

Si les ouvertures se poursuivent, à un rythme certes moindre, le drive fait face à une période de mutation. Émergence du drive piéton, livraison à domicile gérée depuis le drive, casiers, etc. : le modèle serait-il en train d'évoluer ?

Enquête
suggérée par
Dominique
Schelcher

Les relais de croissance du drive au banc d'essai

Après des années d'expansion folle, l'âge d'une relative maturité est arrivé pour le drive. Même s'il s'en est encore ouvert près de 200 en France entre janvier et août, une centaine est à mettre à l'actif de Carrefour, qui a décidé de rattraper son retard en la matière, ce qui minimise d'emblée la dynamique globale. Chez E. Leclerc, leader incontesté dans ce domaine, les grandes années où le drive progressait de plus de 20 % sont terminées. Dans ce contexte, des solutions d'un nouveau genre commencent à se déployer, pour toucher une cible différente, plus urbaine.

« Le drive accapare depuis le début d'année une part de marché de 5,6 %, portée certes par le dynamisme des ouvertures mais encore davantage par l'ancrage du circuit dans les habitudes des consommateurs », soulignait, en mai, Vincent Cornu, directeur distribution chez Nielsen France, lors de la présentation d'une vaste étude sur le sujet. Une vision que semble partager Auchan Retail France. « Le moteur de la croissance organique aujourd'hui est de travailler sur l'offre produits pour améliorer la couver-

ture des besoins, et améliorer le service pour conquérir de nouveaux clients », indique-t-on au sein du groupe, où le drive représente 7 % du chiffre d'affaires, avec 165 unités. Mais en plus du drive « historique », d'autres tendances émergent : « À côté de cela, nous utilisons notre savoir-faire pour proposer des parcours de course étendus, avec la livraison à domicile depuis le drive, les lockers ouverts aux consommateurs, les lockers sur des zones d'entreprise, et le drive piéton, avec l'ouverture d'une unité à Lille le 10 octobre. »

Les centres-villes, nouveau terrain de jeu ?

Selon un très bon connaisseur du drive, « le marché français est à saturation pour les emplacements de drives rentables. Le modèle de l'hypermarché est à ses limites, et les gens attendent de plus en plus de proximité, de services. Résultat, les grands distributeurs se doivent de multiplier les points de contact avec la clientèle ». Ce constat de transformation du modèle agite la distribution, et se retrouve dans l'émergence des drives piéton. Quitte à viser les clients qui n'ont pas de voiture (ou ne l'utilisent pas souvent), un clin d'œil amusant pour un service qui s'appelle drive. Lancé par E. Leclerc à Lille, le drive piéton essaime rapidement. Avec une cible urbaine habituée aux magasins de proximité – à qui l'on peut faire miroiter les différences de prix –, le modèle présente des atouts pour toucher des nouveaux consommateurs, alors que le taux de pénétration du drive en France n'est que de 25 %.

Actuellement, le nombre de drives piéton reste certes modeste (près d'une trentaine), mais augmente vite. Car les adhérents E. Leclerc commencent à être séduits (ouvertures récentes à Aurillac et Reims). Casino prévoit de mener des tests, alors que Carrefour compte bien pousser son avantage avec une quinzaine d'unités à Paris et Lyon. Ce modèle ne nécessite qu'un local de quelques dizaines de mètres

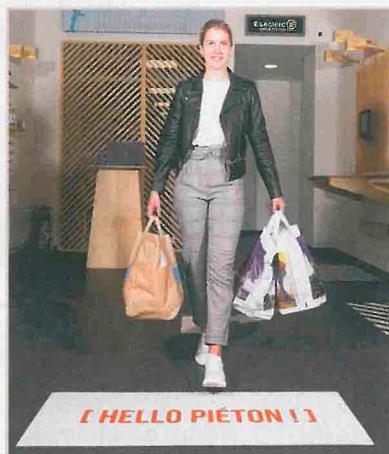
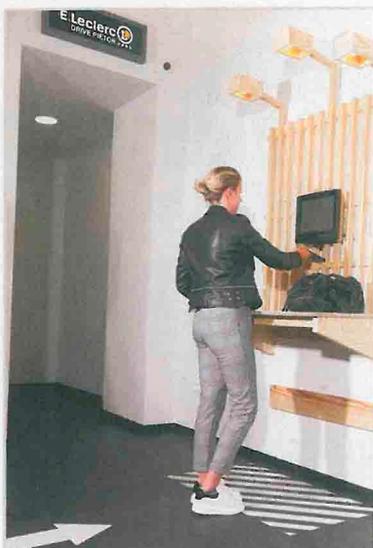
« Selon moi, il n'y a pas de meilleure formule que le drive adossé au magasin. L'essentiel des commandes peut s'effectuer depuis son canapé, mais on peut aussi aller prendre sur place des articles qui manquent. Hema Fresh en Chine, c'est ça, c'est ce modèle ! D'ailleurs, je m'interroge sur le drive déporté à terme. »



Dominique Schelcher,
président de Système U

Les drives piétons, taillés pour la ville

PHOTOS : FRANCK CRISIAUX/REA



LE PRINCIPE Un lieu de retrait des commandes en plein centre-ville, accessible sans voiture

ILS LE FONT DÉJÀ E. Leclerc, Carrefour, Auchan, Cora

AVANTAGE Proximité, implantation au cœur des villes

INCONVÉNIENTS Emplacements chers et possibles contraintes architecturales

L'E. Leclerc drive piéton de la rue du Molinel, à Lille.



La livraison collaborative, ou le Blablacar des coffres

LE PRINCIPE Un particulier client du drive récupère votre propre commande et la livre à votre domicile

ILS LE FONT DÉJÀ E. Leclerc, Match (avec le prestataire Yper), Intermarché (avec Shopopop), Auchan (test)

AVANTAGES Facile à déployer, coût très faible pour l'enseigne

INCONVÉNIENT Le facteur confiance pour accepter de laisser un particulier vous livrer, et l'intégration du service dans le tunnel d'achat



Vers la livraison de particulier à particulier ?

© YPER

carrés en centre-ville, et un approvisionnement régulier. L'enseigne prévoit d'accélérer à travers l'ouverture de nouvelles plates-formes de préparation de commande et de « dark stores » (mètres carrés de magasin transformés en entrepôts de préparation).

Emplacement et logistique

Chez Intermarché, qui prépare des annonces et n'a pas voulu nous en dire plus à ce jour, outre l'amélioration du maillage de drives classiques, le choix se porte, en complément, sur l'installation de casiers de retrait accessibles sur des plages horaires étendues. Après avoir ouvert un certain nombre de casiers dans les sièges de grandes entreprises, où le flux de salariés est important, l'enseigne s'apprête à ouvrir un lieu de retrait similaire en plein cœur de Paris, sur le boulevard Saint-Michel. Un test est également mené pour de la livraison collaborative : le client d'un drive peut récupérer et livrer la commande d'un autre client, moyennant rémunération.

Le nerf de la guerre repose sur l'emplacement, mais aussi sur la logistique mise en place pour approvisionner ces points de vente. Sur les casiers, l'outil peut vite être saturé si l'acheteur ne vient pas récupérer sa commande en temps et en heure. Le lieu de préparation est aussi primordial pour la rentabilité. Il faut avoir la capacité de gérer les commandes, soit via une plate-forme dédiée, comme le fait en partie Carrefour pour industrialiser son modèle, soit via des drives capables de préparer des commandes pour des sites relais. « *Mais tous ne sont pas éligibles pour accueillir ce flux de commandes supplémentaires* », note un observateur.

Dans nos colonnes, Thomas Pocher, pionnier du drive chez E. Leclerc, évoquait il y a peu la massification rendue possible par la saturation d'une zone avec plusieurs drives piétons. « *Il me manque 1,5 point pour être rentable. Mais avec le deuxième puis le troisième drive piéton, je vais gagner 3 à 4 points en optimisant les tournées.* » Et donc devenir rentable. ■ ■ ■ ■ ■



Les casiers, parkings des commandes

LE PRINCIPE
Des casiers automatiques tritempératures où venir retirer les commandes

ILS LE FONT DÉJÀ
Intermarché, Auchan

AVANTAGES Disponibilité 24 h/24, possibilité d'installation à proximité des lieux de flux (immeubles de bureaux, trajet de retour des bureaux, voire à proximité des immeubles d'habitation)

INCONVÉNIENT Nécessité de libérer les emplacements rapidement pour éviter la saturation des casiers

Un casier de drive Intermarché en Essonne.



© LAETITIA DUARTE



Un livreur Colisweb vient chercher une commande chez Auchan.

La livraison à domicile, le taxi des courses

LE PRINCIPE Le drive prépare la commande, qui est ensuite acheminée par l'enseigne ou un prestataire chez le client

IL LE FAIT DÉJÀ Auchan (service disponible aujourd'hui dans 19 villes, via la start-up Colisweb)

AVANTAGE Un service client apprécié

INCONVÉNIENT Le coût du dernier kilomètre, qui peut être répercuté ou non au client final



■ ■ ■ ■ Dans la même veine, Système U avait prévu pour la rentrée la mise en place d'un outil original, qui a pris un peu de retard : la création par différents associés de la région lyonnaise d'un entrepôt dédié, destiné à préparer les commandes avec trois possibilités pour récupérer ses achats : le drive classique, le drive piéton dans les magasins, ou la livraison à domicile par une équipe de Système U.

Un modèle qui se transforme

L'objectif, comme partout ailleurs, est d'abaisser les coûts marginaux pour abaisser le seuil de rentabilité du drive. Qui n'est pas forcément un objectif en soi.

« Si on ne propose pas de drive, on peut perdre une partie importante de la clientèle. Dans certains hypermarchés, cela représente 7 à 8 % des ventes. C'est un service qui a un prix, mais qui est vital dans l'organisation du magasin », souligne Dominique Schelcher. Le président de Système U est aussi convaincu de la nécessité de lier le drive au magasin. À Vertou (44), l'enseigne a mis en place un accès du drive vers la surface de vente, qui permet au client de venir chercher des articles de dernière minute. Dans le drive, le grand retardataire est Carrefour, au coude-à-coude avec E. Leclerc dans les parts de marché globales mais largement distancé sur ce circuit. Cela s'explique par des choix antérieurs et fait grincer des dents en interne. Lors d'un CCE de la branche hypermarchés, en septembre, le Syndicat national de l'encadrement du groupe déclarait sans fausse pudeur que « la bataille du drive a été perdue par Carrefour. La prochaine, celle de la livraison à domicile, ne pourra pas être traitée comme celle du drive, en suivre ».

Pendant des années, la compétition dans le drive s'est résumée à une course de vitesse et à un choix limité : accolé ou déporté. Plus aboutie, elle est aujourd'hui dans une phase d'affinage, avec une granularité plus précise, et une multiplication des expériences autour du dernier kilomètre. Ce fameux kilomètre qui coûte si cher. ■

MORGAN LECLERC

LES CHIFFRES CLÉS DU DRIVE EN FRANCE

3745

drives en France dont 3255 accolés et 490 déportés

■ Enseignes les plus représentées :

Intermarché (1091), Carrefour (698), Système U (692), E. Leclerc (651)

Source : LSA Expert, fin août 2018

4,9%

La part dans les ventes de grande consommation en 2017

5,39 Mrds€

Le chiffre d'affaires des drives, à +8% en CAM au 20.05.2018

Source : Nielsen

PART DE MARCHÉ VALEUR, EN %

Source : Kantar Worldpanel, CAM à P3 2018

