

L'essor du « drive » en France : des synergies à développer et des avantages compétitifs à créer.

Enrico Colla, professeur à ADVANCIA-NEGOCIA

Centre de Recherche sur le Commerce (CRC)

8, avenue de la Porte de Champerret 75017 Paris

Tél. 0155655000 (standard) / 0155655192 (ligne directe)

ecolla@advancia-negocia.fr

Paul Lapoule, professeur à ADVANCIA-NEGOCIA

Centre de Recherche sur le Commerce (CRC)

3, rue Armand Moisant 75015 Paris

Tél. 0155655600 (standard) / 0155655676 (ligne directe)

plapoule@advancia-negocia.fr

L'essor du drive en France : des synergies à développer et des avantages compétitifs à créer.

Résumé

En confrontant les résultats d'une revue de la littérature sur les facteurs critiques de succès et les enseignements tirés de l'analyse des expériences menées en France, notre recherche qualitative se propose d'identifier les facteurs clés du succès du service drive développé par toutes les grandes enseignes françaises clic et magasin à prédominance alimentaire et de comprendre l'origine des avantages compétitifs qu'il induit. Nous souhaitons vérifier si le service drive offre pour les grandes enseignes françaises un riche potentiel de synergies et si la capacité de les exploiter permet d'accroître leurs avantages concurrentiels.

Mots clés : commerce électronique, cybermarché, Drive, distribution multi canal

The expansion of drive-through retail outlets in France: synergies to be developed and competitive advantages to be created

Abstract

Through a confrontation between the review of the literature and an analysis of the different approaches developed in France, the objective of our qualitative research is to identify the critical success factors of the "drive-through" logistical model developed by all French online grocery retail operators. Our research confirms that "drive-through" or "click and collect" outlets is making a substantial contribution to increasing online orders and sales and enable traditional grocery retailers to increase their competitive advantage.

Key-words: e-commerce, drive-through/click and collect, multichannel retailing

Introduction

L'intensification de la concurrence incite les grandes enseignes clic et magasin à prédominance alimentaire à développer toute stratégie susceptible d'apporter un surplus de croissance, même limitée (2, 10). Les cybermarchands « brick & mortar », notamment les opérateurs français, semblent encore parfois tâtonner dans la mise en place d'une stratégie multi-canal et dans les éventuelles synergies à mettre en œuvre. Ils multiplient et diversifient les modèles logistiques de stockage et de préparation des commandes passées en ligne -entrepôt dédié et picking magasin- (11) et les modèles logistiques de distribution : la livraison à domicile, le retrait en magasin et le drive caractérisé par le retrait de sa commande sur un dépôt de proximité (7). En France, toutes les grandes enseignes à prédominance alimentaire parient sur le modèle du drive qui leur permet de contourner le problème de la livraison à domicile mais les confrontent à de nouvelles problématiques stratégiques, logistiques, marketing.

En confrontant les résultats d'une revue de la littérature sur les facteurs critiques de succès et les enseignements tirés de l'analyse des expériences menées en France, notre recherche qualitative se propose d'identifier les facteurs clés du succès du drive et de comprendre l'origine des avantages compétitifs qu'il induit. Afin de dégager des implications managériales et quelques éléments de prospective pour les cybermarchands, nous souhaitons vérifier si ce service offre aux grandes enseignes françaises un riche potentiel de synergies et si la capacité de les exploiter permet d'accroître leurs avantages concurrentiels.

Les facteurs clés de succès du service « drive » : revue de la littérature

L'analyse des motivations des cyberacheteurs utilisateurs du service drive a d'abord permis aux chercheurs d'identifier leurs principales attentes. D'autres travaux, que nous présentons ensuite, ont mis l'accent sur les stratégies de développement et d'implantation des points dédiés au retrait des commandes, sur les choix logistiques associés (de stockage et de préparation des commandes), sur les éléments majeurs de l'offre de services qui répondent aux attentes des utilisateurs du drive (la forte orientation clients, la qualité du marketing direct et de l'interactivité du site, la richesse de l'assortiment, la modération des prix, la puissance de la marque...), ainsi que sur l'exploitation des avantages de la multicanalité.

Identifier et comprendre les motivations des cyberacheteurs utilisateurs du drive

Les motivations et les freins à l'achat des cyberacheteurs ont été beaucoup étudiés et il existe une vaste littérature sur le sujet. «En général, les consommateurs choisissent d'acheter en ligne plutôt qu'en magasin pour la praticité (gain de temps, accès continu), les meilleurs prix, la grande variété, la possibilité de comparer les produits et les prix, voire pour trouver des produits non présents en magasin (2) ». La praticité et le gain de temps sont les principales raisons qui déterminent le choix d'acheter en ligne. De nombreux consommateurs considèrent les courses comme une contrainte et cherchent à s'en libérer le plus rapidement possible afin de pratiquer d'autres activités (sport, loisir...) plus enrichissantes (4). Enfin, l'achat raisonné contribue à limiter les dépenses.

Parmi les principaux freins à l'achat, notamment en ce qui concerne les produits alimentaires, on compte les prix élevés de la livraison à domicile, supérieurs à ceux en magasins parce qu'ils intègrent les coûts élevés de la logistique et de la préparation des commandes (3). Cela ne concerne pas les drives, dont les prix affichés sont généralement équivalents à ceux des magasins.

Les différentes motivations et les freins à l'achat des cyberacheteurs contribuent à déterminer les éléments de l'offre aptes à les satisfaire ainsi que les facteurs clés de succès du drive (tableau 1).

Tableau 1
Motivations et freins d'achat des cyberacheteurs adeptes du drive et principaux éléments de l'offre.

Motivations	Principaux éléments de l'offre
<ul style="list-style-type: none">▪ Le gain de temps	<ul style="list-style-type: none">▪ La qualité du système de commande et de son suivi, la possibilité de recherche par mots clés, le soin porté à la préparation de la commande
<ul style="list-style-type: none">▪ La possibilité d'acheter à tout moment	<ul style="list-style-type: none">▪ La continuité du service en ligne
<ul style="list-style-type: none">▪ La réduction de l'effort physique	<ul style="list-style-type: none">▪ La livraison dans le coffre de la voiture
<ul style="list-style-type: none">▪ L'achat utile et réfléchi	<ul style="list-style-type: none">▪ Le référencement des produits les plus fréquemment consommés
<ul style="list-style-type: none">▪ La modération du prix	<ul style="list-style-type: none">▪ Les prix du magasin et les promotions
<ul style="list-style-type: none">▪ Le lien social, « l'amitié commerciale »	<ul style="list-style-type: none">▪ L'interactivité et la personnalisation du site, la qualité de l'accueil.
<ul style="list-style-type: none">▪ L'accessibilité routière	<ul style="list-style-type: none">▪ Le lieu d'implantation
Freins à l'achat ou à un nouvel achat	Principaux éléments de l'offre
<ul style="list-style-type: none">▪ La perception de complexité dans l'usage de l'internet	<ul style="list-style-type: none">▪ La simplicité de l'interface et la facilité de navigation
<ul style="list-style-type: none">▪ La difficulté de juger de la qualité des produits, notamment des produits frais	<ul style="list-style-type: none">▪ La qualité visuelle de l'interface et la richesse des informations sur les produits
<ul style="list-style-type: none">▪ L'étroitesse de l'assortiment	<ul style="list-style-type: none">▪ L'espace de stockage, la largeur et la profondeur

	de l'assortiment
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La réduction du nombre de promotions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les offres promotionnelles
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les ruptures de stock 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La pertinence, la qualité et le prix des produits de substitution
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'absence de lien social 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La qualité de l'accueil
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le risque de diffusion d'informations personnelles liées aux paiements et la crainte d'éventuels refus de la commande ou du paiement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le paiement en ligne lors de la commande ou aux bornes à la livraison
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La perception d'une expérience d'achat monotone, ennuyeuse et peu plaisante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La qualité de l'interface visuelle et du service

Source: adapté de (3)

Une bonne compréhension des motivations des cyberacheteurs des drives nous permettra d'identifier les principaux facteurs clés de succès des entreprises. Nous allons maintenant les préciser en poursuivant notre revue de la littérature.

Développer une livraison hors domicile efficace et efficiente

Le consommateur peut recourir à la livraison à domicile ou à la livraison hors domicile. Si la livraison à domicile constitue le facteur principal à l'origine de la praticité et du gain de temps recherchés par les consommateurs, elle est tenue à des contraintes de logistique – tel le respect de la chaîne du froid –, et est très coûteuse pour le fournisseur et pour le client. Son coût peut représenter jusqu'à 15 % de la valeur du panier (8) et 30% des livraisons à domicile échouent parce qu'il n'y a personne au moment du passage du livreur (1). L'acheminement des commandes de produits alimentaires chez le consommateur français nécessite de vingt-quatre à quarante-huit heures de délai et une plage de deux heures où le client doit rester chez lui pour réceptionner les paquets aux dépens de ses activités familiales.

Par contre, retirer soi-même les produits dans des points uniquement dédiés à la préparation des commandes, comme les drives, permet au consommateur d'organiser son emploi du temps et même de cumuler des points sur sa carte de fidélité, généralement insérable dans la borne réservée pour l'enlèvement des produits achetés en ligne. En même temps, convaincre l'internaute d'enlever sa commande sur un point de proximité présente de réels avantages pour les entreprises, puisque la livraison hors domicile entraîne une réduction du coût logistique de près de 70% (16). Cela permet aux cybermarchands d'offrir des prix égaux à ceux pratiqués en magasins.

Implanter des drives défensifs (attachés à un magasin) et offensifs (déportés ou solos)

Les drives tiennent compte des parcours de mobilité des consommateurs qui préfèrent parfois se déplacer plutôt que de rester chez eux à attendre une livraison. Ce service apporte flexibilité et praticité à l'internaute adepte du cross canal. Celui-ci ne voit aucune valeur ajoutée à acheter en magasins ses produits alimentaires, notamment les plus pondéreux tout en déplorant les prix élevés pratiqués sur Internet.

Deux stratégies s'offrent aux cybermarchands : une stratégie défensive qui consiste à adosser leurs points de retrait à leurs magasins physiques ; une stratégie offensive de conquête de part de marché en implantant des infrastructures dédiées au retrait dans de nouvelles zones de chalandise (8).

Diversifier les modèles d'e-logistique

Les points de retrait des commandes peuvent être associés à deux systèmes de stockage et de préparation de commande. Le premier modèle, appelé *store picking* (ou picking magasin), consiste à préparer la commande directement dans les rayons de l'hypermarché ou du supermarché à proximité. Avec le second système, la préparation de la commande a lieu dans un entrepôt dédié. Dans le premier cas le drive ne peut qu'être accolé au magasin où s'effectue le picking, alors que dans le deuxième, le point de retrait et l'entrepôt peuvent être accolés au magasin mais aussi localisés loin du magasin, dans une autre zone de chalandise. Le choix entre les deux systèmes dépend à la fois de considérations stratégiques et concurrentielles et de considérations économiques et de productivité.

Disposer d'une offre diversifiée de services créateurs de valeur pour les clients comme pour l'entreprise.

Plusieurs travaux en marketing et en distribution (5, 9) ont souligné l'importance d'un ensemble de biens et services complémentaires ayant pour objectif d'augmenter la valeur de l'offre pour le client et de la différencier par rapport aux concurrents. Différents auteurs ont analysé en particulier le contexte de la vente en ligne en général et ses facteurs critiques de succès (13, 6). Toutes ces approches "confirment que la performance des cybermarchands provient d'une offre globale de biens et de services, ainsi que de la capacité à créer des cohérences et des synergies entre ces facteurs et entre les différentes stratégies de l'entreprise en matière de développement,

logistique, marketing et système d'information" (3). A ces facteurs clés de succès du drive considéré en soi, il faut ajouter la multicanalité.

Exploiter les avantages de la multicanalité

Les avantages de la multicanalité pour les consommateurs ont été beaucoup étudiés (12), ainsi que ceux du côté des entreprises, (9, 13, 14, 15). Nous avons synthétisé les plus importants d'entre eux en les adaptant à notre sujet, la commercialisation coordonnée de produits en magasin et à travers le canal e-commerce et drive (tableau 2).

Tableau 2
Les synergies entre les canaux e-commerce, drive et magasin.

Les objectifs et avantages possibles	Les principales fonctions concernées	Les actions réalisées
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploiter le capital-enseigne 	Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'utilisation de la même marque enseigne. ▪ Le développement d'une stratégie défensive (drive adossé) ou offensive (drive solo)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recruter de nouveaux consommateurs ▪ Développer la fréquence d'achats des clients, en particulier des clients mixtes ▪ Fidéliser les clients 	Marketing direct et relation client	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mise en place d'un système d'informations couvrant l'ensemble des canaux ▪ Une prospection et une communication en ligne qui utilise les informations provenant de la carte de fidélité
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroître la puissance d'achat 	Achat et politique d'assortiment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mise en commun des achats ▪ L'exploitation des bases de données consommateurs et des relations avec les fournisseurs référencés
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer la rentabilité 	Marketing (politique de prix)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La définition d'un niveau de prix en fonction des coûts, de la sensibilité au prix des internautes et de la concurrence.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimiser les coûts et diversifier les modèles logistiques 	Logistique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le choix du picking en magasin ou de l'entrepôt dédié

Sur la base de cette analyse, nous avons retenu trois points essentiels mis en évidence par la littérature pour structurer l'étude du canal drive des grandes enseignes à prédominance alimentaire françaises dans un contexte européen d'e-commerce. Le premier est que la performance des drives est directement liée aux choix stratégiques des enseignes en matière de développement et de logistique associée. Le second provient d'une offre globale de biens et de services. Nous avons étudié les liens entre ces éléments de l'offre et les principales motivations (praticité, gain de temps, prix, variété) et freins d'achat des cyberacheteurs. Le troisième apport

est la contribution de la multicanalité au succès des drives. La coordination des canaux permet de développer des synergies et des avantages concurrentiels. Mais avant de passer à l'analyse des drives français, nous présentons la méthodologie retenue dans notre travail (encadré 1).

Encadré 1 : une méthodologie qualitative de nature exploratoire

Nous avons utilisé les résultats de la revue de la littérature pour structurer notre analyse de l'essor du canal drive en France dans un contexte de croissance de l'e-commerce européen.

Le choix du drive

Nous avons étudié l'essor du drive parce que ce service est l'un des nouveaux moteurs de croissance de la distribution alimentaire. Il connaît une activité très dynamique et contribue de plus en plus au développement du mode de commande internet en France. Notre recherche s'inscrit dans une optique explicative de cet essor.

La collecte des données

Phase 1 : nous avons étudié l'essor du drive à partir d'une analyse de la presse professionnelle, de documents internes des filiales e-commerce des grands distributeurs (lettres d'informations, catalogues, notes interservices...), et d'entretiens semi directifs de managers que nous avons voulu approfondis et complémentaires pour représenter la multiplicité et la diversité des modèles de distribution et d'e-commerce : le chef de projet e-commerce du Groupement des Mousquetaires (Intermarché.com), le directeur d'un Auchandrive adossé à un hypermarché Auchan, le directeur d'un Coradrive adossé à un hypermarché Cora, le directeur du premier LeclercExpress.com (accolé à un hypermarché), le directeur d'un centre Leclerc qui a ouvert un Express Drive solo, le directeur d'un Super U qui a ouvert un service drive, ainsi que deux autres adhérents Leclerc et un adhérent U qui ont décidé de ne pas ouvrir de drive. Les interviews ont duré entre quarante-cinq minutes et une heure trente, ont tous été enregistrés et entièrement retranscrits avant de faire l'objet d'une analyse de contenu thématique.

Phase 2 : afin de développer une approche dyadique (ou bilatérale) et de tester la pertinence de nos conjectures, nous avons demandé à deux groupes de vingt cyberacheteurs chacun, de confronter leurs expériences de consommation avec les résultats de nos études.

L'interprétation des données

Afin de dégager un consensus sur les apports et les implications managériales, nous avons triangulé les propositions issues de la revue de la littérature, de l'étude terrain et des appréciations des cyberacheteurs. Cette triangulation des données accroît la validité des informations. Nous avons ainsi pu confirmer et enrichir les conclusions des phases précédentes.

Le poids de l'e-commerce en Europe et en France

Selon l'état des lieux réalisé en 2009 par le Crédoc sur la vente de produits alimentaires sur internet et le résultat de nos interviews d'experts, l'e-commerce connaît une croissance moyenne

de 30 % par an en Europe et le Royaume Uni est le pays où l'e-commerce est le plus développé au monde. Les achats de produits alimentaires en ligne y représentent 2 % du total du marché alimentaire national. La livraison à domicile – généralement en store picking – prédomine dans ce pays pour deux principales raisons : la répartition de la population autour de plusieurs grands centres urbains et un savoir-faire logistique développé depuis des décennies. Dans le reste de l'Europe, l'e-commerce est moins développé (tableau 3) et le drive alimentaire pratiquement inexistant.

Tableau 3

Le poids de l'e-commerce dans plusieurs pays européens (en 2010 et en milliards d'euros)

Pays	Chiffre d'affaires	Pays	Chiffre d'affaires
Royaume Uni	69,4	Espagne	7,3
France	31	Italie	6,6
Allemagne	25,3		

Source : Fevad

En France, la vente de produits alimentaires en ligne était estimée à près de 1 milliard d'euros en 2009, soit moins de 1 % des dépenses de consommation des ménages en produits alimentaires et boissons. Certes, il existe, comme nous l'avons évoqué précédemment, des différences importantes entre le marché britannique et le marché français dans l'environnement géographique et la structure du secteur de la distribution. La nature et l'intensité de la concurrence, ainsi que les attentes et le comportement d'achat des consommateurs diffèrent également. Les Français aiment toucher la salade et le camembert et n'aiment pas payer de frais de livraison. Le modèle de la livraison à domicile reste ainsi instable et peu ou pas rentable en France. En effet les problématiques logistiques (prioritairement la livraison du dernier kilomètre) et la stratégie prix posent de sérieux problèmes aux différents intervenants, ce qui explique que ce modèle soit resté essentiellement urbain en ne concernant que 3 et 4 grandes villes françaises.

Les grandes surfaces françaises à prépondérance alimentaire (G.S.A.) du commerce succursaliste (Carrefour, Auchan, Casino, Cora) se sont diversifiées dans les ventes en ligne en choisissant le modèle de l'entrepôt dédié pour stocker et préparer les commandes. A l'inverse, les commerçants indépendants associés Intermarché et Système U, entrés plus récemment sur le marché, ont opté pour le *picking* magasin. Mais alors que l'entrepôt dédié nécessite de lourds investissements dans

un stock central et des plates formes logistiques, que le picking magasin augmente statistiquement le risque de rupture, les grandes enseignes françaises semblent encore tâtonner dans le choix du modèle logistique optimal de stockage et de préparation des commandes. Pour combler leur retard sur le marché et surmonter leurs difficultés, les cybermarchands français à prédominance alimentaire comptent sur le drive, un modèle qui fait de plus en plus d'adeptes et qui contribue particulièrement au développement du canal et du mode de commande Internet.

Les principaux acteurs français du drive à prédominance alimentaire : des avantages compétitifs à créer et des synergies à développer

Pour s'adapter aux volontés et comportements de leurs clients, développer leur chiffre d'affaires par client, défendre leur zone de chalandise, échapper à de nombreuses réglementations comme celle de demander l'autorisation d'ouvrir ou d'agrandir un magasin physique, toutes les grandes enseignes françaises développent la livraison hors domicile avec le drive. Parmi elles, AuchanDrive, en premier, ChronoDrive (un « pure player » du drive), et ExpressDrive Leclerc peuvent être considérés comme des innovateurs (tableau 4). Mais tous les autres grands distributeurs (Cora, Carrefour, Casino, Intermarché, Système U) testent et investissent ce canal.

Tableau 4
Les innovateurs (en 2010)

Groupe / Groupement	Auchan	Auchan	Leclerc
Enseigne	AuchanDrive	ChronoDrive.com	Express Drive Leclerc
Date de création	2000	2004	2007
Nombre de drives et modèle logistique de stockage	31, la plupart attachés à des hypermarchés, tous en entrepôt dédié	29 drives solos (avec entrepôts dédiés)	101 solos ou attachés à des hypermarchés (avec entrepôt dédié)
Nombre de références	6000	7000	5500
Retrait	2 heures après	2 heures après	2 heures après
Mode de paiement	Bornes au drive	En ligne ou à la borne	En ligne ou à la borne

Source: auteurs

Ce canal de distribution qui connaît une activité très dynamique en France est un important facteur de différenciation dans un univers très concurrentiel. Si une partie de ses adeptes fréquente déjà les magasins physiques des grandes enseignes, le drive permet de recruter dans un rayon de 15 à 20 kilomètres une nouvelle clientèle urbaine plutôt aisée majoritairement féminine (68 %), âgée de 25 à 39 ans (67 %) et d'employées (51 %). Après avoir présenté le modèle économique du drive, nous allons tenter d'expliquer les principaux choix stratégiques, de logistiques et de marketing effectués par les enseignes françaises et leurs facteurs critiques de succès. Le modèle économique de ce service doit permettre d'obtenir une rentabilité supérieure à celle du e-commerce avec livraison à domicile. En payant « le dernier kilomètre », le consommateur contribue à la rentabilité du drive qui, en outre, consomme moins d'énergie qu'un magasin et ne requière pas de frais de merchandising. Il est difficile de disposer de données sur la rentabilité réelle d'un drive, mais nous avons calculé le résultat d'un drive d'une grande enseigne d'indépendants, livré indépendamment de l'hypermarché auquel il est adossé, et dont l'activité occupe 24 salariés et 1300 m² de réserve (frais et surgelés compris). Ce drive a réalisé 6 % du chiffre d'affaires du magasin, a équilibré son résultat la première année et a dégagé une rentabilité – ratio de marge nette sur chiffre d'affaires - de 3 % la deuxième année. A titre de comparaison, on considère généralement que l'hypermarché atteint un bon résultat quand sa rentabilité dépasse 2%.

Déployer une stratégie combinée de défense et de conquête de part de marché

Les modèles « accolé » à un magasin et « solo » répondent à des objectifs stratégiques différents : le premier est plutôt défensif et le deuxième plus agressif par rapport à la concurrence. Accoler un drive à un magasin facilite l'organisation logistique mais accroît la cannibalisation aux dépens du magasin dans une proportion de 30 à 50% (selon Nielsen). Il permet d'élargir la zone de chalandise et de limiter les évasions de la clientèle de proximité. A l'inverse, l'implantation d'un drive solo réduit la cannibalisation aux dépens de la concurrence et permet de capter de nouveaux clients et donc de gagner de parts de marché. Mais les coûts logistiques seront supérieurs et la concurrence sera plus intense dans une zone où l'enseigne jouit d'une moindre notoriété.

Les différents acteurs font des choix différents en fonction de leurs orientations stratégiques. Le groupement Leclerc préconise une double implantation de drives à ses adhérents, un accolé à l'hypermarché et, si possible, un déporté de l'autre côté de la ville destiné à être un « drive de

combat » ou « drive offensif », posé en zone de flux et/ou à proximité des concurrents. Considérant par ailleurs que les coûts induits par la livraison à domicile seraient incompatibles avec sa stratégie, axée sur la compétitivité des prix, le Groupement Leclerc n'a développé que le canal drive et a toujours refusé de déployer la livraison à domicile.

Le Groupe Auchan défend ses parts de marché en accolant des drives avec entrepôt dédié à ses hypermarchés (la plupart des Auchandrives sont accolés, ceux qui sont déportés sont néanmoins rattachés à un point de vente en terme de compte d'exploitation) et compte sur ses Chronodrives « solo » également en entrepôt dédié pour conquérir de nouvelles parts de marché. Carrefour et Casino ont ouvert des drives attachés et testent parallèlement le modèle solo avec entrepôt dédié.

Associer stratégie de développement et logistique amont (stockage et préparation des commandes)

Après avoir défini leur stratégie de développement (solo ou attaché), les opérateurs testent le modèle de logistique le plus approprié. Le modèle en solo nécessite un entrepôt dédié mais le drive accolé peut être associé à deux modèles logistiques : soit l'entrepôt dédié accolé, soit le picking magasin. Certains distributeurs développent les deux modèles de logistique tandis que d'autres n'en choisissent qu'un (tableau 5). Pour ses drives accolés, le groupe Leclerc utilise, comme Auchandrive, l'entrepôt dédié. Carrefour et Casino ont ouvert des drives attachés en picking magasin. L'enseigne Cora exploite des drives attachés en picking dans une zone identifiée en réserve et un système de gestion spécifique pour le picking dans le magasin.

Pour des considérations de coûts, de retour sur investissement et de format (le supermarché est plus adapté au picking que l'hypermarché), les Groupements d'indépendants Intermarché et Système U ont opté pour le modèle attaché avec picking en magasin.

Tableau 5
Stratégies de développement et mode de préparation des commandes

Attaché / picking magasin	Attaché / Entrepôt dédié	Solo / Entrepôt dédié
- Intermarché (expressmarche.com)	- Leclerc (expressdrive.fr)	- Leclerc (expressdrive.fr)
- Système U (coursesu.com)	- Auchan (auchandrive.fr)	- Auchan (chronodrive.fr), quelques unités seulement)
- Cora (Coradrive)		- Auchan

<p>- Casino (mescoursescasino.fr)</p> <p>- Carrefour cmondrive.com</p>		<p>(auchandrive.fr),</p> <p>- Casino (mescoursescasino.fr)</p> <p>- Carrefour cmondrive.com</p>
---	--	--

Source : auteurs

La stratégie de défense des parts de marché associée au picking dans le magasin accolé au drive est la plus développée parce qu'elle est la moins risquée en matière de financement. Planter un drive solo avec entrepôt dédié requiert un investissement minimal de 4 millions d'euros alors qu'il faut compter entre 130000 et 300000 euros pour planter un drive standard adossé et exploité en picking magasin. Toujours selon notre enquête, un groupement d'indépendants proposerait également à ses adhérents un modèle de drive adossé sans bornes de commande et de paiement pour un investissement de départ de l'ordre de 50000 euros.

Capter l'attractivité d'un magasin ou d'une zone géographique

La sélection de l'emplacement est primordiale dans la réussite économique du modèle car, pour atteindre un niveau de chiffre d'affaires plancher et un niveau satisfaisant de rentabilité, il est nécessaire –selon le résultat de nos interviews – de recevoir un minimum de 250 commandes par jour. Pour atteindre cet objectif, les distributeurs s'approprient les meilleures zones stratégiques d'implantation pour leurs drives accolés et solos. Pour les drives accolés à des surfaces moyennes - déjà acquises aux normes d'hygiène et de sécurité - ils choisissent généralement de les attacher à des magasins implantés dans des zones commerciales dynamiques qui bénéficient naturellement d'un flux important d'automobilistes. Pour les drives déportés, ils optent pour des implantations dans des zones urbanisées d'au moins 15000 habitants. Pour les définir, les développeurs font appel au géomarketing et déterminent le lieu le plus adapté en prenant en compte les flux routiers, la typologie de la population, de son pouvoir d'achat et de son taux d'équipement informatique. L'analyse du développement économique de la zone et de la couverture en internet haut débit permet d'affiner les prévisions de chiffre d'affaires potentiel.

Garantir un service et un accueil de qualité

Dans la plupart des cas, le client peut se rendre deux heures après avoir passé sa commande sur le quai du drive et attendre environ cinq minutes que ses courses soient déposées dans son coffre.

Le « pickeur » qui prépare la commande est formé pour pouvoir proposer deux à trois produits de substitution si l'article commandé n'est pas en stock. Chez Auchan, ces articles sont des produits de qualité égale ou supérieure à ceux qui ont été commandés et l'éventuelle différence de prix est prise en charge. L'optimisation de la logistique aval passe aussi par l'utilisation d'un pistolet automatique qui permet au préparateur de connaître l'état des stocks et de signaler les ruptures simultanément sur le site Internet.

La qualité de l'accueil est très liée au travail d'équipe et à la gentillesse des livreurs, et peut varier d'un drive à l'autre. Mais les employés d'un drive peuvent se lasser «de faire des courses » toute la journée pour leurs clients. Pour compenser le turn-over généré par cette répétitivité et le manque d'intérêt du travail, ainsi que pour maintenir un service et un accueil de qualité, des responsables de drives diversifient les tâches des salariés. En plus de la préparation des commandes, les employés peuvent réceptionner les produits, nettoyer, accueillir en gérant les réclamations et les ruptures de dernière minute et livrer. D'autres enseignes (surtout en région parisienne) investissent d'importantes ressources financières pour automatiser la logistique.

Développer un e-marketing adapté

Parmi les facteurs critiques de succès du drive, nous prenons en compte les capacités et compétences e-marketing qui permettent de proposer une offre diversifiée de services créateurs de valeur pour les clients comme pour l'entreprise. Les plus importantes parmi ces compétences concernent la relation client, la définition d'un large assortiment, la fixation de prix au niveau de ceux pratiqués en magasin et l'offre de promotions adaptées au canal.

- **Opter pour une gestion de la relation client qui exploite les synergies entre canaux**

A l'image de ce que leurs homologues britanniques bénéficient chez Tesco (3), les consommateurs français souhaiteraient obtenir les mêmes avantages en ligne qu'en magasin, comme par exemple le cumul des points de fidélité donnant droit à des réductions ou à des cadeaux. Mais en matière de fidélisation, seules les bases de données des cartes de fidélité d'un grand groupe (Auchan) ont été fusionnées et les synergies entre les canaux exploitées par le biais, notamment de campagnes multicanales ciblées. La gestion de la relation client est en voie d'élaboration pour toutes les autres enseignes intégrées. Pour les enseignes du commerce associé, le chemin sera plus long à parcourir, le client ne pouvant dépenser le crédit de sa carte que dans le magasin dont il dépend.

- **Adapter et élargir les gammes**

La capacité de stockage des entrepôts dédiés et le potentiel de picking dans les hypermarchés ou les supermarchés à proximité contraignent en règle générale les drives à ne proposer qu'un nombre de références à 90 % alimentaires et qui varie, selon les enseignes, de 6000 à 13000 références (tableau 6).

Tableau 6
Nombre de références alimentaires dans différents formats

Format	HM+	HM-	SM+	Pure livraison	Retrait avec livraison	Pur drive	SM-	HD
Nombre de références	21010	14426	9308	9060	8995	6970	5282	1828

Source : Nielsen 2011

Ce nombre, inférieur à celui d'un hypermarché mais à peu près égal à celui d'un grand supermarché, peut compromettre la stratégie de fidélisation de consommateurs, qui doivent retourner en magasin pour compléter leurs achats. Ils ne profitent donc plus de l'avantage de gain de temps, mais cela conforte leur motivation d'effectuer un achat raisonné. En outre, comme en général les consommateurs sont demandeurs de plus de produits frais, une plus grande largeur et profondeur de gamme permettrait d'accroître le panier moyen et la fréquence d'achats. L'ensemble des opérateurs a, par ailleurs, vérifié que les besoins des utilisateurs du drive diffèrent sensiblement de ceux des clients en magasins et ont adapté les assortiments en conséquence, ce qui leur permet de générer un panier moyen au moins deux fois plus élevé que celui du magasin physique. Afin d'aider les distributeurs clic et magasin à optimiser leur assortiment les industriels interviennent aussi en créant des directions e-business et en appliquant la gestion par catégories.

- **Afficher les mêmes prix qu'en magasin**

Les choix de ne pas livrer les produits à domicile et de ne pas faire payer les frais de préparation diminuent les coûts et permettent d'afficher les mêmes prix qu'en magasin. D'après les résultats d'une étude de la société Nielsen (tableau 7), le positionnement prix est, en effet, sensiblement le même pour le drive que pour les magasins physiques.

Tableau 7

Le positionnement prix des drives (Indice de prix vs moyenne HM+SM, panier 100 Nielsen)

HM+SM	100
Pure livraison à domicile	119
Retrait magasins et livraison	105
Pur drive	98

Source : Nielsen 2011

Avec ce positionnement, le drive constitue une réponse au principal frein d'achat en ligne : la cherté. Ce positionnement prix est particulièrement marqué chez Système U et Leclerc, deux enseignes qui ont choisi de sur représenter, comparativement aux magasins physiques, leurs propres marques dans l'assortiment des drives (tableau 8).

Tableau 8
Les MDD en pourcentage du CA dans les drives et les magasins physiques

Groupe	Hyper U	Intermarché	Casino	Chrono Drive	Auchan Drive	E. Leclerc Drive
Drive	31%	26%	34%	25%	27%	31%
Magasin physique	24%	30%	32%	22%	22%	21%

Source : Nielsen 2011

- **Optimiser l'ergonomie des sites**

Aucun site ne disposant de toutes les fonctionnalités et n'ayant réussi à les optimiser, le confort d'utilisation n'est pas toujours au rendez-vous. Même auprès des enseignes dont le site est simple, d'usage facile et dont l'interface est sobre, l'utilisation reste généralement encore peu attractive. Certains sites proposent des idées de listes, offrent la possibilité de noter ses courses comme sur un liste d'achat en papier et informent les acheteurs dès la commande si certains produits sont en rupture de stock. Néanmoins, la navigation et la passation de commande sur l'ensemble des sites restent en général relativement compliquées. Ces évaluations sont confirmées par une étude (Observatoire e-performance des cybermarchands) réalisée en 2009 par une agence d'ergonomie (agence Yuseo en partenariat avec Research Now). Cette étude révèle qu'en matière d'ergonomie certains sites comme ceux de Système U et de Monoprix sont encore

en phase d'apprentissage.

- **Développer des offres promotionnelles**

Toutes les enseignes de drive proposent des promotions aux cyberacheteurs. Par exemple Leclercdrive.fr offre des remises immédiates ainsi que des tickets Leclerc permettant d'alimenter une cagnotte sur la carte de fidélité. Auchandrive propose les mêmes promotions en magasin et au drive alors que d'autres enseignes s'attellent encore à surmonter la complexité technique que cela implique pour y parvenir.

Conclusion et discussion

Ce n'est que récemment que toute une série d'opérateurs – notamment les groupes d'indépendants – ont choisi le modèle logistique du picking magasin pour la livraison à domicile (2, 8). Mais ces cybermarchands de ce deuxième type sont en phase de construction de leurs compétences stratégiques et ne proposent pas encore un ensemble de services permettant aux consommateurs de disposer d'une offre suffisamment riche et variée de produits et de services. En outre, du point de vue ergonomique, leurs sites paraissent en phase d'apprentissage. Enfin et peut être surtout, les coûts élevés de la livraison à domicile obligent les enseignes à pratiquer des prix trop élevés qui ne leur donnent pas les moyens de conquérir une vaste clientèle.

A l'inverse, le drive permet de répondre aux attentes des consommateurs demandeurs de gain de temps, de flexibilité et de praticité à un niveau de prix raisonnable, comparable à celui des magasins. Dans une zone de chalandise, le premier distributeur à proposer ce service différenciant et rentable générera plus de chiffre d'affaires et fidélisera mieux les cyberconsommateurs que ne le feront ses successeurs. D'où le succès de ce service de livraison hors domicile et l'engouement des enseignes qui s'attachent toutes à être les premières à conquérir les meilleurs emplacements.

A la lumière de notre analyse croisée des apports de la littérature et de l'analyse des cybermarchands français, nous proposons, ci-dessous (tableau 9) un classement des facteurs clés de succès des acteurs du drive à prédominance alimentaire.

Tableau 9
Les facteurs clés de succès des drives à prédominance alimentaire.

Les principales fonctions concernées	Les facteurs clés de succès
Stratégie, Marketing	<ul style="list-style-type: none">▪ Déployer une stratégie combinée de défense et de conquête de part de marché▪ Associer stratégie de développement et logistique amont (stockage et préparation

	<ul style="list-style-type: none"> des commandes) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capter l'attractivité d'un magasin et/ou d'une zone géographique
Marketing relationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir un accueil de qualité ▪ Mettre en place un programme relationnel multicanal qui exploite les synergies entre canaux (un système d'information et de communication transversal, la fusion des bases de données de la carte de fidélité)
Achat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mise en commun des achats avec une puissante centrale d'achats
E-marketing (Ergonomie, assortiment et politique de prix et de promotions)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un site fonctionnel avec une navigation simple et rapide, qui propose un niveau élevé d'interactivité ▪ Des gammes adaptées au canal, moins larges que dans les hypermarchés mais comparables à celles des supermarchés. ▪ Des prix non supérieurs à ceux des magasins ▪ Des offres promotionnelles comparables à celles des magasins
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La capacité de déployer des drives en solo et accolés avec des bonnes performances d'efficience et d'efficacité, en limitant les ruptures de stock et les temps d'attente.

Source : auteurs

Avec cette étude et ces recommandations, nous espérons aider les cybermarchands à atteindre leurs objectifs de développement du drive. Notre travail présente certes des limites, dues essentiellement à son caractère exploratoire et à la difficulté de disposer de toutes les données réelles. Entre autres, la rentabilité réelle des drives ainsi que les avantages d'une gestion multi canal intégrée sont difficiles à évaluer, alors que leur estimation plus détaillée nous permettrait de préciser nos résultats.

Références

- (1) Botella J. (2008), Kiala, le petit livreur qui défie La Poste, *Capital*, 197, février, 50-51.
- (2) Colla E. et Lapoule P. (2009), Les facteurs clés du succès des supermarchés en ligne : analyse comparée des cas Intermarché.com et Tesco.com, publication dans les actes du 25^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing, Londres, mai 2009.
- (3) Colla E. et Lapoule, P. (2011), Les facteurs clés du succès des cybermarchés, les enseignements du cas Tesco, *Décisions Marketing*, Vol 61, pp. 35-45.
- (4) Connan Ghesquière C. (2011), Vers une nouvelle conception de l'assortiment dans la grande distribution, *Gestion 2000*, janvier-février, pp. 31-44
- (5) De Kervenoael R., Elsms J., Soopramanien D. et Hallsworth A. (2006), Exploring value through integrated service solutions, *Managing Service Quality*, 16, 2, 185-202.
- (6) Dholakia R.R. et Zhao M.(2009), Retail web site interactivity, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37, 10, 821-838.

- (7) Durand B. et Senkel M.P. (2007), La logistique de l'épicerie en ligne : vers une différenciation des solutions, *Décisions Marketing*, 45, 75-89.
- (8) Durand (2010), L'épicerie électronique française sous l'angle de la logistique, communication lors du Logistiqua 2010, Agadir (Maroc), 20-21 mai.
- (9) Hackney R., Grant K. et Birtwistle G. (2006), The U.K. grocery business: toward a sustainable model for virtual markets, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34, 4/5, 354-368.
- (10) Marouseau G. (2005), Le système logistique, facteur clé du succès des cybermarchés, *Logistique et Management*, 13, 2, 9-19.
- (11) Paché G. (2002), Package de service et sites marchands du commerce électronique –une dimension logistique surestimée ? *Revue Française du marketing*, 88, 202-203, 91-101.
- (12) Robinson H., Dall'olmo Riley F., Rettie, R. et Rolls-Willson, G. (2007), « The role of situational variables in online grocery shopping in the UK, *The Marketing Review*, 7,1 89-106.
- (13) Tanskanen K., Yrjola H. et Holmstrom J. (2002), The Way to profitable Internet grocery retailing – 6 Lessons Learned, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30, 4, 169-178.
- (14) Vanheems R. (2009), Distribution multicanal: pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière, *Décisions Marketing*, 55, 41-52.
- (15) Wallace David W., Giese Joan L. et Johnson Jean L. (2004), Customer retailer loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies, *Journal of Retailing*, 80, 249-63.
- (16) Yrjölä H. (2003), *Supply chain considerations for electronic grocery shopping*, Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology, University of Technology, Helsinki, January.