

LSA a visité le drive le plus vendeur de France, bâti il y a moins de trois ans par l'adhérent Leclerc d'Ajaccio, en périphérie de la préfecture de la Corse du Sud. Un entrepôt atypique, très commerçant et, au final, un succès remarquable. Reportage.

Dans les coulisses du plus gros drive de France

UN DRIVE TRÈS MARCHAND

■ **Le drive Grand Ajaccio Baléone** avec son point de retrait satellite se révèle de loin le plus performant de France, et vise les 30 M€ de chiffre d'affaires à court terme.

■ **Avec une gamme de produits frais très large**, Grand Ajaccio contredit l'idée que l'offre des drives est surtout concentrée sur les liquides, l'épicerie et autres produits pondéreux.

■ **Ramassé sur 2 000 m² et semblant très à l'étroit**, le site se révèle souple et rentable : un business model plus efficace que certains drives récents, trop spacieux.

■ **Toute une série de services** – fraîche découpe, pizzas, sushis... –, et bientôt un minicentre annexe (KFC, coiffeur, parapharmacie...) nourrissent la croissance du site.

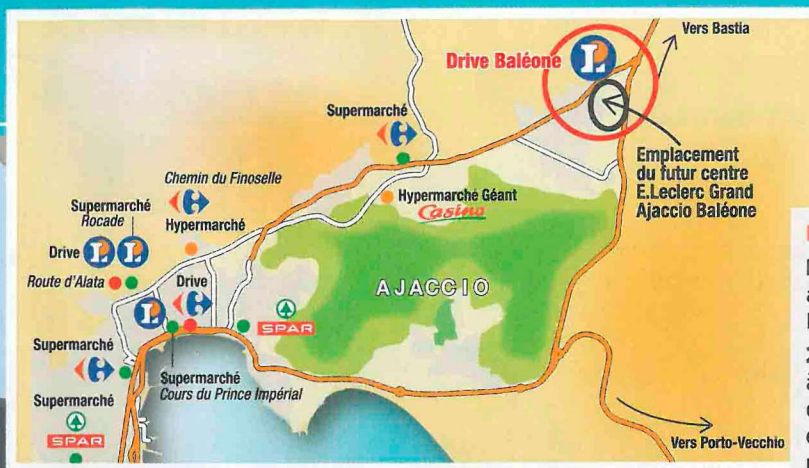
Surprise. Le drive le plus performant de France est corse ! Et de très loin. L'E. Leclerc Drive de Baléone, dans la périphérie d'Ajaccio, devrait tutoyer les 27 millions d'euros de chiffre d'affaires cette année (contre 23 l'an dernier), selon son exploitant, François Padrona, l'adhérent Leclerc de la ville, où il est également propriétaire de deux supermarchés. Plus précisément, 20 millions d'euros pour l'entrepôt de Grand Ajaccio Baléone et 7 millions pour le drive satellite que le distributeur s'est décidé à construire, fin 2013, non loin du plus important supermarché Leclerc de la ville, celui de Rocade, un an seulement après l'ouver-

ture du site mère, en août 2012. À lui seul, le drive principal générera plusieurs millions d'euros de mieux que ses deux poursuivants dans la hiérarchie interne des Leclerc (Échirolles et Montpellier Garosud, qui jaugeaient chacun un peu plus de 15 millions d'euros en 2014) et sans doute 3 à 4 millions de plus que le meilleur des AuchanDrive, que l'on soupçonne, faute de chiffres officiels, être celui d'Aubagne.

Urbain et périphérique, deux sites étroitement liés

Difficile pourtant de séparer le « petit » drive, comme les équipes de Leclerc Ajaccio l'appellent, du « grand », tant ils sont étroitement liés. Le premier, beaucoup plus proche du centre-ville





EN DATES

Fin 2009 François Padrona, avec 7 ex-adhérents U, rejoint Leclerc.

2012 Il acquiert un terrain à Baléone, au nord-est d'Ajaccio, pour bâtir un hyper et un centre d'envergure régionale. Il y monte un drive en attendant.

août 2012 Ouverture du Leclerc Drive Grand Ajaccio Baléone, le premier de l'île.

Fin 2012 Extension de 400 m² du site, installation d'une chambre froide pour les fruits et légumes.

Avril 2013 Création d'un atelier de fraîche découpe.

8 décembre 2013 Ouverture du second site drive, au nord d'Ajaccio.

Décembre 2014 Création de Pizza Drive et Sushi Drive.

Début 2015 Le projet hyper + centre est accepté en CNAC.

Juillet 2015 Fin de la première tranche du centre. Le drive va gagner 1500 m².

Printemps 2017 Ouverture prévue du centre Grand Ajaccio Baléone, avec un hyper de 9000 m², une galerie de 40 boutiques et un retail park.



Baléone est situé au nord-est d'Ajaccio, au croisement de la N194 (vers Bastia) et de la D72 (vers Bonifacio et Porto-Vecchio). Près de 120 000 Corses empruntent régulièrement ces axes. Le drive de Grand Ajaccio, base avancée du futur mégaprojet de centre commercial E. Leclerc prévu pour 2017, est donc idéalement placé. Pourtant, les études initiales n'estimaient son potentiel qu'à 3,5 M€! En installant, fin 2013, un point de retrait déporté à proximité du centre-ville, François Padrona, l'adhérent Leclerc, s'est aussi ouvert le marché intra-urbain même si c'était un pari osé, avec un Carrefour de 5400 m² tout proche et l'un des rares drives solo Carrefour installé aussi un peu plus bas.

d'Ajaccio, est un simple point de retrait doté d'un hangar de 200 m² où sont stockées les commandes (jusqu'à 400 par jour quand même!), livrées sur dix pistes par deux salariés. Les colis sont tous préparés à Baléone, à quelques kilomètres de là, et acheminés par un camion qui fait des navettes incessantes entre les deux drives et les magasins. Il y prend et dépose les commandes, mais aussi des produits frais. Car ces deux entrepôts sont sans doute les seuls en France à proposer une offre transformée sur place de boucherie, de fruits et légumes en fraîche découpe, ainsi que des sushis et des sashimis frais fabriqués devant les clients! Depuis six mois, le site de Baléone réussit même le tour de force de proposer des pizzas chaudes,

20 M€

Le CA attendu pour Baléone (17 M€ en 2014)

2000 m²

La surface du Leclerc Drive Grand Ajaccio Baléone, avec 13 pistes

Sources : Leclerc Ajaccio, LSA

préparées et cuites sur place, complétées depuis quelques semaines par des poulets rôtis haut de gamme élevés en Corse. Il aura fallu pour cela adapter le logiciel et l'application de l'enseigne, conçus par Infomil, afin de rendre indépendantes les commandes de restauration et garantir des plages horaires de livraison. Des innovations qui sont loin d'être des gadgets: le samedi précédant notre visite, mi-avril, le pizzaiolo avait écoulé quelque 130 pizzas, alors même que le site ferme, pour le moment, à 20 h 30, ce qui limite d'autant son potentiel en restauration rapide. Quant aux sushis et aux sashimis, on les retrouve aussi dans les rayons frais des deux supermarchés du groupe Padrona, et ils génèrent « un chiffre d'affaires équivalent à celui des bars à sushis »

Les magasins

«*des meilleurs hypers*», affirme Philippe Toujas, le directeur général du groupe et second de François Padrona. Soit, sans doute, pas loin du million d'euros.

« Dès le départ, l'idée était d'aller là où les autres ne vont pas »

Pas très académique dans un monde où toute référence supplémentaire est vue d'un œil suspect par les experts en logistique avec le risque d'altérer de fragiles équilibres économiques? Oui, sauf que Baléone est aussi l'un des drives les plus rentables de France. Le site de Grand Ajaccio revendique 11 % d'excédent brut d'exploitation (EBE), avec un investissement total de seulement 600 000 €. Même le point de retrait proche du centre-ville, pourtant pénalisé par les coûts de navette logistique et un personnel cantonné aux seuls chargements des coffres, affiche 9 % d'EBE. Et les managers semblent s'être donné le mot pour prendre le contre-pied des idées toutes faites sur le drive. «*Dès le départ, l'idée était d'aller là où les autres ne vont pas, d'apporter toujours un plus*, se remémorent Philippe Toujas et Jean-François Mancini, le directeur du drive, en évoquant les réunions qui ont précédé l'ouverture du site de Baléone, le 8 août 2012... *On disait les drives mauvais en frais, sur les produits à valeur ajoutée, c'est là qu'il fallait qu'on soit bons.* »

La théorie milite pour une offre plutôt courte, centrée sur les basiques et les pondéreux? À Ajaccio, au contraire, l'assortiment oscille entre 9 000 et 10 000 références, selon la saison, 2 000 de plus que la moyenne de l'enseigne. Le site propose, par exemple, près de 140 références de fruits et légumes, contre une cinquantaine dans un drive classique. Il est même sans doute l'un des seuls en France à abriter un laboratoire de fraîche découpe de fruits et légumes pour proposer des salades de fruits fraîches ou des barquettes de légumes de saison tranchés. «*Plus que le nombre, c'est la qualité de l'offre qui compte*, précise François Padrona. *En saison, je ne conçois pas qu'il n'y ait pas au moins dix variétés de tomates proposées sur notre site.* »

Échange de bons procédés, grâce au laboratoire du magasin de Rocade, le seul de ce type dans l'île homologué par les services vétérinaires, le drive peut proposer une offre de viandes exceptionnelle travaillée par une équipe d'une dizaine de bouchers. «*Le principe même du commerce que j'essaie d'inculquer à mes équipes, c'est d'offrir aux clients les produits qu'ils sont venus chercher, plus les trois ou quatre articles qu'ils*



PIZZA...
Un Pizza Drive, une idée originale qui rencontre un franc succès.

Une offre large

TOUT SOUS LE MÊME DRIVE

Baléone propose de tout, fraîche découpe, produits locaux, location de voiture...

n'avaient pas prévu d'acheter. On tente de l'appliquer aussi bien aux magasins qu'à notre drive. » Avec un seuil, concède tout de même Philippe Toujas, le cap des 10 000 références. «*Au-delà, cela devient trop contraignant pour notre outil.* »

une véritable ruche

Car Baléone n'a rien à voir avec les méga-entrepôts de 5 000 m² construits dernièrement. Les amateurs de cathédrales seront déçus. Ici, tout tient sur 2 000 m². Dans certaines allées, il n'y a de la place que pour un seul chariot. Du fait de l'importance des rotations - 1 300 commandes le vendredi de notre visite et 4 semi-remorques à décharger -, des cartons et des suremballages traînent au sol dans certaines zones de l'entrepôt. Nos hôtes s'en excusent presque. L'espace est plus que compté. Des racks ont été ajoutés pour stocker en hauteur le long des murs plus de palettes de boissons. Des sortes de têtes de gondole garnissent aussi toutes les allées de picking. Et, en cette fin de matinée, les commandes pour le drive relais attendent, le long des meubles de surgelés, l'arrivée du camion qui fait la navette. On est clairement à l'étroit dans cette ruche où se côtoient plus de 80 salariés. Pourtant, les 1 500 m² de surfaces supplémentaires

7 M€

pour le satellite d' Ajaccio Rocade (6 M€ en 2014)

200 m²

La surface du Leclerc Drive d' Ajaccio Rocade, avec **10 pistes**

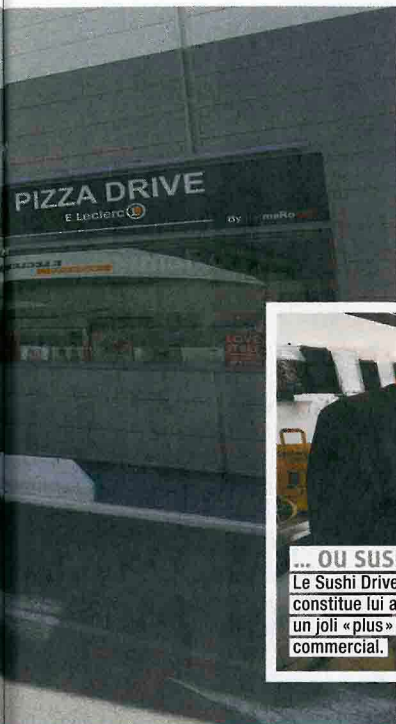
85

Le nombre de salariés en CDI et en temps complet sur les 2 sites

11%

L'excédent brut d'exploitation pour le site Grand Ajaccio Baléone

Sources : Leclerc Ajaccio, LSA



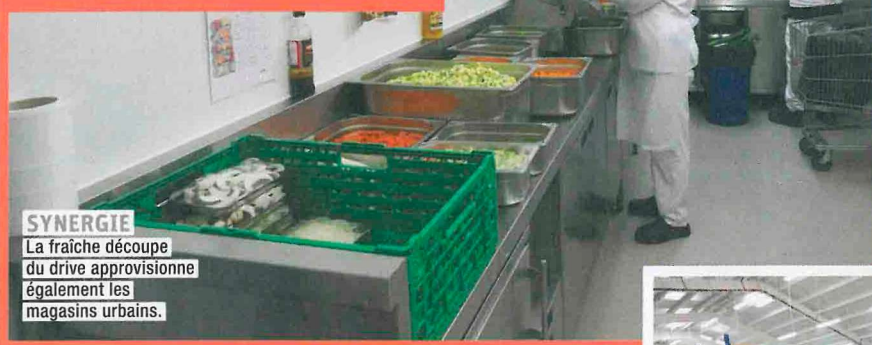
... OU SUSHIS
Le Sushi Drive
constitue lui aussi
un joli « plus »
commercial.

En trois ans, le drive de Baléone n'a pas cessé d'évoluer en proposant régulièrement de nouvelles offres : assortiments de produits frais et locaux très développés, fruits et légumes en fraîche découpe, sushis frais, pizzas chaudes, poulets grillés. Le site affiche environ 2 000 références de plus que la moyenne de l'enseigne, fixée à 7 500 articles. Ce qui nourrit sa croissance. Surtout que les Corses, du fait de la pénurie d'offre commerciale dans certains domaines, sont des fidèles de la vente à distance : ils figurent parmi les plus gros clients de La Redoute, des 3 Suisses, des sites de mode et sont adeptes du m-commerce. 20 % des commandes des E. Leclerc Drive d'Ajaccio sont ainsi passées via l'appli dédiée aux smartphones et tablettes. Un record, là aussi, pour l'enseigne.



RECYCLAGE
Au vu des volumes écoulés, le magasin a investi dans un compacteur.

De bonnes idées



SYNERGIE
La fraîche découpée du drive approvisionne également les magasins urbains.

L'une des forces du drive de Baléone est d'avoir réussi à concilier une offre large de près de 10 000 références avec un entrepôt très compact (2 000 m²), qui, au final, n'aura nécessité qu'un investissement minimum de 600 K€. Et des synergies ont été dégagées au sein des deux supers et des deux drives du groupe de François Padrona. Les ateliers de fraîche découpe et de sushis de Baléone servent les supermarchés de Rocade (35 M€ de CA pour 1 800 m² !) et d'Impérial (18,5 M€, 1 450 m²), alors que la viande est transformée dans le labo du magasin de Rocade. À noter aussi l'investissement dans un compacteur de cartons dernier cri, très utile dans la chasse au gaspi et pour le recyclage.



AU CORDEAU
Le moindre mètres carrés est optimisé pour limiter les distances parcourues.

prévus en juillet serviront essentiellement au stockage, aux quais de réception et à améliorer le confort du personnel, explique François Padrona. «L'agrandissement, c'est pour les réserves, pas pour le picking. Avec des allées de 5 mètres de large, les salariés parcourent le double de distance et on perd en efficacité.» L'homme est aussi résolument hostile à la mécanisation. L'histoire lui donne raison. Le site de Baléone n'aurait pas atteint les performances actuelles s'il avait fait ce choix.

Du hangar industriel au mégacentre commercial

En trois ans, en effet, jamais son drive n'a cessé de se redimensionner pour s'adapter à une croissance à laquelle personne ne s'attendait. Au départ, il s'agissait littéralement d'occuper le terrain. En l'occurrence, 12 hectares que François Padrona venait d'acheter pour réaliser son rêve de bâtir un très grand centre commercial en périphérie d'Ajaccio. En attendant d'obtenir des autorisations – finalement arrachées de haute lutte début 2015 (les travaux ont débuté depuis plusieurs semaines) –, il opte pour l'implantation d'un drive dans un hangar industriel en bordure de terrain. De quoi gêner

d'éventuels projets rivaux, tout en allant cha-touiller le Géant d'Ajaccio, fleuron des hypers dans l'île, avec ses 125 millions d'euros de recettes estimées alors (avec la baisse des prix et le drive concurrent, ce dernier en aurait perdu près de 40 millions depuis !).

Au moment d'ouvrir, en août 2012, les études de marché chiffrèrent le potentiel de ce qui était alors le premier drive solo de Corse entre 3 et 5 millions d'euros (*sic*). François Padrona démarre donc modestement en réservant deux cellules du hangar à son entrepôt et en louant une partie de la troisième à un magasin Picard, qui doit se frotter les mains aujourd'hui d'une telle association. Dès les premiers jours, il faut se rendre à l'évidence, l'outil est sous-dimensionné. À la fin de l'année, le bout de local restant, 400 m², est récupéré pour compléter

102€
Le montant du panier moyen

8 200
Le nombre de clients, pour 21 000 commandes/mois, sur les deux sites, à fin mars 2015

Sources : Leclerc Ajaccio, LSA

« Le drive peut être efficace, rentable, qualitatif et générateur de croissance, contrairement à ce qu'on peut dire. »

François Padrona, adhérent Leclerc d'Ajaccio

Un patron ambitieux

François Padrona, l'homme qui a fait venir Leclerc en Corse

Issu d'une famille de commerçants et d'entrepreneurs corses, ce grand voyageur, qui a notamment passé deux ans aux États-Unis juste après son bac D, a failli partir monter un restaurant à Bangkok. C'est finalement sur une petite supérette Banco, au cœur d'Ajaccio, que François Padrona exprimera, à 21 ans, son envie d'entreprendre et d'indépendance. Il en fait très vite le premier Marché U de France, avec 8 M€ de chiffre d'affaires sur... 350 m²! Début 90, il construit le supermarché de Rocade et rachète au même moment le magasin d'Impérial, en faillite. En 2000, il projette de bâtir un hyper U à Baléone, mais il se sent à l'étroit dans ce groupement. Il décide donc de frapper à la porte de Leclerc et de les convaincre – non sans mal – de rejoindre l'île de Beauté. Aujourd'hui, l'enseigne, avec ses dix magasins, y est coleader avec Casino. Son arrivée a surtout permis de baisser l'indice prix de l'île de plus de 15 points en cinq ans, « faisant gagner entre 100 et 150 M€ de pouvoir d'achat aux Corses ». Aujourd'hui, à 50 ans, François Padrona promet de construire un centre et un hyper exceptionnels à Baléone, « avec des choses jamais vues en Corse comme sur le continent », à l'image de son drive, atypique et performant, car commerçant en diable!

l'entrepôt déjà saturé. On y installe une petite zone de stockage, des meubles de froids pour les fruits et légumes, et, surtout, on intègre très régulièrement des innovations pour nourrir la croissance: la fraîche découpe en avril 2013, les sushis et les pizzas fin 2014, les poulets depuis quelques semaines.

En juillet 2015, ce seront les boutiques de la première tranche du centre commercial Grand Ajaccio qui viendront animer encore un peu plus une zone qui s'annonce très prometteuse pour le futur hypermarché. François Padrona vise les 100 millions d'euros avec les 9 000 m² de son futur magasin qu'il souhaite « *exceptionnel* » et, encore, 15 millions d'euros pour son drive, qui sera alors accolé au site... À moins qu'il ne défie, une nouvelle fois, les prévisions. ■

JÉRÔME PARIGI, À AJACCIO