

Le drive : vecteur de cannibalisation ou de complémentarité ? Le cas de la grande distribution alimentaire française.

Enrico Colla, professeur à NOVANCIA

3, rue Armand Moisant 75015 Paris

Tél. 0155655600 (standard) / 0155655192 (ligne directe)

ecolla@novancia.fr

Paul Lapoule, professeur à NOVANCIA

3, rue Armand Moisant 75015 Paris

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

plapoule@novancia.fr

Résumé Managérial

Intérêt de la recherche

Le développement du drive alimentaire donne la possibilité aux enseignes d'accroître leur part de marché et de développer des synergies multicanales. Mais les drives exposent les enseignes au risque de la cannibalisation, le canal virtuel additionnel pouvant capter une partie des clients du canal traditionnel, le magasin. Ce risque d'engendrer une concurrence interne est susceptible de compromettre le résultat économique de l'activité globale.

Principaux résultats

Selon nos interviews, les gains du drive se font surtout aux dépens des hypermarchés de grande taille. Une moindre cannibalisation se manifeste par rapport aux magasins de hard discount et des supermarchés. Le drive cannibalise notamment la catégorie de courses appelées « courses corvées », par opposition aux « courses plaisir ». La recherche a permis d'identifier les catégories de produits qui font l'objet d'une cannibalisation plus importante.

Parmi les synergies matérielles, celles relatives aux achats – notamment l'exploitation des bases de données et des relations avec les fournisseurs référencés - et à la compétitivité sur le prix qui en découle, sont très importantes. Les synergies logistiques sont significatives notamment pour les drives accolés. Les synergies concernant le marketing direct et les relations clients n'apparaissent pas, pour le moment, prioritaires aux managers. Mais ces derniers pensent qu'ils le deviendront au fur et à mesure de la densification du maillage géographique du service. Les synergies immatérielles, qui concernent principalement l'exploitation de la marque du distributeur, sont considérées particulièrement importantes par les managers des deux enseignes leaders.

Implications managériales

Afin d'acquies un avantage concurrentiel, les enseignes doivent exploiter les synergies matérielles et immatérielles à tous les niveaux de leur chaîne de valeur. La croissance des drives et la cannibalisation qu'elle induit aux dépens des magasins nécessiteront la mise en œuvre de nouvelles stratégies horizontales pour les entreprises multicanales. La position compétitive des enseignes dépendra plus de leur position globale que de celle acquise dans chacun des canaux, et sera liée aux interconnexions entre les formats.

Le drive : vecteur de cannibalisation ou de complémentarité ? Le cas de la grande distribution alimentaire française.

Résumé

Le principal objectif de cette recherche qualitative est d'identifier les sources possibles de synergies et de cannibalisation entre le canal magasin et le drive à prédominance alimentaire. La recherche vise aussi à comprendre comment les entreprises peuvent utiliser les synergies pour tirer parti de la multicanalité et obtenir des avantages sur l'ensemble de l'offre. En utilisant une méthodologie qualitative triangulaire, les auteurs confrontent les résultats d'une revue de la littérature avec les meilleures pratiques des enseignes françaises. Les résultats permettent de formuler des implications managériales relatives à la conquête d'avantages compétitifs liés au développement de synergies matérielles, immatérielles et – en perspective - concurrentielles.

Mots clefs : commerce de détail alimentaire; multicanalité ; e-commerce; magasin; drive ; synergies.

Abstract

The main objective of this qualitative research is to identify possible sources of synergies and cannibalization between the grocery store and the click and collect channels. The research also aims to understand how companies can leverage the synergies related to a multichannel strategy and obtain benefits throughout the entire offer. The authors compared the conclusions of a review of the literature with the best practices of French large grocers. They studied those approaches by applying a multi-method qualitative perspective comprising semi-structured interviews with managers and e-consumers. The research demonstrates that a multi-channel strategy enables retailers to re-inforce their competitive advantages when developing material, immaterial and – in perspective – competitive synergies.

Key words: multi-channel grocery retailing, stores, drive-in, synergies.

Le drive : vecteur de cannibalisation ou de complémentarité ?

Le cas de la grande distribution alimentaire française.

Introduction et problématique de la recherche

L'intensification de la concurrence sur le marché français de la grande distribution alimentaire incite les grandes enseignes à développer toute stratégie susceptible d'apporter un surplus de croissance, même limitée (Colla et Lapoule, 2011). Toutes mettent en place une structure de distribution multicanale, « *l'utilisation de plus d'un canal pour rendre disponible les produits de l'entreprise aux consommateurs* » (Easingwood & Coelho, 2003). Cette stratégie offre la possibilité de conquérir de nouveaux clients et d'accroître ses avantages concurrentiels par le développement de synergies entre les canaux (Porter 1985, Steinfeld, Adelaar et Lai, 2002) au travers, notamment, de l'utilisation d'infrastructures communes ou du déploiement d'une stratégie et d'opérations marketing conjointes.

Mais l'ouverture de drive à la même enseigne expose l'entreprise au risque de la cannibalisation, le canal virtuel additionnel pouvant capter une partie des clients du canal traditionnel, le magasin. Ce risque d'engendrer une concurrence interne est susceptible de compromettre le résultat économique de l'ensemble de l'activité multicanale (Poirel et Bonet Fernandez, 2008) voire de provoquer une dégradation du niveau de service à la clientèle (Vanheems, 2013).

Dans ce contexte, nous avons souhaité identifier les sources possibles de synergies et de cannibalisation entre le canal magasin et le drive à prédominance alimentaire pour mieux appréhender la stratégie de management multicanale à développer par les enseignes. Afin de dégager des implications managériales et quelques éléments de prospective pour les responsables d'enseignes, nous avons confronté les résultats d'une revue de la littérature sur les stratégies de distribution multicanales des enseignes disposant de magasins et de drives avec les enseignements tirés des expériences menées en France et analysées au travers d'interviews de consommateurs et de managers de la grande distribution à prédominance alimentaire.

1. Eclairage théorique mobilisé et revue de la littérature

Avec le drive, le client retire sa commande, passée sur internet, à un dépôt de proximité auquel il accède en voiture (Ferne *et al*, 2010 ; Durand et Senkel, 2007). Il peut aussi, dans certaines grandes villes surtout, utiliser le service de livraison à domicile assuré par certaines enseignes pour les achats effectués sur le site ou en magasin. Le consommateur qui utilise le drive continue,

par ailleurs, de faire une partie de ses achats dans les magasins. Dans ce contexte, le drive permet aux enseignes d'éviter de contourner les problèmes posés par la livraison à domicile (coût élevé et difficulté de respecter les horaires de livraison) mais les confrontent à d'autres défis, notamment à la nécessité accrue de mettre en place une stratégie de distribution multicanale. Toutes les enseignes sont ainsi amenées à réfléchir aux mécanismes de coordination des canaux et à l'amélioration de l'expérience d'achat cross-canal des consommateurs afin d'augmenter leur part de marché et leurs résultats économiques.

Dans ce contexte de généralisation progressive de la distribution multiple dans le secteur alimentaire, nous présenterons les principaux travaux théoriques susceptibles de permettre une meilleure compréhension des sources de synergies et de cannibalisation possibles entre les divers canaux et surtout entre le magasin et le drive.

Les différentes stratégies multi-canaux

En analysant le système de distribution multicanale dans le secteur alimentaire, plusieurs auteurs (Steinfeld et al. 2002 ; Müller-Lankernau, Klein et Wehmeyer, 2004) ont identifié deux principales stratégies : la stratégie d'isolation (ou de séparation, les canaux servent le marché indépendamment et sont gérés comme des entités séparées) et la stratégie d'intégration orientée synergies (forte intégration des canaux complémentaires). Selon ces auteurs, une stratégie d'isolation induit le ciblage de clients différents, un mix produits et prix distincts ainsi que des conflits inter canaux, le nouveau canal menaçant fondamentalement le modèle existant.

A l'opposé, la stratégie d'intégration permet au client de passer aisément d'un canal à l'autre (Montoya-Weiss et al., 2003), de s'informer par exemple sur Internet puis d'acheter en magasin, les synergies apparaissant lorsque l'association des canaux améliore la performance globale en abaissant les frais de distribution ou en renforçant la différenciation pour assurer au distributeur multicanal un avantage concurrentiel durable (Porter, 1985 ; Rosenblum, 2007).

En analysant des entreprises appartenant à d'autres secteurs d'activités que l'alimentaire (assurance, sport et loisirs, automobile), Jeanpert (2010) a mis en évidence une troisième stratégie mixte dite « coopérative » dont le double objectif est « d'une part de créer un sentiment de collaboration entre les canaux de l'entreprise et d'autre part de mettre en compétition les canaux entre eux ».

Le risque de cannibalisation

La compréhension du comportement d'achat du client face à la nouvelle offre du drive conditionne le choix et le déploiement d'une stratégie multicanale. Or des auteurs ont mis en évidence que la « migration » du magasin physique au drive s'explique surtout par le gain de temps, la praticité et le meilleur pilotage des dépenses des clients (Barth et Antéblan 2006 ; Colla et Lapoule, 2011). A l'inverse, la complexité d'utilisation d'internet, la difficulté de juger de la qualité des produits – en particulier des produits frais – et les coûts de livraison peuvent les dissuader de migrer (Nicholson et Vanheems, 2009).

Après avoir examiné l'impact du canal électronique sur la distribution traditionnelle, Alba et *alii* (1997) ont considéré que les migrations entre formules de vente ne peuvent constituer une source intrinsèque d'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise. Elles seraient, au contraire, préjudiciables à la formule dont elles sont issues et n'entraîneraient pas de vente supplémentaire pour l'entreprise.

En captant des clients du canal magasin, le drive peut donc entraîner une désertion de ce dernier et compromettre l'économie de coûts attendue sur l'ensemble du système. Cette migration peut être liée à la perception qu'ont les clients du drive. S'ils assimilent le drive à un point de vente à part entière, les consommateurs auront tendance à abandonner le magasin ou à ne le fréquenter que de façon épisodique (Heitz, Douard et Cliquet, 2011). A l'inverse, s'ils le perçoivent comme un service annexe, ils seront plutôt fidèles au magasin qu'ils fréquentaient initialement.

Les synergies développées

Pour les magasins, le drive ne représente pas qu'un risque de cannibalisation. Il donne la possibilité de développer des synergies. Ces dernières peuvent être définies comme « le surcroît d'efficience ou d'efficacité que provoque l'exploitation conjointe d'activités jusqu'alors exploités de façon indépendante » (Koenig 2004). Les synergies ou interconnexions entre les unités d'activité peuvent être tangibles, intangibles et de concurrence. Les premières consistent en « un partage d'activités entre unités de l'entreprises qu'autorisent ...des facteurs communs ». Les secondes correspondent au « transfert d'un savoir-faire de gestion d'une chaîne de valeur à une autre ». Les troisièmes surviennent « quand les concurrents directs rivalisent sur plusieurs terrains » (Porter 1985). Pour mieux comprendre les conditions du succès des entreprises, de nombreux auteurs ont étudié les avantages de la multicanalité, pour les consommateurs, ainsi que pour les entreprises (Vanheems, 2009 ; Hackney, Grant et Birtwistle, 2006 ; Wallace, Giese Joan

et Johnson Jean, 2004). Une recherche récente sur le secteur du e-commerce a synthétisé les plus importants d'entre eux dans le secteur en appréhendant notamment les synergies qui peuvent contribuer à accroître la satisfaction du client multicanal (Colla et Lapoule, 2012). Celles-ci peuvent concerner à la fois le marketing direct, la relation client et le service après-vente, mais aussi l'achat, la politique d'assortiment et la logistique.

Les synergies peuvent se traduire en un avantage compétitif pour les entreprises dans la mesure où les avantages – du partage et/ou du transfert du savoir faire - sont supérieurs aux coûts qu'ils entraînent, avantages représentant un facteur critique de succès de l'activité, comme l'ont récemment analysé Colla et Lapoule (2012) pour le drive.

Sur la base de cette analyse de la littérature, nous avons conduit notre travail d'investigation empirique sur la cannibalisation des magasins par le drive et sur les synergies réellement développées par les distributeurs pour réduire les coûts et se différencier afin de toujours mieux répondre à la demande des consommateurs. Cela nous a permis d'approfondir notre compréhension des meilleures pratiques des entreprises et des stratégies à mettre en place pour que la multicanalité se traduise par un avantage économique pour l'enseigne.

2. La méthodologie de notre recherche : une étude qualitative triangulaire

Nous avons utilisé les résultats de la revue de la littérature pour guider et structurer notre étude sur les stratégies multicanales mises en place par les grands distributeurs français à prédominance alimentaire. Ne pouvant pas accéder directement aux documents internes (ventes par secteur ou résultats économiques) des entreprises, nous avons décidé d'opter pour une méthodologie de recherche qualitative consistant à prendre connaissance des interprétations et des opinions des détaillants et des consommateurs.

Notre recherche qualitative a réuni trois phases de collecte de données associées à des techniques distinctes d'analyse compatibles avec la définition de la triangulation, « *l'utilisation de différentes méthodes pour analyser la dimension unique d'une recherche* », dans laquelle les faiblesses relatives à chacune des méthodes sont compensées par les forces des autres. Nous avons réalisé :

- Seize interviews semi directives de managers que nous avons voulu approfondies et complémentaires pour représenter la multiplicité et la diversité des modèles économiques

de distribution et d'e-commerce. Nous avons interviewé des managers travaillant pour les grands groupes intégrés (Auchan, Carrefour, Casino and Cora) et des adhérents indépendants associés des groupements Leclerc et Intermarché. Nous avons structuré notre plan de questionnement en cinq parties : les raisons du développement du canal drive et les facteurs de cannibalisation ; le modèle économique du drive (attaché ou indépendant) ; les synergies existantes et à développer ; les moyens de réagir à la cannibalisation dans les magasins et d'obtenir un avantage pour l'activité globale (drive plus magasins). Réalisées par les auteurs de cette recherche, les interviews ont duré 50 minutes en moyenne, ont toutes été enregistrées et entièrement retranscrites avant de faire l'objet d'une analyse de contenu thématique.

- Six focus groups composés chacun de 12 à 15 utilisateurs du service drive alimentaire pour identifier des réactions et des idées qui pourraient contribuer à maintenir la performance commerciale du canal magasin. Les groupes furent définis en fonction des habitudes d'achat et selon les critères de sexe, âge, catégorie socio-professionnelle et lieu de résidence des participants. Ils ont réuni un total de 93 utilisateurs du drive qui ont comparé leur expérience multicanale avec les résultats des interviews de la phase 1. Un animateur a géré les débats et un observateur a pris des notes. Après avoir échangé sur leur ressenti et leur expérience d'achat, les participants ont évoqué des voies d'adaptation/amélioration possibles d'un magasin concurrencé par un drive. Les travaux ont tous été enregistrés et synthétisés par écrit.
- L'analyse de différentes sources secondaires traitant des possibles synergies et risques de cannibalisation entre les deux canaux : compte rendus d'études de consultants et d'Instituts spécialisés, articles issus de la presse professionnelle, interviews publiés de responsables de drives, de magasins et d'experts de la distribution alimentaire.

Afin d'améliorer notre compréhension du modèle et de dégager un consensus sur les contributions et implications managériales, nous avons confronté les propositions issues de notre revue de la littérature avec les résultats de la triangulation des données provenant des sources secondaires, des interviews des managers et des perceptions des consommateurs. Particulièrement bien adaptée à la confrontation des résultats d'études terrains et d'enquêtes, la triangulation des données a accru la validité des informations collectées et nous avons ainsi pu confirmer et enrichir nos conclusions.

3. Principaux résultats obtenus et implications managériales

Les facteurs de cannibalisation

La possibilité d'élargir la zone de chalandise et de limiter l'évasion de la clientèle de proximité réduit le risque de cannibalisation. La grande majorité des managers interviewés a vérifié qu'accoler un drive à un magasin peut accroître la cannibalisation aux dépens du magasin entre 10 et 30 %. Selon nos interviews, confirmés par des études empiriques, environ 40% des gains du drive sont repris aux hypermarchés dont la surface est supérieure à 7500 m². Une moindre cannibalisation se manifeste par rapport aux magasins de hard discount et des supermarchés.

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 des parts de marché.

Le drive cannibalise notamment la catégorie de courses appelées « courses corvées », par opposition aux « courses plaisir ». Les produits épiciers, crémiers, d'entretien, la charcuterie et le fromage en libre-service et les liquides font l'objet d'une cannibalisation plus importante.

Les synergies possibles

Les managers ne priorisent pas les synergies immatérielles - l'exploitation de la marque enseigne - et les consommateurs interrogés préfèrent un drive de proximité à celui de l'enseigne qu'ils fréquentent habituellement mais qui est plus éloigné.

Les synergies matérielles relatives aux achats - notamment l'exploitation des bases de données et des relations avec les fournisseurs référencés - et à la compétitivité sur le prix qui en découle - sont très importantes, le prix étant un facteur critique de succès des drives.

Les synergies concernant le marketing direct et les relations clients n'apparaissent pas, pour le moment, prioritaires aux managers. Mais ces derniers pensent qu'elles le deviendront lorsque la densification du maillage géographique des drives nécessitera le développement d'un programme intégré de communication et de fidélisation conçu à partir d'une base de données provenant d'une carte de fidélité transversale, ainsi que le déploiement d'une relation et d'offres personnalisées.

Si les synergies logistiques s'avèrent déjà significatives pour les drives accolés, certains managers envisagent de créer des plates-formes logistiques qui approvisionneront plusieurs points de retrait, ainsi que les consommateurs ayant opté pour la livraison à domicile.

Les implications managériales

Si notre recherche confirme en grande partie la littérature sur les synergies, elle apporte également des résultats, peu ou pas abordés jusqu'à présent par la littérature qui permettent de dégager de nouvelles implications managériales d'ordre stratégique, logistique et marketing. Afin d'acquies un avantage concurrentiel, les enseignes doivent exploiter les synergies matérielles et immatérielles à tous les niveaux de leur chaîne de valeur - stratégie, achats, logistique, marketing et communication (voir tableau 1) - afin que l'amélioration de la performance globale multicanale puisse compenser les effets de la cannibalisation et l'augmentation des coûts.

Tableau 1. Les synergies à exploiter entre les drives et les magasins

Les objectifs et avantages possibles	Les principales fonctions	Les actions à mener pour exploiter les synergies
<ul style="list-style-type: none"> • Exploiter le capital enseigne 	Stratégie, Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation de la même marque enseigne
<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser les efforts marketing • Recruter de nouveaux consommateurs • Développer la fréquence d'achats des clients, en particulier des clients mixtes • Fidéliser les clients (effet lock in/verrouillage) 	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 • La création d'une base de données par recoupement d'informations détenues sur les consommateurs par chaque canal • Une prospection et une communication en ligne qui utilise les informations provenant d'une carte de fidélité transversale • Le déploiement d'offres personnalisées • Le développement de programmes coordonnés de fidélisation
<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le service après-vente 	Service après-vente	<ul style="list-style-type: none"> • La reprise des articles, le remboursement des écarts de prix
<ul style="list-style-type: none"> • Profiter, 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 et des relations avec les fournisseurs référencés
<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser les coûts et diversifier les modèles logistiques 	Logistique	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation du magasin comme lieu de réception et de retrait des commandes passées en ligne, comme plate-forme logistique pour la gestion des stocks et la livraison à domicile

En outre, les managers pensent que la croissance des drives et la cannibalisation qu'elle induit aux dépens des magasins nécessiteront la mise en œuvre de nouvelles stratégies horizontales pour les entreprises multicanales. La position compétitive des enseignes dépendra plus de leur position globale que de celle acquise dans chacun des canaux, et sera liée aux interconnexions entre les formats.

Références

Barth I. et Antéblan B. (2006), *Les petites histoires extraordinaires des courses ordinaires, ethnographie des courses*, Edt EMS Management et Société

Colla E. et Lapoule P. (2011), Les facteurs clés du succès des cybermarchés : les enseignements du cas Tesco, *Décisions Marketing*, 61, 35-45.

Colla E. et Lapoule P. (2012), E-commerce: exploring the critical success factors”, *International Journal of Retail and Distribution Management* Vol. 40, N° 11

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.

Heitz M, Douard J.P. and Cliquet G. (2011), Grande distribution alimentaire et drive : une solution à la mobilité des consommateurs ? *Actes de la Conférence internationale Etienne Thil sur la distribution*, Roubaix, Septembre.

Jeanpert S. (2010), Analyse de la stratégie de distribution multicanaux: integration, coopération et orientation client, *Gestion 2000*, Juillet-Août, 17-31.

Koenig G. (2004) *Management stratégique*, Dunod Paris.

Müller-Lankenau, C. Klein, S, Wehmeyer, K. (2004) Developing a framework for multichannel strategies- an analysis of cases from the retail grocery industry, 17th Bled Electronic Commerce Conference e-Global, Bled, Slovenia, Vol. 21-23, pp. 1-19.

Nicholson; P. et Vanheems, R. (2009), Orientation d'achat et comportement multicanal du client, *Management et Avenir*, N° 21, 136-156.

Nielsen (2011), Croissance : le e-commerce ?, *Rencontres Nielsen*, Mars, Paris.

Poirel C. et Bonet-Fernandez, D. (2008), La stratégie de distribution multiple, *Revue Française de gestion*, n° 182, 155-170.

Porter M. (1997), *L'avantage concurrentiel*, Paris Dunod.

Rosembloom (2009),

Vanheems R. (2009), Distribution multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ?, *Décisions Marketing*, 55, 41-52.

Vanheems R. (2013), La distribution à l'heure du multi-canal : une redéfinition du rôle du vendeur, *Décisions Marketing*, 69, 43-59.

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.