

Sur Capital

LE « DRIVE », UN CADEAU EMPOISONNÉ POUR LA GRANDE DISTRIBUTION
PUBLIÉ LE 25/02/2013 À 5H00 MIS À JOUR LE 27/07/2018 À 16H16

Le « drive », un cadeau empoisonné pour la grande distribution

En permettant d'acheter en ligne et de récupérer ses courses presque sans sortir de voiture, les drives ont connu un succès fulgurant. Mais leur rentabilité fait débat. Nombre de clients multiplié par deux, chiffre d'affaires en hausse de 130%, trois ouvertures chaque jour. Toute la profession se frotte les yeux à la lecture de ce bilan 2012 mirifique. Les résultats d'une start-up particulièrement inventive ? Non, ceux du « drive », ce service qui permet au consommateur de faire ses courses sur Internet, puis d'aller les retirer sur le parking d'un supermarché ou d'un entrepôt, pratiquement sans sortir de sa voiture.

Une petite révolution dans la grande distribution : la barre des 2 000 points de livraison vient d'être franchie, et plus de 5 millions de familles françaises s'y rendent deux ou trois fois par mois. L'an dernier, elles y ont dépensé pas loin de 2 milliards d'euros, ce qui représente 2,8% de toute la consommation alimentaire. Soit plus que la part de marché de tous les Aldi de France ou celle des supermarchés Franprix.

Le drive a mis quelques années à démarrer. C'est le groupe Auchan qui, le premier, a eu l'idée de proposer ce service. En 2004, il crée un Chronodrive à Marcq-en-Ba-rœul (Nord). Mais le client doit encore se rendre dans le magasin, pas-ser commande sur une borne, puis récupérer ses produits sur le parking. Cette première version de drive vise seulement à éviter les frais de livraison à domicile, qui plombent alors le développement de l'e-commerce alimentaire.

Il faudra attendre 2006 pour voir naître le premier drive en version entrepôt, avec son site Web dédié : toujours chez Auchan et dans le Nord, à Faches-Thumesnil. Un an plus tard, les très puissants adhérents Leclerc de Toulouse se lancent. A partir de 2009, ils convainquent leurs collègues de développer ce format à grande échelle, donnant du même coup le top départ de la bataille générale. Seul Carrefour, emberlificoté dans ses problèmes internes, a raté le virage. Pour mieux se rattraper avec 164 ouvertures en 2012, record de l'année.

Du coup, les drives apportent une bouffée d'oxygène à des distributeurs qui s'arrachent les cheveux à essayer d'enrayer la baisse de fréquentation de leurs hypermarchés. Mais le risque est réel de dé-shabiller Pierre sous prétexte de mieux habiller Paul. Le secteur se retrouve face à une innovation que son succès rend inéluctable : il est contraint de suivre le mouvement, sans pouvoir prendre le temps d'en maîtriser les effets collatéraux. En particulier la cannibalisation des magasins classiques et la faible rentabilité du nouveau modèle. Il y a quatre raisons de penser que l'euphorie sera de courte durée.

1. Un développement effréné, mais parfois mal adapté

«Pour le moment, les distributeurs sont juste lancés dans une course aux mètres carrés.» Pour Pierre Denis, président du cabinet Retail Explorer, les enseignes n'ont

d'autre choix que de développer à tout prix leur réseau de drive. En retrouvant leurs vieux réflexes : occupons le terrain, faute de quoi un concurrent le fera à notre place. En moins de deux ans, Leclerc et les autres ont équipé quasiment 50% de leurs hypers en drive. Il est vrai que le montage est alléchant. Juridiquement, le drive est considéré comme un entrepôt, et non comme un magasin, et n'a donc pas besoin des autorisations administratives longues et coûteuses nécessaires pour créer des supermarchés ou des hypers. De plus, les investissements sont très raisonnables : de 150 000 à 200 000 euros pour une structure minimaliste ; de 1,5 à 3 millions d'euros pour un drive plus sophistiqué. Soit cinq à dix fois moins que pour un supermarché moyen. Ceci explique pourquoi les adhérents Leclerc (270 points de vente en drive), mais aussi Intermarché (500) ou Système U (480) se sont engouffrés dans la brèche. Sans trop se poser de questions sur les emplacements – pourtant le b.-a.-ba du commerce. «Or, on voit bien que ce mode de vente marche plus ou moins bien selon les régions, fait remarquer Anne-Lise Glauser, directrice au cabinet de conseil PwC, et que les moins de 50 ans sont beaucoup moins intéressés.»

Cette précipitation a aussi des conséquences sur l'offre produits, plus restreinte qu'en magasin. Résultat, l'assortiment est parfois mal adapté à la clientèle locale. Pour l'heure, ce n'est pas encore la priorité des enseignes. «On voudrait bien discuter avec les distributeurs, s'agace un responsable d'une grande marque de détergents, mais on a beaucoup de difficultés à trouver un interlocuteur : tous leurs efforts sont concentrés sur l'expansion du réseau.»

Conséquences : les experts notent qu'au sein d'une même enseigne, les chiffres d'affaires des drives peu-vent varier de un à quinze, et que, tous distributeurs confondus, certains ne dépassent pas 500 000 euros quand les meilleurs cartonnent à 20 millions. Beaucoup de drives mal adaptés à leur zone risquent à terme de perdre de l'argent.

2. Un fonctionnement plus coûteux qu'il n'en a l'air

Bien sûr, le drive permet d'économiser sur certains frais de personnel (pas de lignes de caisses) et sur l'aménagement (rayons, décoration, etc.) mais, même avec une bonne organisation, une préparation de commande prend au moins vingt à trente minutes. Soit 10 euros environ par chariot (une demi-heure de Smic charges comprises). Ce qui n'est pas négligeable : cela peut représenter plus de 10% du prix d'un panier moyen (de 90 à 120 euros selon les enseignes) et ce service n'est pas facturé au client.

Les autres coûts sont liés aux modèles spécifiques. Il existe en effet trois types de drives. D'abord, l'entrepôt accolé à un magasin existant, où les marchandises sont stockées et où les chariots sont remplis par des préparateurs de commandes. Avantage : il partage ses frais généraux (stockage, voies d'accès, gestion) avec le magasin frère. «Dans ce système, notre drive est rentable, mais moins que nos hypermarchés», confiait sans livrer davantage de détails Vincent Roussel, patron de la centrale d'achats Provera (groupe Cora), lors d'une conférence organisée par le magazine spécialisé «LSA». D'autres responsables d'enseignes sont moins

affirmatifs, d'autant que les comptes d'exploitation sont mêlés à ceux du magasin accolé.

Deuxième formule, l'entrepôt implanté seul, ex nihilo. Il coûte plus cher : le distributeur doit acquérir un terrain et aménager des voies d'accès. La facture peut dépasser 4 millions d'euros. Et l'entreprise est plus risquée : il faut attirer des clients sur une zone moins commerçante. Ce modèle est réservé à ceux qui cherchent à tout prix à venir chasser sur les terres d'un concurrent, comme adorent le faire les plus gros adhérents Leclerc.

Dernier modèle, le «picking» : des employés du magasin remplissent les chariots en prenant les produits directement dans les rayons, le service drive se limitant à un accueil spécifique des voitures sur le parking. Il convient bien aux indépendants, type Super U ou Intermarché, parce que les investissements sont réduits et qu'il mobilise peu d'espace : 150 mètres carrés dans les réserves pour parquer les chariots contre 2 500 et plus de surface totale pour un drive classique. Comme le personnel qui remplit les chariots est déjà sur place, cela ramène la préparation à 3 ou 4 euros – un coût acceptable, mais qui grimpe avec la taille du magasin : plus il est vaste, plus les employés perdent de temps. Ce type de drive reste donc limité aux supermarchés ne dépassant pas 3 000 mètres carrés. Il a un autre inconvénient : «En période de pointe, entre les clients et les employés qui remplissent les chariots, on joue un peu aux autos tamponneuses», admet un patron d'Intermarché.

3. Des ventes totales forcément plus faibles

La baisse du chiffre d'affaires global est le risque majeur que le drive fait peser sur la grande distribution, car le principe des vases communicants est loin d'être garanti, en raison de trois facteurs.

D'abord parce que le drive offre moins de choix (7 500 produits en moyenne, contre 50 000 pour un hypermarché) et beaucoup de prix bas. Au passage, le bon vieux système du «mix» en prend un sacré coup. Petit rappel des règles de la distribution en hypermarché : on gagne de l'argent en jouant sur la profondeur de gamme. C'est-à-dire que, pour un produit donné (de l'eau minérale, par exemple), on multiplie les marques, les formats, les caractéristiques (pétillante, plate, eau de montagne ou de source...). Le tout avec une palette de prix très large. Au contraire, quand l'assortiment est limité, ce qui est le cas pour le drive, on se rabat sur la largeur : beaucoup de familles différentes de produits, mais avec très peu de choix. En gros, une grande marque et une marque de distributeur pour chaque produit. Résultat : à volume égal de marchandise achetée, le ticket de caisse sera inférieur en drive.

Ensuite, le drive limite l'impulsion et les achats inutiles. Fini, les petits coups de cœur pour la bouteille de bordeaux en promotion ou la barre de chocolat judicieusement placée avant les caisses. L'achat d'impulsion est bien plus compliqué à provoquer sur un site Web. «Il y a un an, j'ai eu quelques sueurs froides en découvrant nos chiffres de vente en drive, reconnaît Franck Seurin, responsable marketing chez Solinest, qui vend entre autres les sucettes Chupa Chups et les bonbons Mentos, deux articles typiques des achats d'impulsion. Aujourd'hui, c'est

mieux, mais on est encore loin de nos ventes en magasin.» Sur les rayons sensibles à l'impulsion (confiseries et chocolats), certains voient pratiquement leur chiffre d'affaires divisé par deux ! Et le webacheteur alimentaire a d'autres gros défauts : il compare les prix, ne recherche pas les nouveautés et contrôle ses stocks.

Troisième facteur, enfin, une cannibalisation plus forte que prévu. Les distributeurs appliquent ce modèle : au drive les produits de base, aux magasins les articles plus sophistiqués. Ils pensent ainsi protéger leurs hypers en obligeant, selon eux, les clients à venir en magasin pour compléter leur panier. Mais le cabinet d'études de la consommation Kantar World-panel a calculé que 65% des ventes en drive sont prises aux hypermarchés, en particulier aux plus grands d'entre eux. Et les enquêtes montrent que, pour compléter leurs achats, les adeptes du drive ont plutôt tendance à se rendre chez le fromager ou le boucher du quartier.

4. Un marketing spécifique encore quasi inexistant

Le diagnostic est simple : promotions, animations, fidélisation des clients, politique de prix et conditionnements spécifiques... : tout ou presque reste à faire pour adapter aux drives les techniques qui assurent le dynamisme d'un magasin. «L'animation commerciale demeure aux mains des centrales d'achats, qui négocient indifféremment pour le magasin ou pour le Web, regrette un industriel du secteur agroalimentaire. Or les besoins sont différents. De plus, elles n'ont pas une connaissance fine du marketing digital.» Certains distributeurs ont commencé à réagir. Les Mousquetaires ont notamment mis en place une nouvelle organisation dès 2012 afin de s'adapter à des circuits de vente de plus en plus variés. «Chaque format doit disposer de gammes et de prospectus sur mesure», estime le président d'Intermarché.

Chez Carrefour, cela fait à peine un an qu'une direction e-commerce travaille à une approche multicanal. Objectif : proposer à chaque client une offre à la carte. Il y a urgence. Comme ne cesse de le répéter Serge Papin, le patron de Système U, le commerce alimentaire n'est pas à l'abri de la menace du mastodonte américain Amazon (même si, sur le secteur de la grande consommation, il pèse encore moins de 1% de part de marché en France). S'il décidait de monter en puissance, sa redoutable maîtrise de la relation clients pourrait balayer tous les efforts déjà entrepris.

Le drive va-t-il entraîner des conditionnements de plus en plus grands ?

Des paquets de 200 ou 250 couches-culottes, des packs de 48 bières, des bouteilles de soda de 3 litres... Le succès du drive devrait pousser les industriels vers des conditionnements "king-size" pour s'adapter à ce nouveau modèle en plein boom en France. Les distributeurs et les clients ont tout à y gagner. Cela permet aux premiers de simplifier la logistique et le stockage, aux seconds de stocker et donc de faire moins souvent les courses. Pour les marques, proposer des emballages spécifiques est aussi un enjeu commercial : se refaire une place au soleil dans les drives. Car, jusqu'à présent, les distributeurs privilégient largement leurs marques propres (Carrefour Sélection, Marque Repère...) dans leur assortiment (45% en moyenne

dans les drives contre 33% dans les magasins). Pas question de laisser filer autant de ventes, quand on sait que le drive assure déjà plus de 6% des ventes de certains produits, comme les petits pots pour bébé.

En chiffres :

- 2 000 drives en France fin 2012
- 5 millions de ménages clients
- 2,8% de toute la consommation alimentaire passe par le drive

Trois types différents :

1. Le “picking”

Un simple point de retrait sur le parking du supermarché. Environ 40% du parc.

2. Le drive accolé

Un entrepôt implanté à côté d'un magasin. Environ 50% du parc.

3. Le drive solo

Un entrepôt à l'écart de tout magasin. Environ 10% du parc.

Francis Lecompte