

**LE CLICK AND DRIVE : UN NOUVEAU ROLE POUR LE CLIENT
EN E-COMMERCE ALIMENTAIRE**

Gilles MAROUSEAU

Université du Maine

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Laboratoire GAINS/ARGUMANS

Université du Maine

Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs du Mans ENSIM

rue Aristote

72085 - LE MANS CEDEX 9

Tél. : 33 (0) 2 43 83 31 07

Fax : 33 (0) 2 43 83 31 35

Courriel : Gilles.Marouseau @ univ-lemans.fr

Résumé

Dans le champ du commerce alimentaire, le récent développement d'un nouveau modèle (le *drive*) s'appuie sur la participation du client dans la construction de l'offre logistique. Cette co-crédation de valeur sera analysée grâce à un ancrage théorique stratégique, marketing et logistique. Il apparaîtra que le client est un membre à part entière dans l'organisation de la chaîne logistique et que son rôle induit par une stratégie « click and drive » devrait permettre de rentabiliser le e-commerce alimentaire.

Mots-clés :

Epicerie électronique, drive, logistique participative, stratégie trans-canal.

Abstract

In the field of food trade, the recent development of a new model (the drive) is based on the customer's participation in the construction of the logistics supply. This co-creation of value will be analyzed through a strategic, marketing and logistics theoretical anchor. It appears that the client is a full member in the organization of the supply chain and its role induced by a strategy of "drive and click" should be profitable e-commerce food.

Keywords :

Grocery electronic, drive-in, logistics, cross-channel strategy.

Résumé managérial :

Le développement récent du modèle du *drive* apparaît comme une solution pour rentabiliser la commercialisation de produits alimentaires en commerce électronique. En intégrant la participation du client dans la construction de l'offre logistique, les sites économisent le coût de la livraison à domicile avec rendez-vous (service que les clients ne perçoivent pas à sa juste valeur).

En jouant sur l'atout principal du gain de temps mais aussi sur la praticité (choix du moment des courses, disparition des paniers lourds et encombrants, proximité), les *drive* peuvent satisfaire un grand nombre de clients et les fidéliser à condition de faire évoluer leur assortiment et en maintenant une politique de prix identique à celle des magasins.

Cette rentabilité permet des comportements de renforcement des enseignes installées. Cette nouvelle organisation rend possible aujourd'hui le passage d'une stratégie multi-canal (marquée par la simple cohabitation de différents canaux de distribution) à une stratégie trans-canal (marquée par un rôle central du client et la recherche de synergies entre la distribution en magasins et les sites de commerce électronique).

De plus, grâce à une implantation judicieuse de *drive* dans de nouvelles zones de chalandises, certains sites autorisent un comportement de prédation (en affrontant directement la concurrence) ou un comportement opportuniste (en s'installant sur de nouvelles zones, notamment liées au déplacement travail-domicile des clients).

INTRODUCTION

Avec près de 1600 *drive* fonctionnant en septembre 2012 (Dauvers, 2012), le commerce électronique alimentaire est devenu incontournable dans la stratégie des entreprises de distribution. Cet essor marque une forte mutation du rôle du cyber-client et donc du fonctionnement des canaux de distribution (Filser, 2012).

L'objet de cette recherche concerne l'analyse du rôle dévolu au client dans l'organisation logistique des nouvelles formes de commerce issues de la révolution Internet. Ce rôle se caractérise par une opposition entre une ancienne approche qualifiée de "technique" (avec des entrepôts dédiés, un faible assortiment et une zone de distribution limitée où la participation du client est minimale) et une nouvelle conception centrée sur les besoins du client (avec des structures plus souples, des assortiments mieux étudiés et la recherche de la proximité afin de faire participer le client pleinement à la construction de l'offre). Le champ d'observation choisi concerne la grande distribution alimentaire car ce secteur a structuré l'offre commerciale actuelle mais il peine à émerger en commerce électronique, faute de s'être imposé dans les habitudes des consommateurs.

Le but est alors d'analyser comment cette nouvelle organisation en *drive* rend possible aujourd'hui le passage d'une stratégie multicanal (marquée par la simple cohabitation de différents canaux de distribution) à une stratégie transcanal (marquée par un rôle central du client et la recherche de synergies entre la distribution en magasins et les sites de commerce électronique).

La démarche adoptée se déroule selon une procédure en trois étapes. Dans un premier temps, une analyse des sites Internet pratiquant ce genre de vente a été pratiquée afin

d'appréhender l'offre sectorielle en matière de zones couvertes, de services et de coûts. Puis, dans un deuxième temps, ce travail a été complété par une revue de la littérature professionnelle ainsi que par la lecture de documents internes afin d'effectuer une collecte de données primaires sur la base d'entretiens semi directifs avec guide concernant douze responsables commerciaux ou logistiques ainsi que des transporteurs.

Ce guide d'entretien est composé de différents thèmes : informations signalétiques et financières sur le site, organisation de la logistique d'après les critères suivants : taille et localisation des entrepôts, nombre de références, nombre de commande/jour, montant du panier moyen, mode/coût de préparation, puis mode/zone/délais/coût de livraison et finalement perspectives futures et alignement avec la stratégie commerciale. Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits afin de valider l'analyse des thématiques évoquées avant une opération de codage visant à repérer les comportements. Parallèlement, une vingtaine de clients a été interrogée afin de comparer l'opinion des offreurs avec la perception de leurs efforts par les internautes. Ces entretiens ont été menés par interviews en face-à-face et constituent un échantillon de convenance.

Ce travail conduit à formuler une question de recherche : le développement du *drive* est-il une solution pour rentabiliser le e-commerce alimentaire ? La réponse conduira à des propositions théoriques concernant la "socialisation organisationnelle" du client et la réorganisation de la chaîne logistique en commerce électronique alimentaire, le client pouvant être un membre à part entière de l'organisation (voir les travaux de Barnard, 1948 ou ceux concernant la co-production de service, Lovelock et Young, 1979 ; Granzin et Bahn, 1989).

La première partie présente l'évolution du modèle originel de la logistique du commerce électronique alimentaire en France avec le passage d'un modèle avec livraison à un modèle avec retrait, notamment dans un *drive*. Dans une deuxième partie, une nouvelle solution logistique "orientée clients" sera étudiée notamment en termes de rentabilité car elle rend possible de véritables stratégies transcanal de renforcement ou de prédation dans le cadre d'une vision globale, renforçant la relation client. Une troisième partie sera l'occasion d'appréhender les stratégies complémentaires mises en place pour renforcer l'attractivité de la solution *drive*.

1. LA LOGISTIQUE ORIGINELLE DES CYBERMARCHÉS

1.1. L'approche technique : le cybermarché est un magasin

Le modèle des premiers cybermarchés alimentaires (1999-2002) est le résultat d'une stratégie de différenciation de l'offre (utilisation d'un nouveau canal de vente) et il se caractérise par un mode de stockage et de préparation des commandes en interne au sein d'un système spécifique d'entreposage (modèle du "warehouse picking"). Cet entrepôt dédié au seul commerce électronique est complété par un système de livraison à domicile sur rendez-vous.

En conséquence, ce modèle repose sur l'industrialisation d'une nouvelle logistique constituée par de petites commandes irrégulières avec des livraisons éclatées géographiquement et des délais de plus en plus courts. Cette exigence de souplesse et de réactivité suppose une anticipation de la demande. Il faut veiller à l'optimisation de la chaîne logistique car rationaliser une logistique nationale jusqu'au niveau des magasins (actuellement le point fort des distributeurs généralistes) ne sert à rien si cette organisation

s'avère inefficace pour atteindre le lieu de consommation qu'est le domicile.

1.2. La déception financière des premiers cybermarchés

Contrairement aux autres secteurs de e-commerce à destination du consommateur final, la cyber-épicerie connaît depuis l'origine des taux de croissance faibles en termes de chiffres d'affaires et des pertes financières. Les pionniers Télémarket (ex Galeries Lafayette/Monoprix et, depuis mai 2011 appartenant à Système U d'où son nouveau nom U-Télémarket), Ooshop (Carrefour), Houra (Cora) et Auchandirect (Auchan) ont connu une faible croissance, génératrice de performances financières négatives, comme le montre le tableau 1 ci-après, voire même quelques baisses de chiffres d'affaires (Télémarket).

Tableau 1 : Les performances financières des cybermarchés

| Chiffres d'affaires en millions d'euros | | | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Site/Année | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 |
| Telemarket | 42,8 | 40,2 | 40 | 45 | 40,2 | 66,8 | 68,5 | 59,9 | 49,9 | 45 |
| Ooshop | 52 | 50 | 42,5 | 57,7 | 67,2 | 72,6 | 73,3 | 74,6 | 82,8 | 81,2 |
| Houra | 38 | 41 | 47,5 | 57 | 66 | 74,6 | 79,9 | 72,9 | 74,4 | 84 |
| Auchandirect | 14,9 | 18 | 29,7 | 41 | 56,2 | 71 | 88,5 | n/a | 82,2 | n/a |

| Résultats financiers en millions d'euros | | | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| Site/Année | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | |
| Télémarket | - 13,7 | - 2,6 | - 3,9 | n/a | -2,6 | -3,9 | - 4,1 | - 7,7 | - 9,3 | |
| Ooshop | - 17,5 | - 14 | - 14,1 | - 13 | - 17,8 | - 17,1 | - 14 | - 9,9 | -11,6 | |
| Houra | - 17 | - 8 | - 3,4 | - 0,7 | - 0,2 | + 0,6 | - 0,4 | + 0,1 | - 0,5 | |
| Auchandirect | - 6,3 | - 1,8 | - 1,6 | - 0,5 | + 0,5 | + 0,5 | - 2,6 | - 3 | - 4,8 | |

(Sources : Journaldunet.fr, Bilans.lesechos.fr)

1.3. Les limites du modèle technique originel

Cette situation explique pourquoi le modèle originel a été remis en cause et pourquoi la recherche de solutions alternatives est devenue un enjeu majeur pour les distributeurs

alimentaires.

1.3.1. Le coût de la logistique

Une grande partie de cette attente déçue est imputable au coût de la logistique nécessaire qu'il est difficile de facturer intégralement au client. En visitant un site commercial, l'internaute utilise des références de prix issues du commerce traditionnel sans tenir compte des efforts qu'il consent pour faire ses courses. Dans cet état d'esprit, le client est donc réticent à payer sur Internet pour un service qu'il ne considère pas à sa juste valeur.

En outre, le modèle originel des cybermarchés alimentaires présente également des rigidités de fonctionnement ayant affaibli l'attractivité de cette offre.

1.3.2. Un assortiment trop restreint

La première rigidité concerne la politique d'assortiment. Théoriquement, les progrès de la numérisation autorisent une extension du nombre de références, se traduisant par une offre plus variée. Cependant, cette liberté d'assortiment ne se retrouve pas dans les cybermarchés alimentaires où l'assortiment est moindre que la proposition des magasins traditionnels. Ce frein touche également les *drive* puisque 78% des consommateurs regrettent une offre restreinte en marques nationales (LSA, 2012a).

1.3.3. Une zone de chalandise étroite

La seconde rigidité concerne la zone de livraison et donc la zone de chalandise. Alors que l'extension du canal de vente à l'ensemble du territoire national ne coûte quasiment rien (il suffit d'augmenter la capacité du système informatique de traitement des commandes), l'extension simultanée du canal de distribution semble poser de sérieux problèmes (car il

faut alors développer une infrastructure d'entrepôts, notamment frigorifiques).

1.3.4. Des délais de livraison frustrants

Une troisième et dernière rigidité concerne les délais liés à la livraison à domicile sur rendez-vous. De la nécessaire disponibilité du consommateur durant un créneau horaire lié à une tournée organisée naît une contrainte mal acceptée. Maître de son temps au moment de la passation de la commande (où il veut et quand il veut), le client devient esclave d'un livreur sur un créneau de temps parfois peu pratique et quelquefois non respecté.

Toutes ces limites proviennent d'une vision technique de la logistique mise en place pour un site d'E-épicerie. En voulant restreindre leurs coûts de fonctionnement, les distributeurs ont négligé la notion de service (notamment en matière de zones ou d'horaires de livraison et d'assortiment). Si la perspective "magasin" est inversée, le cybermarché peut alors être considéré comme un service et une approche "orientée client" doit être adoptée afin de mieux comprendre les attentes des consommateurs en matière de logistique associée à un site de vente électronique.

2. LA « SOLUTION » DRIVE

Au niveau français, en 2011, 1,15 millions de ménages ont achetés au moins une fois en *drive* pour un panier moyen de 63 euros (avec 31 articles) pour un chiffre d'affaires de 1 à 1,5 milliards d'euros (source Kantar Worldpanel, citée par LSA 2011b) et les perspectives 2015 prédisent un Chiffre d'Affaires de 3,5 milliards d'euros. Dans un marché alimentaire stable en volume, les distributeurs accordent à leurs *drive* une grande part de leur croissance (selon Leclerc, un tiers de la croissance du réseau serait imputable aux *drive*).

Tableau 2 : Recensement des *drive* en France (juillet 2012)

| Enseigne | Total DRIVE | dont drive accolé | Dont drive solo | Ouverture en août sept 2012 |
|--------------------|--------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------------|
| Auchandrive | 57 | 35 | 22 | + 2 |
| Chronodrive | 45 | 0 | 45 | + 3 |
| Leclerc | 248 | 164 | 84 | + 12 |
| Carrefour | 127 | 125 | 2 | + 19 |
| Casino | 110 | 106 | 4 | + 10 |
| Intermarché | 102 | 102 | 0 | * 389 (1) |
| Cora | 44 | 44 | 0 | + 2 |
| Leaderprice | 27 | 27 | 0 | |
| Système U | 459 | 459 | 0 | +8 (*2) |

Note 1 : Il y aurait 389 drive selon Olivier Dauvers (en comptabilisant des drive-piéton)

Note2 : Les drive de systèmeU sont souvent des drive-piéton (voir explications plus loin) et non des drive « purs ».

Sources : LSA, 2012b, site d'Olivier Dauvers et auteur

2.1. Le concept du *drive*

La tentative actuelle de renouvellement du modèle logistique originel passe par la suppression de la livraison à domicile sur rendez-vous et le transfert de certaines activités vers le client afin de développer la productivité de la e-supply chain (Huré et al, 2011). En proposant au consommateur de venir chercher ses courses dans un “*drive-in*” (petit entrepôt de proximité dans lequel on stocke et on prépare les commandes), le site économise les charges de livraison à domicile en considérant que, "pour certains achats, certains clients sont prêts à jouer un rôle... La réussite du transfert d'activités logistiques entreprise-client suppose que l'entreprise parvienne à socialiser rapidement ses clients au nouveau rôle logistique qu'ils ont à jouer" (Rouquet et al., 2010). Pour cela, les *drive* jouent sur l'atout

principal du gain de temps qui est la principale motivation de ces nouveaux clients mais aussi sur la praticité (choix du moment des courses, disparition des paniers lourds et encombrants, proximité des *drive*) (Colla et Lapoule, 2011). Ces raisons expliquent pourquoi les consommateurs sont fidèles au concept (mais le resteront-ils à l'enseigne si les *drive* se généralisent ?).

Dans la mesure où un entrepôt coûte moins cher qu'un magasin (seulement de 2 à 4 millions d'investissement), la rentabilité de ce concept dépend principalement de la performance logistique en préparation de commande, actuellement facturée 6 euros par SystèmeU mais souvent offerte par les autres *drive* alors que certains spécialistes l'estiment à 10 euros. Cette gratuité actuelle des frais de préparation chez certains distributeurs représente un véritable défi car il est impossible de pratiquer des prix différents de ceux de l'hypermarché et ces charges (notamment de personnel) pèsent sur la rentabilité.

Si une automatisation avec convoyeurs électroniques est envisageable pour les plus gros *drive* (plus de 7 millions d'euros de CA), cela ne sera pas possible pour la majorité des *drive* (Leclerc ne dispose pour le moment que de trois *drive* automatisés).

2.2. La stratégie du *drive* accolé

L'implantation d'un *drive* à proximité d'un hypermarché renforce l'attractivité de la zone commerciale (stratégie de consolidation de chiffre d'affaires). Dès 2000, à Leers (Lille), Auchan lance le premier *drive* pour les courses, VolumeExpress (rapidement renommé Auchandrive). Le client passe commande à l'aide de bornes interactives placées dans le magasin puis il passe chercher son "panier" au point d'enlèvement. Très vite, ce système de bornes sera supplanté par une prise de commande possible à domicile, via Internet. Un

deuxième site verra le jour à Faches-Thumesnil (Lille) en 2006, puis le développement se poursuit en s'accéléralant en 2009 (22 sites pour un chiffre d'affaires de 15 ,3 millions d'euros). En septembre 2012, le recensement est de 35 Auchandrives (avec 5000 références) se situant près des hypermarchés et destinés à renforcer l'activité d'un hypermarché (et il existe également 22 Auchandrives solo).

Ainsi, cette stratégie se rapproche d'une stratégie d'évitement (Brown, 1992) car l'implantation physique des magasins est loin de l'implantation de la concurrence. En effet, le fort développement des *drive* en commerce électronique alimentaire se fait principalement aux abords d'un hypermarché "amiral". Ainsi, sont apparus des *drive* accolés chez tous les opérateurs : Carrefour, Intermarché , SystèmeU, Casino et surtout Leclerc, le grand absent des cybermarchés classique.

Ce résultat est conforme à la théorie de la dynamique concurrentielle, initiée par Smith & al.(1992), selon laquelle "le maintien du pouvoir de marché et de l'avantage concurrentiel repose sur l'évitement de la concurrence" (Bensebaa, 2001). Toutefois, cette stratégie est modérée par le risque de "cannibalisation" de la clientèle de l'hypermarché : une étude récente montre que 60% des clients des *drive* fréquentaient auparavant l'hypermarché d'adossement et que seulement 28% n'étaient pas clients de l'enseigne (LSA, 2011a). Il s'agit donc bien d'une stratégie de service visant à renforcer l'enseigne et, dans une perspective trans-canal, peu importe le canal (*drive* ou hyper) pourvu que le client soit toujours fidèle à l'enseigne.

Ce modèle "français" fait figure de précurseur. Par exemple, en Grande-Bretagne, Tesco, le seul cybermarché rentable de la planète, a ouvert son premier *drive* en septembre 2011,

encouragé certainement par les succès de l'expérience en France. Cependant, il faut demeurer prudent : Métro a ainsi fermé ses trois *drive* en Allemagne en juillet 2011, un an après leur inauguration.

2.3. La stratégie du *drive* solo ou déporté

Cependant, l'implantation d'un *drive* peut aussi être le résultat d'une stratégie offensive de conquête de part de marché. En effet, l'implantation d'un *drive* nécessite moins d'autorisations administratives et cette facilité est l'occasion de s'installer sur de nouveaux territoires : le concept de Chronodrive joue sur la proximité avec les clients et vise de nouvelles zones de chalandise (stratégie de compétition, Brown, 1992 ou de parasitisme, Liarte, 2006 ; Fettah, 2010) et même d'affronter directement la concurrence (stratégie de prédation, Brown 1992 ; Liarte, 2006).

Si le premier Chronodrive a été expérimenté à Marq-en-Bareuil (Lille) en février 2004, le deuxième a ouvert en octobre 2006 à Croix (Lille) et le troisième à Orvault (Nantes) en juin 2007. Le quatrième Chronodrive a ouvert en janvier 2008 à Hallennes-lès-Haubourdin, encore près de Lille. Comme pour Auchandrive, le déploiement des Chronodrive s'accélère en 2009/2010 pour atteindre 45 unités en septembre 2012.

Nous retrouvons ce comportement chez Carrefour avec l'ouverture du premier Carrefour Ooshop Drive de Villeneuve-la-Garenne (92 sur le bord de l'A86) en octobre 2009 (en septembre 2012, 146 *drive* ouverts), la stratégie finale étant qu'un magasin contrôle un *drive* adossé et un *drive* situé dans une autre zone de flux et/ou à proximité des hypermarchés concurrents.

Cette stratégie de recherche d'opportunité (au sens de Rulence, 2003) permet d'occuper les meilleurs emplacements avec une surface moindre qu'un magasin traditionnel (économie foncière et de démarches administratives). Elle peut donc être considérée comme une stratégie de prédation car, en s'installant près de la concurrence, elle permet de commencer une guerre des parts de marchés en bouleversant les "rentes de situation" issues de l'implantation géographique des hypermarchés classiques. Toutefois, étant donné le caractère encore émergent du phénomène de vente alimentaire sur Internet en termes de chiffre d'affaires, ces velléités ne remettent pas en cause la collusion tacite des groupes de distribution "visant à réduire les comportements agressifs notamment parmi les firmes partageant des marchés-produits similaires parce que chaque firme considère qu'une concurrence intense affaiblit sa performance" (Hoskisson & al., 1995 cité par Bensebaa, 2003).

Le succès de cette stratégie aujourd'hui s'explique par la faible cannibalisation de la clientèle de l'enseigne et la conquête de nouveaux clients (qui représentent jusqu'à 90 % de la clientèle du *drive*). Cependant, ces bons résultats semblent dus à l'absence, sans doute provisoire, de réaction des hypermarchés attaqués et le bénéfice d'être les premiers s'estompera avec l'apparition de *drive* accolés aux hypermarchés attaqués pour les défendre.

3. LES STRATÉGIES COMPLÉMENTAIRES DU *DRIVE*

Le succès de la solution du *drive* peut également s'expliquer par la mise en place de stratégies complémentaires, visant à renforcer l'attractivité du *drive*.

3.1. Le drive au coeur d'une zone commerciale

Pour assurer le succès du *drive*, il peut apparaître judicieux de placer ce dernier au coeur

d'une zone d'attractivité permettant au consommateur de compléter son panier virtuel par des courses traditionnelles, concernant des produits pour lesquels il a une réticence à l'achat en ligne. Ainsi, se dessine un nouveau paysage commercial avec les "courses-corrées" réservées au *drive* tandis que les "achats-plaisir" se feraient dans des magasins traditionnels.

En octobre 2010, Chronodrive a lancé Chronovillage à Halluin (59), regroupement de six enseignes (dont une boulangerie Paul, un caviste Nicolas, un fleuriste, une pizzeria). Ce village est également l'occasion de découvrir une boutique "Partisan du goût", nouveau concept créé par SimplyMarket avec 2000 références en primeur, ultra-frais, boucherie-charcuterie et épicerie fine. Ce village doit servir de complément à l'offre Internet du Chronodrive implanté depuis un an, notamment pour des produits indispensables pour notre consommation mais difficiles à vendre par Internet, le client aimant bien voir, toucher, sentir certains produits avant de les acheter. Ainsi, une réticence exprimée par les internautes pour l'achat en ligne devient l'occasion de créer un nouveau lieu de chalandise : en allant retirer ses courses commandées en ligne, le client peut rapidement faire un appoint dans des commerces traditionnels.

Cette stratégie alliant commerce traditionnel et e-commerce peut également être l'occasion de contourner des difficultés d'ouverture d'un hypermarché. A Rennes, malgré un rapport d'instruction défavorable de la Préfecture, le groupe a reçu le 10 juillet 2010 l'autorisation d'ouverture de son premier hypermarché hors alimentaire de 10 000 m² ("Auchan Home"), complété par une grande galerie marchande et surtout un Auchandrive pour la partie alimentaire. Toutefois, face aux recours engendrés par cette décision, le projet a été gelé en octobre 2010 dans l'espoir d'avoir le droit de construire un hypermarché « classique ».

3.2. La stratégie du "point-retrait" ou "drive-piéton"

Un renouvellement de l'e-logistique alimentaire consiste à supprimer les entrepôts dédiés (nationalement -cybermarché- ou localement -drive pur-), en ne développant que le site de vente. Il s'agit donc de créer un portail qui regroupe, sous une vitrine commune, une fédération de magasins traditionnels, chacun des membres se partageant les commandes en fonction de son secteur et devant en assurer la livraison. Le magasin pratique alors un système de "store-picking" c'est à dire qu'il prélève dans ses rayons les éléments de la commande internet. Cette structure est très légère puisque l'investissement se résume au seul site de vente (pas de système de distribution) et peut être rapidement rentable puisqu'elle joue sur la proximité des magasins traditionnels pour assurer une livraison rapide et, si possible, bon marché.

La performance de ce modèle provient de sa souplesse : il y a principalement des charges variables liées à l'activité et peu de charges fixes, ce qui permet d'atteindre rapidement un seuil de rentabilité, évitant une course à la taille critique dans laquelle les cybermarchés avec entrepôt ont laissé une grande part de leur rentabilité (l'investissement est estimé entre 150 000 et 300 000 euros). Certains auteurs parlent de drive-piéton pour désigner ce type de e-commerce avec point de retrait en magasin. Car, même s'il n'y a pas de structure spécifique comme dans le cas du *drive*, le retrait s'effectue en magasin traditionnel souvent via une porte spécifique sur le côté du magasin, ce qui offre la possibilité de se garer de manière proche et d'obtenir un service similaire de celui du *drive*. Il s'agit donc d'une aide indirecte au système des *drive* car toute tentative permettant de familiariser le client à l'achat alimentaire en ligne construit le e-marché alimentaire.

Cette solution est donc préconisée pour les situations particulières : parfaite pour des zones

très urbanisées (centre-ville) dans lesquelles le foncier est rare et sans doute trop cher, cette solution est également valable pour des zones faiblement peuplées pour lesquelles un investissement dans un *drive* pour voiture serait peut être trop difficile à rentabiliser : SystèmeU en fait la démonstration dans ses magasins urbains et ruraux où le service de retrait en magasin génère à moindre coût une augmentation des parts de marchés et surtout développe l'attractivité de la zone commerciale du supermarché "amiral".

3.3. La mise en place d'une stratégie tran-canal pour le drive

En se contentant d'une stratégie multipliant les canaux de vente sans les intégrer, un distributeur ne peut pas mutualiser certaines charges et, en privilégiant une organisation structurée en sites spécialisés et indépendants les uns des autres, il inhibe ses capacités de flexibilité et d'innovation en privilégiant des lectures verticales et non transversales du commerce électronique. Seul le passage d'une stratégie multi-canal à une stratégie trans-canal (ou cross-canal) est en mesure de mieux rentabiliser l'ensemble de l'offre numérique de e-commerçants alimentaires et d'offrir aux consommateurs une expérience satisfaisante de magasinage alimentaire (Achabal et al, 2005 ; Filser et Paché, 2008 ; Picot-Coupey et al, 2010 ; Huré et Cliquet, 2011).

3.3.1. Intégration de la logistique

Une stratégie de regroupement des logistiques permet de découvrir des sources de performance et de rentabilité. Plutôt que de juxtaposer plusieurs solutions logistiques, le recours à un processus unique permettrait une meilleure mutualisation des moyens (locaux, flotte) et certainement de mieux respecter des contraintes de développement durable. Cependant, si chaque site a fait le choix de la meilleure logistique adaptée à sa particularité, l'exigence d'une logistique globale peut bloquer leur essor : étant donné leur différence de

taille, de positionnement et de produits, cette logistique commune pourrait leur faire perdre les atouts majeurs de l'e-logistique d'aujourd'hui, à savoir la réactivité et la maîtrise de la qualité des informations (disponibilité des articles, temps de préparation et délai de livraison). Ainsi, même si Auchan désire opérer une fusion entre Auchandrive et Chronodrive (annonce du 10 janvier 2010), cette dernière n'est toujours pas effective aujourd'hui, ce qui prouve les difficultés d'intégration logistique.

3.3.2. L'intégration des systèmes d'information

La recherche de synergies trans-canal peut aussi se décliner en matière de système d'information : derrière chaque site, il y a un système d'information autonome pilotant les achats et les stocks. Une mise en commun des logiciels et des "bonnes pratiques" permettrait de réduire le coût des systèmes d'information grâce à la mutualisation mais, ici encore, certains spécialistes du secteur considèrent que les disparités de taille et de positionnement des sites sont sans doute trop importantes.

3.3.3. L'intégration commerciale

Enfin, les synergies escomptées peuvent être commerciales. Avoir une seule identité commerciale permet de conforter sa réputation sur le Net et de bénéficier de la bonne image de marque acquise en matière de commerce traditionnel. Cependant, cela risque de briser l'identité de chacune des marques, la synergie commerciale entraînant une homogénéité des cultures préjudiciable à l'esprit d'indépendance des sites et surtout d'innovation.

3.3.4. L'ouverture technologique vers les mobiles

Aujourd'hui, les clients n'hésitent plus à croiser les informations provenant d'un vendeur avec des informations issues d'Internet, puis à visiter et acheter via des sites virtuels ou des

magasins traditionnels (Vanheems, 2006 ; Verhoef et al., 2007). De plus, ils apprécient de ne plus être contraints par des heures d'ouverture. En conséquence, pour un distributeur, une stratégie transcanal n'est que le reflet d'une pratique (et bientôt d'une exigence) de consommation de la part de clients qu'il convient de fidéliser.

Pour développer une interaction totale pour le consommateur entre tous les vecteurs de vente à toutes les étapes de l'expérience d'achat (prise d'information, commande, suivi, livraison, SAV et, parfois, retours produits), le distributeur doit être prêt à tout moment à faire une vente car les cheminements des clients ne sont plus linéaires : les clients utilisent les différents canaux au gré de leurs besoins et la situation. A la fin de l'année 2010, le lancement d'applications pour mobile chez Houra ou chez Leclerc Express Drive exige cette convergence afin de mettre tout client à un click ou à un mètre de l'acte d'achat.

CONCLUSION

En réponse à notre question de recherche, ce travail a montré que les *drive* sont considérés comme une voie prometteuse pour assurer le développement du e-commerce alimentaire. Il en découle aujourd'hui une vision orientée "service au client" privilégiant chez tous les distributeurs cette solution.

Par la pertinence des réponses apportées aux besoins des clients, en présentant des alternatives bon marché à la livraison à domicile sur rendez-vous, le *drive* peut ainsi satisfaire un plus grand nombre de clients et les fidéliser à condition de faire évoluer leur assortiment et en maintenant une politique de prix identique à celle des magasins.

Le e-commerce alimentaire a donc fait le choix d'une logistique de proximité qui, en multipliant les *drive*, apparaît plus économique que l'e-logistique originelle avec entrepôt dédié et livraison à domicile. Cette rentabilité permet des comportements de renforcement. De plus, grâce à une implantation judicieuse de *drive* dans de nouvelles zones de chalandises, certains sites autorisent un comportement de prédation en affrontant directement la concurrence.

Cependant, les limites de cette étude sont inhérentes à l'étude d'un phénomène somme toute très récent (2010-2012) et la généralisation des conclusions doit être validée dans une recherche ultérieure. L'étude d'un modèle d'une manière directe, longitudinale et holistique vise une analyse empirique dont la généralisation statistique est limitée. Cependant, elle permet "d'examiner la nature fondamentalement dynamique des comportements stratégiques" (Bensebaa, 2003). De même, une approche plus combinatoire, telle que souhaitée par Durand et Paché (2011), pourra voir le jour dès lors que le e-commerce transcanal aura gagné en maturité. En effet, la multiplication des "formats" semble aujourd'hui le support d'une stratégie multi-canal encore peu probante en termes de rentabilité. Des efforts sont donc à faire pour mieux intégrer les différents canaux en interaction avec le client via un système d'information et des processus logistiques et commerciaux partagés, fruits d'une stratégie intégratrice performante.

RÉFÉRENCES

- Achabal D.D., Kalyanam K., Chu J. and Bladgett M. (2005), *Cross-channel optimization*, IBM Institute for Business Value/IBM Global Services : Somers, New-York.
- Barnard C.I. (1948), *Organization and Management*, Harvard University Press, Cambridge (MA).

- Bensebaa F. (2001), Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes, *Finance Contrôle Stratégie*, 4, 2, juin, 33-61.
- Bensebaa F. (2003), La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques, *Finance Contrôle Stratégie*, 6, 1, mars, 5-37.
- Brown S. (1992), *Retail Location : A Micro-Scale Perspective*, Ashgate, England.
- Colla E. et Lapoule P. (2011), L'essor du drive en France : des synergies à développer et des avantages compétitifs à créer, *14ème Colloque Etienne Thil*, 22 et 23 septembre 2011, Roubaix.
- Dauvers O. (2012), site www.olivierdauvers.fr/tag/drive
- Durand B. et Paché M. (2011), Logistique et distribution : une vision singulière des relations inter-relationnelles, *Revue des cas en gestion*, mars, 5, 39-46.
- Fettah A. (2010), Analyse du comportement de parasitisme dans la stratégie multi-canal des distributeurs : Etude empirique, *Actes du 26ème Congrès de l'AFM, Le Mans*, 6 et 7 mai.
- Filser M. (2012), Intermédiation et création de valeur dans les canaux : une revue de littérature, *Management et Avenir*, 51, 2012/1, 122-136.
- Filser M. et Paché G. (2008), La dynamique des canaux de distribution : approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 182, 109-133.
- Granzin K.L. Et Bahn K.D. (1989), Consumers logistics : Conceptualization, pertinent issues and a proposed program for research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17, 1, 91-101.
- Huré E. et Cliquet G. (2011), Du multicanal au transcanal : le point de vue du consommateur, *14ème Colloque Etienne Thil*, 22 et 23 septembre 2011, Roubaix.
- Huré E. Le Hoa Vo T., Cliquet G. et Durande B. (2011), E-supply chain et productivité : le cas de la distribution alimentaire, *14ème Colloque Etienne Thil*, 22 et 23 septembre 2011,

Roubaix.

L.S.A. (2011 a), La course à l'installation du drive légitimée – Etude Parabellum, *Libre Service Actualités*, n° 2174, 24 mars 2011, p 61.

L.S.A. (2011 b), Cahier spécial drive, *Libre service Actualités*, 2200-2201.

L.S.A. (2012a), X-commerce, l'équation se complique, *Libre Service Actualités*, 2222, 5 avril 2012, 12-16.

L.S.A. (2012b), Le déploiement des drive s'accélère encore en France, *Libre Service Actualités*, 2237, 512 juillet 2012, 12.

Liarte S. (2006), Quelles stratégies d'implantation vis-à-vis de la concurrence, *Revue Française de Gestion*, 32, 165, 139-159.

Lovelock C. et Young R. (1979), Look for consumers to increase productivity, *Harvard Business Review*, 57, 3, 168-178.

Picot-Coupey K., Cliquet G. et Petr C. (2010), Hypermarché, cybermarché et courses alimentaires : quels projets d'usage pour les consommateurs, *Actes du 9th International Conference Marketing Trends*, Venice, 21 janvier.

Poirel C. et Bonet-Fernandez D. (2008), La stratégie de distribution multiple : à la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel, *Revue Française de Gestion*, 182, 155-170.

Rouquet A., Goudarzi K. et Henriquez T. (2010), Le transfert d'activités logistiques entre entreprise et consommateurs : enjeux de gestion et propositions théoriques, *8th International Conference on Logistics and SCM Research*, Bordeaux, 29, 30 septembre et 1 octobre.

Rulence D. (2003), Gestion des réseaux de points de vente : l'importance de la dimension spatiale, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 3, 65-81.

Smith K.G., Grimm C.M. et Gannon M.J. (1992), *Dynamics of competitive strategy*, Sage.

Taylor M. B. (1986), Cannibalisation in multibrand firms, *Journal of Business Strategy*,

printemps, 69-75.

Vanheems R. (2006), Stratégie multi-canal : valoriser son capital client grâce à une gestion judicieuse des flux de clientèle, *Revue Française du Marketing*, 214, 61-74.

Verhoef, P.C., C.A. Neslin, et B. Vroomen (2007), Multichannel customer management : understanding the research-shopper phenomenon, *International Journal of Research in Marketing*, 24, 129-148.

