l'École de Paris du management

Quand Casino réinvente le commerce grâce au numérique

par

Cyril Bourgois
Directeur des Opérations, chargé de la Transformation digitale, groupe Casino

En bref

À l'heure où le modèle de l'hypermarché cherche un second souffle face à la part de marché croissante du e-commerce et aux évolutions de la clientèle, tous les grands distributeurs s'interrogent sur la place que doit prendre la transformation digitale dans leur stratégie globale. Le groupe Casino a, quant à lui, choisi de mener cette transformation en s'appuyant sur ses multiples enseignes et sur un vaste réseau de points de vente. Il développe ainsi une stratégie marketing qui vise à coordonner les différents canaux de distribution qui s'offrent à lui, que ce soient les magasins physiques, les catalogues ou les sites web, afin d'offrir à ses clients une expérience d'achat enrichie et personnalisée.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé [1] • Caisse des dépôts et consignations • Carewan [1] • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma [2] • IdVectoR [2] • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios [1]

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – email : contact@ecole.org – http://www.ecole.org

Le groupe Casino

Le groupe Casino est une multinationale, présente en France et en Amérique latine, qui développe une stratégie multiformat et multi-enseigne. Dans le secteur de l'alimentaire, c'est le premier distributeur au Brésil et en Colombie. Il a réalisé, en 2017, un chiffre d'affaires de l'ordre de 38 milliards d'euros, dont la moitié sur le territoire national, pour un résultat opérationnel de 1,5 milliard d'euros. La distribution physique requérant beaucoup de main-d'œuvre, le Groupe compte 270 000 employés, dont 72 000 en France.

À côté des enseignes historiques, telles Géant Casino, Supermarché Casino ou Petit Casino, le Groupe possède, entre autres, Monoprix, Franprix, Sherpa, Visa, Cdiscount, Leader Price. Avec un réseau de 9 200 points de vente en France (13 000 dans le monde) et 25 000 références en marques propres, Casino est le premier réseau de distribution physique du pays, ce qui est déterminant dans la façon dont nous appréhendons la transformation digitale du Groupe. Soixante pour cent des ménages français faisant au moins une fois par mois ses courses chez Casino, nous disposons d'une très importante ressource en données quant aux habitudes de consommation de notre clientèle. Enfin, notre centrale d'achat, détenue en commun avec Intermarché depuis 2014, sera désormais la première en France grâce à l'alliance nouée, en avril 2018, avec Auchan Retail. Les groupes Auchan et Casino, accompagnés de Schiever et de l'allemand Metro, mettent ainsi en place une série de nouvelles alliances à l'achat, en France et à l'international, baptisées Horizon.

Notre positionnement multi-enseigne et multiformat est fondé sur la grande variété de nos implantations qui vont du supermarché à l'hypermarché, des grands magasins urbains comme Monoprix, aux enseignes spécialisées comme Naturalia, en passant par les magasins d'ultra-proximité tels Franprix ou Sherpa, secteur où nous sommes numéro un en France. Nous sommes également présents dans le discount avec Leader Price. Grâce à ce réseau, le groupe Casino réalise 60 millions de transactions par mois.

En outre, Casino est, en France, le deuxième acteur du e-commerce, derrière Amazon. Notre pays est, en effet, le seul, hormis la Chine, où le géant américain est confronté à un réel concurrent, Cdiscount pesant, en volume d'affaires, près de 50 % du poids d'Amazon, ce qui le place très loin devant tous les autres acteurs de ce marché. Depuis 2000, grâce à la présence de Cdiscount dans notre périmètre et au nombre élevé de nos points de vente, nous bénéficions d'un important réseau de *click and collect*[1], facteur clé nous permettant de proposer une stratégie digitale efficace à nos clients. Enfin, nous possédons le premier réseau français de logistique dédié au e-commerce, avec une surface de 500 000 mètres carrés d'entrepôts, en croissance constante.

La montée en puissance du e-commerce

Longtemps, la distribution est restée un métier assez simple. Puis, au cours des Trente Glorieuses, le secteur a connu de grandes transformations avec le développement des hypermarchés, l'émergence forte des marques distributeurs et l'idée que l'on pouvait désormais tout rassembler sous un même toit dans le contexte du développement de la voiture individuelle. Ce modèle de l'hypermarché de 15 000 mètres carrés ou plus, avec un grand parking et des clients, venus en voiture, qui en repartent avec un panier de produits alimentaires et non alimentaires le plus rempli possible, est désormais appelé à se transformer sous l'effet du e-commerce. Les conséquences de cette transformation majeure sur les réseaux physiques se sont d'abord fait sentir avec la croissance rapide des dépenses, en particulier non alimentaires, réalisées sur Internet aux dépens des hypermarchés.

1. Service proposé aux consommateurs leur permettant de réserver ou de commander des produits en ligne avant de les retirer directement en magasin. (NDLR)

Plus récemment, le e-commerce a commencé à concurrencer les détaillants traditionnels sur l'alimentaire, leur cœur de métier. En France, la première réponse des distributeurs a été l'émergence du drive, qui permet de faire ses courses sur Internet avant de venir les récupérer en magasin. La constitution du panier (*picking*) est alors assurée soit directement par le personnel du magasin, soit par des professionnels de la logistique au sein d'un entrepôt dédié, le *drive solo*, ces deux modèles étant très différents en matière de gestion des ressources humaines.

La montée en puissance du e-commerce en France représente 32 milliards d'euros de dépenses sur des biens physiques, hors voyages et restauration. En 2017, ce sont ainsi 500 millions d'actes d'achat qui ont été réalisés par 33,5 millions de Français faisant leurs courses sur Internet au moins une fois par an, avec une moyenne annuelle de 16 achats par personne. Le chiffre d'affaires du e-commerce dans le monde est en croissance continue, à deux chiffres, et a franchi le cap des 2 000 milliards de dollars en 2017.

Cette toile de fond implique une modification et un renforcement de l'intensité concurrentielle, avec l'apparition de nouveaux acteurs, tels Amazon, Alibaba, Tencent, aux côtés des acteurs historiques tels E. Leclerc, Auchan, Carrefour. Ces derniers subissent dorénavant une pression constante, alors que les barrières à l'entrée sur le marché sont aujourd'hui bien moindres pour les nouveaux arrivants qu'elles ne l'étaient naguère. En effet, ouvrir un hypermarché de 15 000 mètres carrés, construire un assortiment de marques distributeurs de 25 000 références ou constituer un réseau dense de magasins n'étaient pas choses faciles, alors que créer un site et commencer à vendre des produits sur Internet n'est fondamentalement pas très compliqué, a fortiori si quelqu'un assure pour vous la logistique.

Tout cela nous a donc conduits à repenser en profondeur notre façon de faire du commerce. Le drive est ainsi devenu la première forme de commerce alimentaire en France et a enregistré une croissance de 40% en trois ans, incomparable avec celle du commerce physique. Il s'agit là d'une tendance mondiale.

Une expérience client différente

Jusqu'à l'arrivée d'Internet, la vie des détaillants était assez simple : le client venait dans le magasin, faisait ses courses, consommait chez lui et revenait la semaine suivante. Nous avions bien commencé à proposer des cartes de fidélité, à faire du mailing, mais cela ne transformait pas notre activité.

Depuis l'émergence d'Internet, nous avons progressivement migré vers le bicanal, en différentes étapes. La première a été le multicanal, illustré par l'apparition du drive. Jusque-là, je n'avais pour seule possibilité que de me déplacer dans le magasin pour faire mes courses. Désormais, une alternative m'est proposée et, grâce à mon ordinateur ou mon smartphone, j'accède à une nouvelle interface qui me permet de constituer mon panier à distance avant de venir le chercher.

Le canal croisé (*cross canal*) a été la seconde étape. Le client scanne ce qui l'intéresse dans le magasin et se fait livrer le tout chez lui. Les options sont alors beaucoup plus nombreuses et, à tout moment et en tout lieu, il a la possibilité de choisir comment faire ses courses et se faire livrer. Cela répond à un double besoin. Le premier est celui de choisir, en fonction de son planning et de façon certaine, un créneau de livraison très restreint pour une commande strictement respectée. Le second porte sur la possibilité d'une livraison de dépannage dans l'heure ou les deux heures qui suivent sa commande. Dans ce cas et au regard de l'urgence, il sera prêt à tolérer un peu plus de défauts, que ce soit pour le créneau de livraison ou par l'acceptation d'une substitution dans son panier en cas d'indisponibilité du produit demandé.

Ce sont les deux tendances dominantes en matière de distribution alimentaire auxquelles nous devons aujourd'hui répondre en priorité afin que, où et quand il le veut, le client ait une solution satisfaisante à sa disposition. Pour l'instant, cela représente des volumes assez faibles, cette offre, qui fait suite à l'arrivée en France d'Amazon Prime, étant assez nouvelle, mais elle répond manifestement à une demande des consommateurs. Elle est donc appelée à croître tout en impliquant quelques compromis en matière d'exhaustivité de l'offre accessible ou de précision de l'heure de livraison.