

LIVRE BLANC

Drive : les clés pour pérenniser la croissance



03 Introduction

04 Le drive en France : état des lieux du circuit

Les chiffres clés du drive
Une croissance structurelle depuis sa création...
... et une évolution exponentielle depuis la crise sanitaire

06 Les limites perçues pendant la crise

La recherche de la rentabilité
Alerte sur l'allongement des temps de retrait
Le fléau des ruptures de produits en série
Une nouvelle concurrence

08 Les axes de développement possibles pour le drive de demain

Question d'implantation
Les piétons en ordre de marche
Le catalogue à la loupe

10 Conclusion

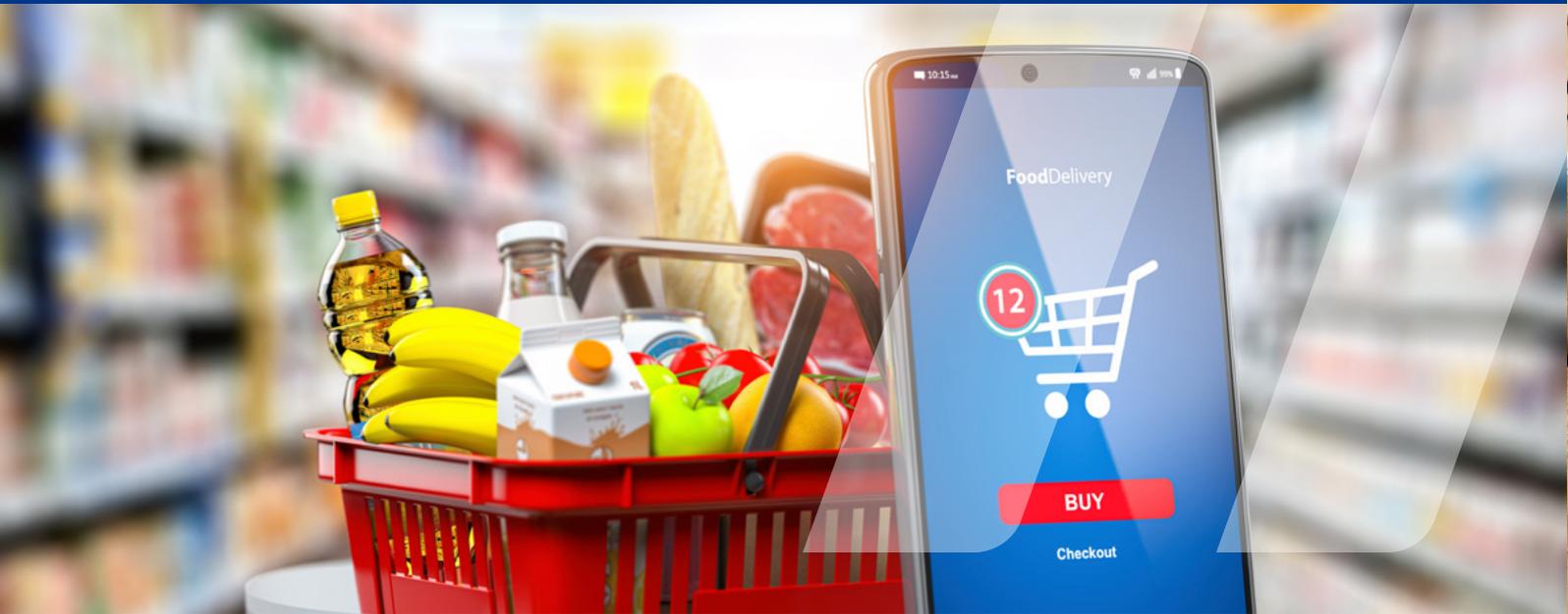


Lancé pour faciliter la gestion des achats lourds et encombrants, le drive n'a depuis cessé de se développer, bénéficiant de la généralisation du web et du smartphone. Circuit le plus dynamique en 2019, le drive est aujourd'hui l'un des moyens privilégiés pour faire ses courses, et la quasi-totalité des points de vente équipés y contribuent.

Face aux restrictions sanitaires liées à la crise de Covid-19, les performances du format ont explosé en 2020. Avec plus de 4 000 unités et 9 Mrds€ de chiffre d'affaires, le circuit - encore jeune - offre de belles perspectives.

Bonne lecture !

01 ■ Le drive en France : état des lieux du circuit



Les chiffres clés du drive

- La France compte **4 162 drives**, dont 560 ne sont pas accolés à un magasin.
- **185 unités drive** ont été créées en 2020.
- Le parc drive a généré en 2020 un chiffre d'affaires de **9,1 Mrds€**.
- Les **principaux acteurs** du drive sont : Intermarché, Courses U, E.Leclerc, Carrefour, Casino et Auchan.
- **30%** des implantations sont des Intermarché.
- E.Leclerc enregistre le chiffre d'affaires le plus important (4 550 M€), suivi par Carrefour (1 550 M€), Intermarché et Auchan (respectivement 1 100 M€).
- Le drive piéton affiche un **taux de croissance de +80%** (CA Produits de grande consommation - Frais libre-service).
- La moyenne de références proposées en drive piéton et voiture est de +/- **13 000 produits**, soit un peu plus de la moitié de l'offre d'un supermarché.
- La **MDD pèse +/- 35% de l'offre drive** (catégorie PGC-FLS), contre 28,3 % en supermarché et 23,3 % en hypermarché.
- Les **produits issus de PME restent encore sous-représentés dans le circuit drive** : 7,1 % en piéton et 8,1 % en voiture vs 13,6 % en supermarché et 17,4 % en hyper.



Une croissance structurelle depuis sa création...

Le drive est une invention française. En 2000, le service de livraison au volant Auchan Express voit le jour dans le nord de la France. Il est facturé 10 francs (soit 1,93 €) et remboursé si la livraison dépasse les cinq minutes. Le but : faciliter l'achat de produits volumineux et encombrants, mais aussi attirer de nouveaux acheteurs, en particulier ceux de la station-service située à proximité. D'un point de vue légal, la structure est considérée comme un entrepôt et n'a pas besoin de l'autorisation d'une commission départementale d'aménagement commercial pour ouvrir. Un aspect essentiel qui va assurer la multiplication du modèle. Les unités vont alors pousser sur le territoire à la mesure de la couverture internet (les

commandes se faisant en ligne). Pour les acteurs de la distribution, les drives apparaissent comme un moyen de récupérer des parts de marché à la concurrence. Concrètement, on estime que les gains de l'e-commerce correspondent aux pertes de l'hypermarché. Les chiffres sont, en effet, parlants : en sept ans, les géants de la distribution ont perdu 6 points en valeur dans le commerce alimentaire (44% en 2013 vs 37 % en 2020), là où les ventes en ligne ont progressé (2 % en 2013 vs 8 % en 2020) et les autres circuits sont demeurés stables.

L'ensemble des sources et davantage de données sont à retrouver sur [LSA Focus](#)

... et une évolution exponentielle depuis la crise

La pandémie de Covid-19 a eu des effets quasi immédiats sur les habitudes d'achats des Français. Face à la crainte d'être en contact avec le virus, les solutions évitant un passage en magasin ont été largement plébiscitées. Livraison à domicile et drive ont ainsi connu une véritable explosion dès les premiers jours du confinement. À titre d'exemple, sur la seule journée du 16 mars 2020, le chiffre d'affaires de Carrefour via le drive a doublé (source LSA). Une hausse phénoménale observée sur l'ensemble de l'année et du circuit. Nombreux acteurs estiment avoir gagné 2 ans de progression en quelques mois, voire davantage.

« Le drive a explosé cette année avec une croissance de 50 %. À la fin de l'année, on sera sur nos objectifs de 2024. »

Michel-Édouard Leclerc, PDG du groupe E.Leclerc

(source BFMTV, novembre 2020)

Selon le cabinet spécialisé NielsenIQ (source), sur la dernière semaine d'octobre, le chiffre d'affaires du drive a augmenté de 79% par rapport à la même période l'an dernier. D'après Daniel

Ducrocq, Directeur du service distribution chez NielsenIQ, « avant le début du confinement, près de 750 drives accolés à des supermarchés ne dépassaient pas la dizaine de commandes par semaine : ils ont en moyenne triplé leur chiffre d'affaires, certains dépassant même les 30 000 euros hebdomadaires ». Même constat du côté des drives historiquement les plus performants, dont le chiffre d'affaires égalise presque celui du magasin auquel ils sont rattachés, sur les catégories de produits les plus sensibles (alimentation infantile, lait, papier toilette...). Quant aux meilleurs drives avec entrepôt dédié, ils dépassent désormais les 500 000 euros de chiffre d'affaires hebdomadaire depuis le premier du confinement.

À noter que le drive piéton a également sorti son épingle du jeu : le service a connu une croissance moyenne de 85% en 2020 et de 179% lors du premier confinement.

« 48 % de la croissance du drive s'explique par un gain de clients de 2,8 millions de nouveaux foyers acheteurs pendant le premier confinement, dont 54 % sont revenus au moins une fois par la suite. »

(source Kantar) »



02. Les limites perçues pendant la crise



Lancer un drive serait-elle alors la formule anti-crise par excellence ? La réalité est plus complexe et des difficultés concrètes se sont révélées au cours de la pandémie.

La recherche de la rentabilité

Selon le Directeur du service distribution de NielsonIQ « pour un hypermarché, les bons chiffres de son drive permettent en partie de compenser les pertes du magasin des dernières semaines, mais l'équation économique reste très souvent négative, du fait des forts coûts engendrés par cette nouvelle demande ».

Aussi, si le dynamisme ambiant conforte les acteurs de la distribution, la situation rend encore plus nécessaire le besoin d'optimiser le fonctionnement des drives. En effet, le format est encore jeune, son modèle économique n'est pas encore abouti... le circuit est loin d'être encore rentable. Le commerçant assumant la préparation de la commande, les frais de personnel sont un point crucial, reposant sur le niveau de salaire et surtout sur la valeur heure travaillée (VHT).

« La VHT est la valeur des marchandises préparées par les employés. C'est donc la résultante à la fois du mode de picking (voilà pourquoi le store picking est l'ennemi de la rentabilité !) et aussi de l'offre. Le prix moyen de l'article influe directement sur la VHT. Naturellement, pas question d'augmenter les prix pour améliorer la VHT. Il s'agit plutôt de construire l'assortiment de manière plus fine. » Olivier Dauvers, expert grande conso, Olivierdauvers.fr

L'explosion des commandes en 2020 a de facto influé sur les charges de personnel. En outre, la question de l'assortiment n'a jamais été aussi présente. Deux facteurs qui ont un impact direct sur la rentabilité et amèneront probablement les acteurs du drive à recalibrer le modèle de développement.

Alerte sur l'allongement des temps de retrait

Qui dit explosion de la demande, dit encombrement. Au cours de l'année 2020, les consommateurs adeptes du drive ont régulièrement vu s'afficher sur les plateformes de commande en ligne « *Aucun horaire de retrait disponible actuellement* ». Ce fut et cela reste l'un des principaux enjeux pour les opérateurs : optimiser les créneaux de livraison ou de retrait. Cependant, selon Charlotte Palud, consultante spécialisée e-commerce chez NielsonIQ : les distributeurs français semblent s'en être mieux sortis que leurs homologues anglais : « *Le circuit a perdu des parts de marché au Royaume-Uni, du fait de la difficulté de trouver des livreurs*

pour la réception des marchandises à domicile, qui à l'inverse de la France, représente 80% des achats en ligne. Et pour la même raison, dans plusieurs grandes villes européennes comme Madrid, les livraisons de commandes de produits alimentaires ont même dû être suspendues momentanément. »

En outre, la productivité a aussi été pénalisée par les règles de distanciation sociale, note le cabinet d'experts, peu adaptées aux entrepôts et ne permettent pas d'accroître suffisamment le nombre d'employés qui y travaillent pour répondre efficacement à la demande.

Le fléau de la rupture de produits en série

Le recrutement massif de nouveaux clients, associé à une augmentation du panier moyen, a sérieusement mis à l'épreuve la chaîne logistique et l'organisation des drives. Conséquence : un taux de rupture de 17,17 % à l'échelle nationale a été constaté le 18 avril 2020 (source : Data Solutions, spécialisé dans l'analyse des données de la grande distribution). Sur les catégories les plus recherchées par les consommateurs, telles que les pâtes, les essuie-tout ou encore le riz, ces taux de rupture ont même dépassé les 30 % dans plusieurs enseignes (source : NielsonIQ). Une situation bien épineuse alors que les consommateurs étaient en demande de solutions « sans contact » et que des

différences de disponibilités existaient également au sein des départements (Data Solutions). Les enseignes ont donc dû faire preuve d'agilité. Carrefour a, pour sa part, fait le choix d'élargir les gammes dans les catégories en rupture temporaire pour augmenter la disponibilité des produits et, à l'inverse, dans les catégories en rupture longue durée, l'offre a été réduite. Aussi, l'assortiment total proposé par les drives a été réduit pour 80 % des acteurs. Entre la semaine 9 et la semaine 15, il a baissé en moyenne de 6.9% dans les entrepôts déportés, et de 5.3% dans les drives accolés (source : A3Distrib, société du groupe Nielsen).



Une nouvelle concurrence

Si le drive historique reste l'incontestable poids lourd du mode de récupération des commandes pour les adeptes des courses sur ordinateur ou smartphone, la concurrence s'intensifie. Depuis le début de l'année, le circuit livraison à domicile progresse davantage et le drive piéton a vu ses ventes exploser de 47 %. Parallèlement, poussées par les évolutions digitales et l'adoption de nouvelles habitudes des consommateurs, les nouvelles initiatives se multiplient. Des modèles hybrides émergent, à l'instar du concept lancé en partenariat par Carrefour et La Poste qui associe drive piéton et colis issus d'autres types d'e-commerce.

Mais le phénomène le plus marquant demeure le « quick commerce », soit la livraison de courses alimentaires en quelques minutes ou quelques heures. Du système de « dark stores » (locaux uniquement dédiés à la livraison) aux spécialistes e-commerce qui se positionnent sur la livraison express en passant par les entreprises qui misent sur la livraison collaborative, les nouveaux entrants et offres ont explosé en quelques mois.

Pour en savoir plus, [LSA a dressé un état des lieux du Quick commerce.](#)



03

■ Les axes de développement pour le drive de demain



Faire mieux ou faire plus ? À la lumière de la crise sanitaire, le circuit drive présente plusieurs axes d'amélioration et de développement. Voici les principales pistes pour tirer profit de la dynamique.

Question d'implantation

Le premier critère est indépendant de l'enseigne puisqu'il est, avant tout, lié à la localisation du point de retrait. Suivant les données de l'Institut de recherche et d'innovation (Iri), la grande majorité des utilisateurs du drive se trouvent dans de grosses agglomérations, mais aussi dans

des zones commerciales amples et proches d'un réseau de transport bien desservi. Charge aux distributeurs de tenir compte de ces critères afin de solutionner les problématiques d'affluence et de rentabilité.

Les piétons en ordre de marche

La grande distribution envisage de poursuivre la croissance fulgurante du circuit drive, notamment via le développement des drives piétons en centre-ville. Certaines enseignes misent, en effet, sur la vente en ligne avec des magasins de réception qui apportent aux clients la diversité de l'offre et un pricing plus attractif. Encore en test chez la plupart des distributeurs, le créneau s'est développé ces derniers mois avec E.LeclercRelais et les drives piéton Carrefour.

Monoprix, Cora, IntermarchéRelais expérimentent également le concept. Auchan aussi part à l'assaut des centres-villes (près de 300 unités prévues dans toute la France d'ici la fin de l'année) avec des drives piétons qui associent divers services définis selon l'offre présente ou absente dans les quartiers implantés : relais postal, recharge de cartouches d'encre, prêt de matériel...

« Carrefour veut devenir le premier réseau e-commerce de France. Cela va se traduire par environ 500 ouvertures de points de retrait, mais nous ne sommes pas monomaniaques du drive piéton. Il fait partie de nos solutions e-commerce au même titre que la livraison express, à domicile ou que notre partenariat avec Uber Eats... » Emma Borie, directrice e-commerce drive de Carrefour, journée drive piéton LSA du 24 mars 2021 »



La catalogue à la loupe

La gestion de l'assortiment constitue l'une des principales variables sur lesquelles les distributeurs peuvent s'appuyer. Plusieurs leviers sont à activer afin d'accompagner la croissance du circuit à court et moyen terme.

• Le juste positionnement prix

Le positionnement prix constitue le reflet de la politique tarifaire des enseignes et un arbitrage pour le consommateur. Exemple avec E.Leclerc qui détient près de la moitié des parts de marché : « C'est l'enseigne la plus performante, car elle possède une vision orientée sur le prix bas. Le pricing est efficace », résume Patrick Clément, directeur du développement de Birds, spécialiste dans la collecte et l'analyse de data pour les enseignes. Selon les données Iri, les drives les moins performants proposent un prix moyen sur les PGC supérieur à 2,30 € et, a contrario, les plus rentables sont ceux présentant la part d'assortiment en promotion la plus forte. Un fort ratio constitue donc un solide gage de performance.

Conséquence logique de la crise qui a fortement touché le pouvoir d'achat des ménages modestes. Les opérations de promotion se sont multipliées.

L'étude détaillée des 1 000 premiers drives de France révèle que le taux de ventes sous promotion atteint 16,7 % du chiffre d'affaires PGC pour les 100 drives les plus compétitifs. Reste à savoir si les enseignes d'hypermarchés ne mettront pas la priorité la promotion dans leurs magasins physiques pour retrouver du trafic.

• Un assortiment équilibré

La taille et la conception de l'assortiment influent aussi les comportements d'achat. Avoir une offre très large n'est pas synonyme de performance, les catalogues drive les plus efficaces sont à la fois resserrés et diversifiés.





Ils doivent être également le plus proche possible de ceux proposés en supermarché et en hypermarché, notamment sur les catégories de l'alcool (1,7 % des PGC dans le top 100 des drives) et de l'hygiène-beauté (9,7 %) encore sous-représentées. Même réflexion au sujet des références bio : les drives obtenant les meilleurs résultats proposent 12,4 % de l'offre PGC dans ce secteur.

Afin de répondre à l'appétence grandissante des Français pour les produits issus des circuits courts, l'offre locale et issue de PME nécessite également une meilleure place. En comparaison des hyper et supermarchés, le drive reste faible.

• Doser la MDD

En ce qui concerne la MDD, les distributeurs doivent aussi procéder à un savant dosage. D'après les experts Iri, le bon ratio oscille entre 36 et 37 %. Risque principal à éviter : le phénomène de surreprésentation.

En somme, les distributeurs doivent panacher les formats, représenter tous leurs rayons tout en garantissant une juste politique tarifaire et en accordant la bonne place à la promotion.

À la clé : une marge de progression et de belles années de croissance pour les enseignes qui trouveront les équilibres attendus de la part de la cible historique du drive, mais aussi de celle de nouvelles clientèles captées depuis la pandémie, notamment les seniors.

Conclusion

Le drive s'est imposé comme l'un des grands gagnants de la crise sanitaire. Les nombreuses ruptures et le mouvement d'optimisation des assortiments générés ont contribué à faire mûrir le circuit.

L'invention française qui a célébré ses 20 ans en pleine pandémie n'a pas encore montré toutes l'étendue de ses capacités, mais a bel et bien conquis les consommateurs. Charge aux distributeurs, aux marques et aux partenaires de penser le format qui répondra à toutes les attentes et à tous les besoins.



LSA, première source d'information des professionnels du commerce et de la consommation

Avec une équipe de 21 journalistes, LSA est la 1ère force de frappe éditoriale en France sur le retail.

LSA met en avant les innovations, déniche les tendances et décrypte les bonnes pratiques sur tous les marchés (alimentaire et non alimentaire), tous les circuits (magasin, e-commerce, drive, click and collect), toutes les tailles d'entreprise (TPE, PME, Grands groupes).

Depuis la création du magazine en 1958 un écosystème puissant s'est créé pour cibler tous les décideurs du secteur à travers un site web (1,4 M de visiteurs uniques chaque mois/ source At internet 2021), des e-newsletters (119 600 abonnés BtoB), une base de données (316 000 contacts BtoB), des événements (plus de 3 000 participants chaque année), mais aussi des études et des webinars.

Une question ? Un projet ?

Contactez Nadia RAVAND



nadia.ravand@lsa.fr



01 77 92 92 73



CLIQUEZ ICI
pour nous suivre

INFOPRO DIGITAL MEDIA

La page LinkedIn suit toute l'actualité de la filière, les salons, les offres, les bonnes pratiques...