être livré un vendredi ou un samedi. Le consommateur peut retirer les produits au magasin, s'il le souhaite.

Tesco.com veille à la cohérence de sa stratégie marketing avec sa stratégie logistique (Durand et Senkel, 2007). Ses investissements furent initialement moins importants que ceux des cyber épiciers ayant opté pour le modèle de l'entrepôt, puisque ses magasins existaient déjà, même s'il a fallu les doter de chariots équipés en informatique embarquée (Roberts M., Xu X. et Mettos N., 2003). Une très grande importance est donnée à la qualité du service de livraisons, en insistant sur le marquage de camionnettes non polluantes, l'uniforme des chauffeurs, et la formation du personnel.

Le marketing direct

La carte de fidélité (Clubcard) ne sert pas seulement à recruter de nouveaux consommateurs. Elle sert aussi à les fidéliser en utilisant les synergies entre les deux canaux de vente. En effet, un tiers seulement des consommateurs a remplacé le magasin Tesco par Tesco.com. Un autre tiers correspond à de nouveaux consommateurs et le dernier tiers est constitué de consommateurs de Tesco qui achètent plus grâce à Tesco.com. Grâce à la carte l'on a découvert aussi que le nouvel internaute qui achète en ligne de l'épicerie, se met très vite à commander des produits frais. Sept sur les dix meilleures lignes de produits sont des produits frais. Grâce aux données de la base de la carte, aujourd'hui détenue par 13 millions de clients, et du site web, Tesco.com a segmenté la clientèle en ligne. La carte a aussi permis d'identifier les consommateurs qui achetaient principalement chez un concurrent et moins fréquemment chez Tesco, les consommateurs à plus haut potentiel et les consommateurs qui habitaient à proximité d'un concurrent. Elle donne ainsi la possibilité de développer le marketing direct différencié selon les cibles. Par exemples, des soirées « dégustation de vin » et « soins esthétiques » sont spécialement organisées pour les détenteurs de la carte.

Un large choix de produits en ligne

La page d'accueil Tesco.com propose deux catégories de produits : les produits livrés à partir d'un magasin physique et ceux livrés à partir d'un entrepôt dédié. La gamme en ligne est plus large que celle proposée dans les magasins. En plus des 20000 références de produits de grande consommation, Tesco.com a élargi l'assortiment aux produits non alimentaires à marge plus élevés, avec Tesco Direct. En Mars 2007 l'offre était de 11 000 produits (la moitié d'entre eux sont exclusifs à l'enseigne), dont 7000 se trouvent sur un catalogue de 1000 pages : des articles ménagers et de mode, de la musique et de la vidéo ; également des produits financiers et d'assurance.

Une politique de prix compétitifs

Si les prix sont les mêmes que dans les magasins, Tesco.com a choisi de faire payer à l'internaute une partie des coûts logistiques. Le forfait de 5 livres sterling représente environ 75 % du coût réel de la livraison. Le paiement est fait par carte de crédit et débité à la fin de la préparation de la commande. Tesco.com augmente ainsi la probabilité que les consommateurs soient chez eux au moment de la livraison et les motivent à augmenter la valeur du panier d'achat. Selon l'analyse de Schroder Smith Barney (citée dans le *Business week online* d'octobre 2001), Tesco récupère ses coûts de *picking* en économisant sur l'encaissement et en augmentant ses marges à 30% au lieu de 25% (les consommateurs achètent des produits à marges plus élevées : fruits et légumes organiques, viandes de qualité, MDD).

Un site fonctionnel

Afin d'éviter que des expériences négatives éloignent les internautes, le site de Tesco.com propose de les aider dans leurs achats avec plusieurs fonctionnalités : la recherche automatique (le client pressé écrit une liste et le site recherche automatiquement les produits qui correspondent), une information immédiate des produits en rupture de stock, des paniers spécifiques pour des événements (tels que Noël, les barbecues ou les parties) et pour les produits bios, une liste d'achats favoris que l'internaute a déjà effectués ainsi que des recettes de cui-

sine. Tout cela a contribué à accroître les résultats du site marchand. En outre, grâce à la possibilité de communiquer par email, l'acheteur peut programmer la livraison qui lui convient, le soir ou le week-end. Enfin, le site n'intègre pas de bannières ou autres liens vers d'autres opérateurs, qui aimeraient bénéficier du trafic de Tesco.com, mais que ce dernier considère fastidieux pour les consommateurs.

La force de la marque

La marque Tesco jouit d'une grande notoriété et d'un niveau élevé de confiance auprès des consommateurs. Le Groupe britannique appose son nom partout, sur tous ses produits, tous ses magasins (quel que soit leur format) et sur son site. Cette stratégie de marque unique est déployée dans les treize pays où l'enseigne est présente. Une marque aussi réputée est plus facilement transférable sur Internet (White et Daniel, 2004).

L'internationalisation

Le succès du site a conduit les responsables de Tesco à l'exporter, notamment aux Etats-Unis en devenant partenaire de Safeway.com en juin 2001. Pour 15 millions de dollars, Tesco a vendu à Safeway le droit d'utiliser le savoir-faire de Tesco.com, ses procédures, son logiciel et ses techniques de management (mais pas les avantages de la Clubcard). Safeway perdait initialement de l'argent avec ses entrepôts dédiés.

4. Le cas Intermarché.com : des avantages compétitifs à créer et des synergies à développer

Leader des supermarchés en France avec 1474 Intermarchés et 321 Ecomarchés, soit un point de vente tous les 18 kilomètres, Intermarché est une enseigne de proximité qui a lancé en 2004 son site de courses en ligne. Déjà plus d'une centaine de magasins proposent ce service, plusieurs sur des villes moyennes à potentiel important et non encore exploitées par les concurrents.

4.1. L'univers concurrentiel d'Intermarché.com

En France, les grandes surfaces à prépondérance alimentaire (G.S.A.) du commerce succursaliste (Carrefour, Auchan, Casino, Cora) ont toutes développé un site de ventes en ligne en optant pour le modèle logistique de l'entrepôt dédié. A l'inverse, les commerçants indépendants associés (Leclerc, Système U,...) favorisent le modèle du *picking* magasin ou du *drive-in*¹ pour défendre leur zone de chalandise et leur part de marché. L'enseigne succursaliste de centre ville Monoprix vient de se lancer en optant elle aussi pour le *picking* magasin.

La concurrence directe des cybermarchés s'intensifie donc en France ; presque toutes les grandes enseignes sont désormais présentes sur ce marché où, comme en Grande Bretagne, le potentiel de développement et les perspectives de rentabilité semblent relativement faibles. Les acteurs actuels ne paraissent donc pas menacés par de nouveaux entrants potentiels français ou étrangers.

	Telemarket.fr	Houra.fr	Ooshop.com	Auchandirect.fr
Actionnaire	Deux fonds d'investissement	CORA	Groupe Carrefour	Groupe Auchan
Date de création	2000	2000	1999	2001
CA 2008	70 M. €	80 M. €	80 à 85 M. €	80 M. €
Panier moyen	170 €	220 €	160 €	160 €

¹ Avec le *drive-in*, la commande s'effectue en ligne, le client se rend ensuite sur un point d'enlèvement, où ses courses seront directement déposées dans le coffre de sa voiture.

N. références	10000	50000	7200	5300
Couverture géographique	Ile de France, Picardie, Nord, Rhône Alpes, Aube, Marne	Ile de France, PACA, Rhône Alpes, Sud-ouest	Ile de France, Rhône Alpes, Bordelais, Nantes, Rennes	Ile de France

Tableau 1. Les principaux acteurs ‘entrepôt dédié’ du marché français²

	Courseu.com	Monoprix.com	Expressmarche.com
Date de lancement	Automne 2007	Septembre 2008	2004
Actionnaire	Système U	Monoprix	Intermarché
Nombre de magasins	30	N.D.	126
Zones couvertes	Plusieurs zones géographiques	Paris et petite couronne	Plusieurs zones géographiques

Tableau 2 : les principaux acteurs ‘picking en magasin’ du marché français³

Les responsables d’Intermarché.com se sont fixés pour principales ambitions d’accroître leur part de marché et leur chiffre d’affaires (avec un objectif affiché d’environ 2,5 %), de « combattre la vie chère » même sur Internet et de moderniser l’image des enseignes du Groupement. Pour atteindre leurs objectifs, les Mousquetaires s’appuient sur la proximité et le maillage des points de vente et positionnent leur cybermarché comme le moins cher des sites marchands à prédominance alimentaire.

4.2. Les capacités stratégiques d’Intermarché.com

Le picking magasin

² Sources : Groupement des Mousquetaires 2008 et LSA n° 2061 – 2062, p. 24.

³ Source : LSA n° 2061 – 2062 du 16/10/08, p. 25.

Intermarché est le premier en France à avoir déployé le modèle logistique du *picking* en magasin, modèle particulièrement bien adapté au format supermarché, alors qu'il l'est moins pour les hypermarchés. La saisie en ligne du code postal du consommateur le dirige vers le magasin requis, qui couvre une zone de livraison située à plus ou moins 30 minutes à la ronde. Intermarché veut assurer un service client irréprochable, de la connexion sur le site à la livraison de la commande. De tous les supermarchés français en ligne, Expressmarché.com est celui qui livre le plus tard le samedi et qui offre la plus grande visibilité quant au planning, en permettant de sélectionner le créneau horaire de son choix sur une période de 15 jours. Les ruptures en magasin étant importantes, trois produits de substitution correspondant à trois niveaux de priorité sont définis lorsque le produit proposé sur le site n'est pas disponible. Si le client accepte la substitution, le préparateur en magasin identifie et livre le produit de remplacement. Le client est toujours en droit, à la livraison et au moment du paiement de refuser le produit. Le service e-commerce du siège aide les adhérents à développer un *picking* magasin efficient et un service de livraison de qualité. Le préparateur livreur doit notamment disposer de bonnes attitudes commerciales pour pouvoir établir un lien social avec les clients. Les concurrents qui ont opté pour l'entrepôt dédié, et qui livrent par Chronopost dans toute la France, ne peuvent pas exploiter ce lien de proximité et ont moins de légitimité aussi en ce qui concerne la fraîcheur des produits.

Un marketing direct en voie d'élaboration

Le cœur de cible d'Intermarché.com est une femme active âgée de 25 à 44 ans vivant en couple avec des enfants, de catégorie socioprofessionnelle élevée. Pour éviter une potentielle cannibalisation que craignent certains adhérents, Intermarché déploie localement une stratégie offensive en ciblant aussi de nouvelles typologies de clients : les seniors, les célibataires, les personnes à mobilité réduite ou malvoyantes, les vacanciers (livraison sur lieu de vacances),... ; grâce à son rayon 'gros conditionnements' (pâtes 5 kg, sucre 5 kg...) également

les comités d'entreprises, les entreprises, associations et collectivités (crèches, campings,...). Quand un point de vente se lance dans le e-commerce, il transmet au siège du groupement ses codes postaux et ses communes de livraison. Le siège loue les bases e-mail des codes postaux définis par l'adhérent et envoie de l'e-mailing sur ces adresses qui peuvent être livrées. Il met aussi à la disposition des points de vente des dépliants informatifs pour annoncer le lancement de la vente en ligne, avec la gratuité de la première livraison. Il envoie un compact disc avec tous les outils de communication *off* et *on line* nécessaires (en *off* des affiches abribus, encarts presse, mailing type,... ; en *on* des bannières, des e-mailings types,...). Le point de vente choisit ses outils, fait ensuite imprimer les affiches, réserve les espaces pour bannières... auprès de l'agence locale du Groupement ou de l'agence de son choix. Avec un petit nombre de points de vente dispersés en *picking* magasin, une communication nationale sur le e-commerce est à la fois difficile à rentabiliser et à faire accepter par tous les adhérents.

Une gamme en voie d'extension

La gamme e-commerce d'environ 7000 références de produits de grande consommation, dont des produits frais comme la salade à la pièce, a été définie avec un cahier des charges en prenant en compte que 80 % des clients du e-commerce ne sont pas des clients d'Intermarché et ne connaissent pas ses marques de distributeur. Dans chaque famille sont référencés les marques nationales incontournables, les produits à rotation la plus élevée du point de vente et les produits 'tendance'. Dans chaque famille encore, n'est proposée que la marque de distributeur de référence et peu de premiers prix, parce ce qu'ils sont peu demandés et peu contributeurs de marge.

Chaque adhérent propose un pourcentage minimum de « détention » (d'achats obligatoirement effectués auprès de la base régionale) mais dispose d'une gamme régionale d'une centaine de références plus vingt produits locaux négociés en direct avec les fournisseurs. Le site

devrait également prochainement référencer des produits de marchandise générale (Papeterie, linge de maison, casseroles, poêles,...).

Une politique de prix compétitifs

Intermarché et Ecomarché sont les enseignes françaises de supermarchés les moins chères en France. La plupart des adhérents du Groupement alignent les prix des produits en ligne avec ceux affichés en magasins, ce qui positionne expressmarche.com comme le cybermarché le plus compétitif. Les tarifs de livraison sont fixés dans une fourchette de 5 à 9 euros, en fonction de l'horaire choisi. La livraison se fait du lundi au samedi, de 8 à 20 heures. La première livraison est gratuite. Le paiement est effectué à la livraison, ou au magasin dans le cadre du retrait sur place, par carte bleue ou chèque uniquement. Le panier moyen (120 €) est beaucoup plus élevé que celui d'un magasin physique en général (environ 40 €).

Rayons	Télémarket	Houra	Ooshop	Auchan direct	Intermarché Malakoff
Boissons (2 produits)	20,73	21,80	23,66	20,40	21,15
Epicerie (10 produits)	17,08	19,36	13,81	12,82	13,13
Petit déjeuner (8 produits)	17,20	19,65	17,41	17	16,90
Produits frais (8 produits)	15,62	19,12	16,54	15,28	15,95
Surgelés (4 produits)	14,67	17,85	15,12	14,22	13,88
Fruits et légumes (3 produits)	5,86	7,94	6,59	5,97	3,77
Bébé (3 produits)	34,91	36,87	36,63	33,77	33,31
Hygiène/entretien (6 produits)	17,67	17,29	17,84	16,92	16,46
Ticket de caisse	143,74	159,88	147,6	136,38	134,55

Classement	3	5	4	2	1
Indice (base 100 Intermarché)	106,83	118,82	109,7	101,36	100

Tableau 3 : comparatif prix d'un panier type⁴

Un site sobre mais pas très attractif

Le site est simple, d'usage facile mais présente encore des problèmes de navigation. Le classement par prix reste actif sous les deux navigateurs mais certaines fonctions sont inutilisables. L'interface d'Expressmarché est beaucoup plus sobre que celle des autres enseignes mais reste encore peu attractif. Le site pâtit d'un certain manque d'information. Pour exemple, il ne renseigne pas sur les dates de limite de consommation des produits frais.

5. La comparaison entre les deux cas

L'analyse inter-cas nous a permis de faire émerger les capacités stratégiques communes développées par Tesco.com et Intermarché.com sur leurs marchés respectifs, ainsi que leurs différences. En optant pour le modèle logistique du picking en magasin, les deux enseignes ont fait preuve de prudence et ont investi de façon progressive. Si les ruptures sont plus courantes avec ce modèle, Tesco.com et Expressmarché.com réussissent à programmer les tranches horaires de livraison demandées par les cyberacheteurs. Les deux distributeurs, en s'appuyant sur leur vaste réseau de magasins, développent une réelle proximité avec le client internaute.

Les deux enseignes présentent aussi quelques différences significatives.

Tesco.com a transféré sur Internet une marque très forte, internationale et étendue au non alimentaire. Le Groupe se distingue par davantage de capacités stratégiques, dont notamment une plus importante orientation client, grâce notamment au déploiement de sa carte de fidélité

⁴ Source : relevé de prix réalisé en juin 2007 au cybermarché de Malakoff (banlieue proche sud ouest de Paris) et sur www.supermarche.tv

(Clubcard). Cette dernière lui permet d'exploiter les synergies en marketing direct entre les deux canaux de vente. Son offre en ligne, proposée à un prix compétitif, est plus large et plus accessible que celle d'Intermarché et la configuration de son site plus avancée.

Expressmarché.com est positionné comme le moins cher de tous les supermarchés en ligne français et est surtout déployé dans des villes moyennes à potentiel et non encore exploitées par les concurrents. Ses compétences en marketing direct sont encore en phase d'élaboration, en partie parce qu'elles sont liées à la mobilisation d'un plus grand nombre d'adhérents.

6. Les implications managériales

Notre recherche confirme que le succès des supermarchés en ligne repose sur la multicanalité 'clic et magasin', sur leur capacité à créer de fortes synergies entre les deux canaux et sur une forte cohérence entre la logistique et le marketing. A la lumière de notre analyse des facteurs critiques de succès, nous pourrions formuler quelques implications managériales. Comme le montre le cas Tesco, le choix du modèle picking magasin n'est pas suffisant pour assurer le succès à long terme. Le savoir faire en marketing direct de Tesco.com est de plus en plus déterminant dans sa politique de croissance et de différenciation.

Les responsables du Groupement Intermarché pourraient donc poursuivre leurs efforts marketing d'orientation client, d'augmentation du nombre de leurs références proposées en ligne et de valorisation de leur marque. Les Mousquetaires revoient d'ailleurs leur politique de marketing, en particulier de marketing direct, et redéfinissent leur stratégie de marque enseigne.

7. Limite et orientation future

Nos travaux de recherche se limitent à deux cas de distributeurs ayant opté pour la multicanalité. Même s'ils sont deux importants cybermarchés, pour atteindre une généralisation plus

fondée, il serait pertinent d'investiguer d'autres exemples de succès, voir même d'analyser des cas d'échecs.

Bibliographie

Bhatnager A. and Ghose S. (2004), Segmenting consumers on the benefits and risks of internet shopping, *Journal of Business Research*, Vol. 57, 12, 1352-60

Durand B. (2007), La dimension stratégique des chaînes logistiques multi-acteurs du commerce électronique BtoC, *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Paché G et Spalanzani A. (Eds), Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 185-202

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

Evans P. et Wurster T.S. (2000). Blown To Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy, *Harvard Business School Press*, Boston, MA

Holmstrom J., Tanskanene K., Kamarainen V. (1999), Redesigning the Supply Chain for Internet Shopping – Bringing ECR to the households, Newcastle LRN Conference proceedings

Humby C, Hunt T. et Phillips T. (2003), "Scoring Points", London, Kogan Page

Kamarainen V. (2000), "Internet modifies distribution structures – Different business models in the e-grocery business" (In Finnish), Master's thesis, Helsinki School of Economics and Business Administration

Kamarainen V. et Punakivi M. (2002), Developing cost-effective operations for the e-grocery supply chain, *International Journal of logistics, research & Applications*, Vol. 3, 3, 285-298

Lee S. et Shu W. (2005), Four models of Internet-enabled distribution structures, *Information Systems Management*, vol. 22, 3, 14-22

Marouseau G. (2005). Le système logistique, facteur-clé du succès des cybermarchés, *Logistique et Management*, Vol. 13, 2, 16

Montoya-Weiss M., Voss G., Grewal D. (2003), Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational multichannel service provider, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, 4, 448-458

Morgansky M.A. et Cude B.J. (2000), Consumer response to online grocery shopping, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 28, 1, 17-26

Poirel C. et Bonet Fernandez D. (2008), La stratégie de distribution multiple, *Revue Française de Gestion* n° 182, 155-169

Porter M. (1980), *Competitive strategy*, New York: The Free Press

Rieuner S. et Volle P. (2002). Tendances de consommation et stratégies de différenciation des distributeurs, *Décisions Marketing* n° 27, juillet - Septembre, 19-30

Ring, L.J. et Tigert, D.J. (2001), « Viewpoint: the decline and fall of internet grocery retailers », *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29, 6/7, 266-273.

Roberts M., Xu X. et Mettos N. (2003). Internet shopping: the supermarket model and customer perceptions, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 1, 2, 32-43

Robinson H., Riley F., Rettie R. et Rolls-Willson G. (2007), The role of situational variables in online grocery shopping in the UK, *Marketing Review*, Spring, Vol. 7, 1, 89-106

Rosenbloom B. (2007), Multi-channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems, *Industrial Marketing Management*, vol. 36, 1, 4-9

Tanskamen K., Yrjola H. et Holmstrom J. (2002), The Way to profitable Internet grocery retailing – 6 Lessons Learned, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 30, 4, 169-178

White H. et Daniel E. (2004). The future of on-line retailing in the UK: learning from experience, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, 1, 10-23

Yousept I. et Li W. (2005). Building an online grocery business: The case of Asda.com, *International Journal of Cases Electronic Commerce*, vol. 1, 2, 57-78

Yrjola H.(2003), Supply Chain Considerations for Electronic Grocery Shopping, Doctoral Dissertation, HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology, Dissertation Series N° 3, Espoo 2003.