

Les dossiers

GRANDE CONSO

DRIVE

**Les 7 questions que l'on me pose le plus souvent
(et les réponses, qui constituent autant de convictions)**

[Juin 2013]

1 **Jusqu'où ira le drive ?**

Année après année, même constat : les prévisions, y compris les plus ambitieuses, sont dépassées. Exemple avec Leclerc, leader du marché...

En décembre 2011, à l'occasion d'une conférence de presse, MEL et Pascal Payraudeau (le M. Drive du groupe) annoncent 405 millions d'euros de CA pour l'exercice en cours et 730 millions de prévisions pour 2012. A l'arrivée, les prévisions seront dépassées de 200 millions. Les ventes des Leclerc Drive atteindront 938 M€ en 2012. Plus de 25 % au-dessus de l'objectif !!! En 2013, Leclerc est à nouveau bien parti pour aller bien plus haut que son objectif, fixé à 1,3 milliard. Actuellement en effet, les mois s'achèvent sur 120 à 130 M€ de CA (et ce n'est pas une estimation !).

En fait, le développement du drive est poussé par deux puissants "moteurs". Le premier est à raccrocher à la sociologie de la consommation. Le second au modèle drive lui-même.

LE SOUS-JACENT SOCIOLOGIQUE :

LA QUÊTE DE L'UTILITARISME

DANS LES ACHATS ALIMENTAIRES ROUTINIERS

Les courses – et plus particulièrement alimentaires – sont jugées comme une corvée par une majorité de consommateurs. Selon les études, c'est en effet l'avis de 50 à 75 % des clients.

Plusieurs explications : 1) la qualité d'exécution qui est en baisse dans les hypers/supers français depuis 15

ans, liée à l'explosion des assortiments, donc une moindre lisibilité de l'offre ; 2) l'accroissement des surfaces commerciales moyennes ; 3) un moindre intérêt pour la partie la plus routinière des achats alimentaires (PGC, pondéreux, etc.) ; 4) une course effrénée contre le temps, etc.

Le résultat, c'est une quête de l'utilitarisme pour les achats alimentaires routiniers, ceux pour lesquels le degré d'implication dans l'achat proprement dit est faible. Ce qui fait donc le terreau fertile du drive.

Symboliquement, un signe qui ne trompe pas et que j'ai personnellement eu à vivre à plusieurs reprises : au drive ce sont les clients qui disent merci !

LE MODÈLE

LE DRIVE AMÉLIORE LA PROPOSITION DE VALEUR POUR LE CLIENT

Historiquement, à l'origine de toutes les révolutions commerciales (les grands magasins, le magasin populaire, l'hyper, etc.), il y a une amélioration de la proposition de valeur pour le client. Cette proposition de valeur a souvent pris la forme d'une baisse de prix : c'est parce que les supers et les hypers étaient plus performants en prix qu'ils ont marginalisé les épiceries. Cette fois-ci, le drive ne fait certes pas baisser les prix : les tarifs sont les mêmes off-line et on-line. Mais le drive accroît singulièrement le niveau de service rendu au client. Ce qui correspond à une réelle amélioration de la proposition de valeur.

Dit autrement, **le drive est une forme de vente objectivement attractive (pour une part significative des achats alimentaires) qui répond à une attente sociologique avérée.** C'est pour cette double raison que le drive se développe plus rapidement que prévu. Et c'est aussi pour cette même double-raison qu'il dépassera, en termes de part de marché alimentaire, toutes les prédictions.

Exprimée de manière plus directe : à maturité, le format drive dépassera allègrement les 10% du PGC/FLS. Les 20 % sont même tout à fait atteignables.

Au-delà, le drive ouvre grand la perspective d'une nouvelle façon de vendre les "utilities", ces produits routiniers que le client achète de manière quasi machinale. Tôt ou tard seront proposées des formules "d'abonnements" au bénéfice de tous. En s'engageant (par exemple sur un an), le client se verra accorder un rabais de quelques pourcents. Quelques pourcents que le distributeur et l'industriels seront prêts à accorder : 1) parce qu'ils rémunéreront la "rétention" du client. 2) et parce qu'il y a, derrière l'abonnement, une meilleure prédictibilité des flux. Laquelle a une vraie valeur économique.



Une journée

LINEAIRES
Le magazine de la distribution alimentaire

éditions
DAUVERS

2^e édition

Les Ateliers du Drive

Mardi 1^{er} octobre 2013 – Paris

Hôtel Novotel – Vaugirard-Montparnasse



Le drive
rentable ?
C'est
possible !

Drive
et promotions :
qui fait quoi ?

Cannibalisation
drive/magasin :
la vérité
des chiffres

Les derniers
tests
des enseignes

Automatisation :
quelles solutions
pour quel
bénéfice ?

Pour recevoir le programme ou se pré-inscrire : olivier@olivierdauvers.fr

Tarif : 690 € HT la journée – 580 € HT la seconde place (même société)

En partenariat avec :

Texabri

acrelec
DIALOGUEZ AVEC NOTRE TECHNOLOGIE

2 **Pourquoi douter du store-picking ?**

Une majorité de drives préparent aujourd'hui les commandes de leurs clients en store-picking. Pour ces drives, l'avantage n°1 de cette organisation est la modicité de l'investissement : de 20 à 200 K€ selon la taille du magasin et la présence (ou non) de bornes de retrait. Le second avantage est la largeur d'assortiment : en théorie, l'ensemble de l'offre du magasin peut être répliquée.

Au-delà de ces avantages, le store-picking a un inconvénient majeur et réhibitoire : la productivité humaine. Elle est pénalisée à plus d'un titre :

> par la taille de la surface de vente à parcourir (quasi-toujours supérieure à la taille d'un drive-entrepôt)

> par la non-géolocalisation des produits à l'adresse précise. Au mieux, il s'agit d'une géolocalisation à la tablette ou à l'élément. Parfois, il n'y a même aucune géolocalisation ! Et le simple fait d'ouvrir le lieu au public (c'est quand même la vocation d'un magasin...) rend de toute façon l'adressage au produit très aléatoire.

> par les outils de préparation de commande : dans quelques magasins, les PDA n'ont en effet pas encore remplacé le papier.

> par les ruptures. A la différence d'un drive-entrepôt où le stock théorique est assez "facile" à connaître en

temps réel, le stock magasin est une information plus aléatoire. Résultat, sur mes nombreuses observations : il y a en moyenne au moins une rupture (un "manquant" dans le jargon drive) dans un panier sur deux. Ce qui a souvent généré une perte de temps pour le préparateur (chercher visuellement un article non présent) mais également une perte de temps au moment de la livraison lorsqu'il faut proposer un produit de substitution au client.

Conséquence, la productivité du store-picking (hors ramasse avant ouverture) atteint difficilement 60 à 70 articles à l'heure. Chez Carrefour Market par exemple, la "cible" est fixée à 71 articles, c'est dire... Certains magasins atteignent 80 à 85 UV/h. Et les meilleurs (peu nombreux) sont à 120 articles à l'heure.

A 2,20 € le prix moyen de l'article, la VHT (valeur heure travaillée) d'un magasin à 80 UV/h atteint donc 176 €. A raison de 22 €/h de coût humain net chargé, les frais de personnel du picking atteignent alors 12,5 %. Soit un niveau déjà équivalent (ou supérieur selon les points de vente) au niveau total des frais de perso du magasin. Ce à quoi, dans le cas du drive, doit s'ajouter le coût humain du retrait : assemblage final de la commande lorsque le client se présente et livraison dans son coffre.

En théorie, un compte d'exploitation drive "honnête" devrait même intégrer les frais de perso du réassort, au prorata des volumes brassés par le drive.

A l'inverse, la productivité humaine d'un drive-entrepôt est sensiblement supérieure : 200 UV/h mini pour le sec, proche de 300 UV/h pour le frais. Soit une VHT moyenne de 500 à 550 €. Et, dès lors, un coût de perso de 4 à 5 %.

Autre différence : le coût humain de réappro. En magasin, le réappro se fait à l'article. En drive-entrepôt au carton, ce qui est 3 à 4 fois plus productif. Il suffit de le pratiquer pour s'en convaincre !



Pour travailler de temps à autre en drive, je peux assurer que **le 200 articles/heure de productivité est absolument accessible à... n'importe qui !**

3 **Le drive peut-il vraiment être rentable ?**

Le drive peut-il être vraiment rentable ?

Les dossiers
GRANDE CONSO

éditions
DAUVERS

La question est évidemment cruciale : aucune forme de vente n'étant en effet durable si elle n'est pas rentable...

Pour se convaincre de la rentabilité du drive, il faut (d'abord) accepter la primauté du modèle-entrepôt et (ensuite) décortiquer le compte d'exploitation d'une telle organisation.

Les deux postes les plus déterminants du compte d'ex sont les frais de personnel et la "charge d'investissement".

Pour un drive-entrepôt correctement productif et intégrant un encadrement de 2 à 3 personnes (pour un minimum de 6 à 8 millions d'euros), les frais de personnel évoluent entre 9 et 11 %. Dans certaines situations (haute productivité, personnel en tension et encadrement restreint), j'ai eu à observer des frais de personnel à 8 %, parfois moins encore.

Second poste majeur du compte d'ex : la charge d'investissement. Laquelle est constituée de l'amortissement de la construction et des équipements. Si le bâtiment est loué (parfois à la SCI de l'adhérent chez Leclerc), par extension sont considérés comme charge d'investissement le loyer du bâtiment et l'amortissement des équipements. Dans tous les cas, la charge d'investissement sera d'autant plus basse que le chiffre d'affaires sera haut.

A titre d'exemple (et en prenant des libertés avec le plan comptable pour faciliter la compréhension) : un drive ayant nécessité 2,5 M€ d'investissement, amorti en moyenne sur 10 ans génèrera 4 % de charge d'investissement s'il réalise un CA de 6 M€, 3 % pour 8 M€ et 2,5 % pour 10 M€.

Troisième poste par ordre décroissant : les charges externes. Il s'agit des dépenses eau/électricité/gaz/téléphonie, du petit matériel, des vêtements, de la maintenance (notamment pour l'informatique), de l'entretien du bâtiment, de locations diverses, etc.

Tous les autres postes du compte d'ex sont sous le seuil des 1 %.

Au final, une rentabilité de 5 % n'est donc pas une utopie. Juste une moyenne atteignable, dès lors que le site génère au minimum 6 à 7 millions d'euros.

A l'inverse, à moins de 4 millions d'euros sur un site, le volume d'affaires n'écrase pas suffisamment les charges (pas uniquement la charge d'investissement).

STRUCTURE DE COÛTS TYPE D'UN DRIVE ENTREPÔT

(source : Editions Dauvers)

| | |
|----------------------------------------------------|--------------------|
| MARGE BRUTE COMMERCIALE | 23 % |
| nette de coûts logistique ou de siège | |
| FRAIS DE PERSONNEL | 9 à 11 % |
| CHARGE D'INVESTISSEMENT | 3 à 4 % |
| CHARGES EXTERNES | 1,5 à 2,5 % |
| énergie, entretien, maintenance informatique, etc. | |
| PUBLICITÉ | 1 % |
| IMPÔTS ET TAXES | 1 % |
| COMM. CARTE BANCAIRE | 0,5 % |
| RÉSULTAT | 3 à 7 % |

Parce que

VOTRE TEMPS est PRÉCIEUX



Une fois par mois

20'
POUR SAVOIR
et comprendre

LA VEILLE **GRANDE CONSO** DE RÉFÉRENCE

SIGNAUX ECO

Démographie - Emploi - Epargne - Inflation
Pouvoir d'achat - Indicateurs macro-éco

SIGNAUX CONSO

Achats des ménages - Tendances conso
Etudes socio

RETAIL FRANCE

Le suivi des enseignes :
résultats, performances, benchmark, etc.

RETAIL WORLD

Le suivi des principales enseignes
européennes et mondiales.



Pour recevoir un exemplaire découverte gratuit...

olivier@olivierdauvers.fr

éditions
DAUVERS

4 Quelles différences entre Leclerc Drive et Auchan Drive ?

Quelles différences entre Leclerc Drive et Auchan Drive ?

Les deux enseignes ont majoritairement fait le choix du drive-entrepôt pour leur activité drive. Mais pas tout à fait avec la même vision.

Dans la majorité des cas, Auchan a choisi de construire sa “boîte drive”, histoire d’optimiser sa productivité. Leclerc, à l’inverse, a souvent “récupéré” des bâtiments existants : une réserve inoccupée, une ancienne surface commerciale, etc. Parfois, les contraintes du lieu sont telles qu’il est objectivement impossible d’atteindre 200 articles de l’heure en moyenne (pour le sec).

De même, plusieurs Auchan Drive dans lequel j’ai pu accéder permettaient un picking sur deux niveaux avec une mezzanine. Ce qui améliore le ratio CA au mètre carré construit. Donc au capital investi.

En conséquence de ces différences (et selon mes estimations), Auchan investirait en moyenne 20 à 25 % de plus que Leclerc à mètre carré comparable. Mais atteindrait un niveau de productivité à la fois plus homogène et plus élevé en moyenne que Leclerc.

Ensuite, autre différence (subtile) sur l’organisation. Chez Leclerc, les commandes sont préparées dans leur intégralité avant que le client n’arrive sur site. Chez Auchan (en tous les cas les sites que j’ai visités), les pondéreux (notamment l’eau) ne sont préparés que lorsque le client est sur site, au moment de l’assemblage final de la commande. Pour le comprendre



(et même sans rentrer dans le drive d’ailleurs), il suffit de regarder la manière dont est composé le chariot (grand format) : les packs d’eau par exemple ne sont pas dans un conditionnement de stockage, mais directement dans le chariot.

NEUVIÈME ÉDITION DES

Tranches de vie commerciale, par Olivier Dauvers



Une année à arpenter les magasins,
décoder les stratégies
des enseignes, éplucher les prospectus. 84 p

A LIRE

Le bêtisier complet de l'année, les nouvelles enseignes,
les bonnes et les mauvaises pratiques merchandising,
les initiatives marketing, etc. "Illustrations 100 % terrain !".

**Un vrai regard client sur le commerce
et une liberté de ton unique !**



*“Personne ne
regarde les
magasins
comme lui...
Et, surtout, n'ose
le raconter... !*

**100 %
décapant**
[formule enrichie]

5

**Si le drive-entrepôt est l'avenir du drive,
quelle solution pour Système U et Intermarché,
dont les associés ont rarement
la capacité d'investissement nécessaire ?**

Si le drive-entrepôt est l'avenir du drive, quelle solution pour Système U et Intermarché, dont les associés ont rarement la capacité d'investissement nécessaire ?

La problématique est simple : 1) le drive est, au moins partiellement, l'avenir du commerce alimentaire ; 2) l'entrepôt est l'avenir du drive ; 3) 2 à 3 millions d'euros sont nécessaires pour ouvrir un entrepôt. Conséquence : au regard de l'amortissement de leur outil actuel et du potentiel drive de leur site, nombre d'associés U ou Intermarché n'ont pas la capacité d'investissement nécessaire.

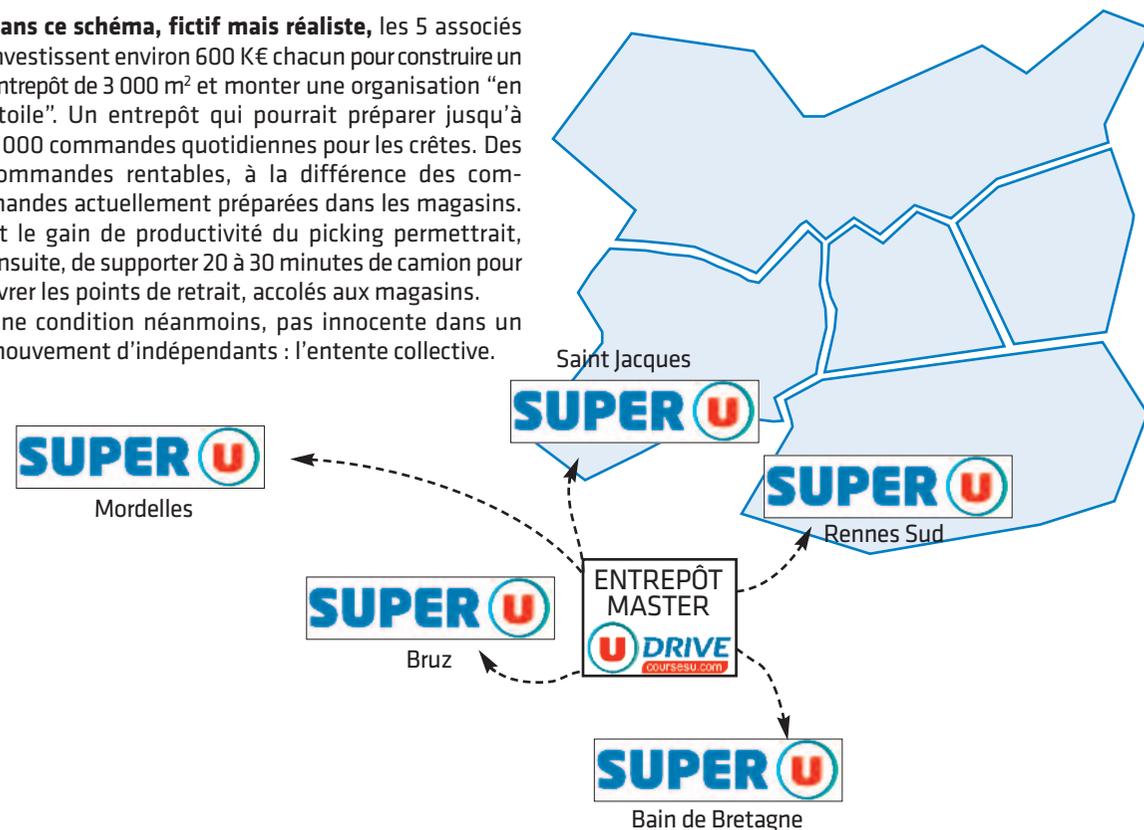
Dans le même temps, U et Intermarché sont pourtant convaincus de longue date du potentiel du drive. Ce sont même les deux enseignes qui exploitent le plus de sites : plus de 600 pour Intermarché, plus de 500 pour Système U.

Reste qu'en l'état, bien peu peuvent réellement (et "sincèrement") présenter un compte d'exploitation positif de l'activité drive (relire la page 6).

Une solution : ouvrir des drives-entrepôts mutualisés au sein d'une même enseigne. En clair : des entrepôts masters dont le financement est assuré, pour leur usage, par plusieurs associés d'une même zone. A cet égard, la situation d'Intermarché (et son fort maillage géographique / un supermarché tous les 17 km en France) est plus facile que celle de U.

L'ORGANISATION THÉORIQUE POUR UNE VILLE (EX : RENNES)

Dans ce schéma, fictif mais réaliste, les 5 associés investissent environ 600 K€ chacun pour construire un entrepôt de 3 000 m² et monter une organisation "en étoile". Un entrepôt qui pourrait préparer jusqu'à 2 000 commandes quotidiennes pour les crêtes. Des commandes rentables, à la différence des commandes actuellement préparées dans les magasins. Et le gain de productivité du picking permettrait, ensuite, de supporter 20 à 30 minutes de camion pour livrer les points de retrait, accolés aux magasins. Une condition néanmoins, pas innocente dans un mouvement d'indépendants : l'entente collective.



L'ENTREPÔT MASTER, LA SOLUTION POUR LES TRÈS GRANDES AGGLOS ?

Dans les très grandes agglomérations où il est difficile/impossible d'imaginer installer un entrepôt de préparation, l'organisation en étoile est probablement "LA" solution. C'est notamment le cas pour Paris et la proche banlieue. Sur le papier du moins, la perspective est évidente pour Leclerc. Présent à Clichy, Levallois, Nanterre, etc., mais absent en drive, faute de foncier. Une piste donc : un entrepôt en périphérie et des points de retrait en ville (600 à 700 m² voire comprise, suffisent alors). La perspective est similaire pour les cybermarchands (Houra, Ooshop, etc.) qui disposent déjà d'entrepôt de préparation de commandes individuelles.



Une journée

LiNEAIREs
Le magazine de la distribution alimentaire

éditions
DAUVERS

2^e édition

Les Ateliers du Drive

Mardi 1^{er} octobre 2013 - Paris

Hôtel Novotel – Vaugirard-Montparnasse



Le drive
rentable ?
C'est
possible !

Drive
et promotions :
qui fait quoi ?

Cannibalisation
drive/magasin :
la vérité
des chiffres

Les derniers
tests
des enseignes

Automatisation :
quelles solutions
pour quel
bénéfice ?

Pour recevoir le programme ou se pré-inscrire : olivier@olivierdauvers.fr

Tarif : 690 € HT la journée - 580 € HT la seconde place (même société)

En partenariat avec :

Texabri[®]

acrelec
DIALOGUEZ AVEC NOTRE TECHNOLOGIE

6 **Quid des RH ?**

Les exemples ne manquent pas pour illustrer la difficulté physique du drive... Il y a d'abord le nombre de kilomètres parcourus par jour : de 8 à 12. Il y aussi les confidences sur les pertes de poids des salariés : - 10 ou - 15 kg en quelques mois, c'est pas si rare ! Il y a, enfin, le turnover ou l'absentéisme des équipes : dans les drives-entrepôts les plus urbains, 30 % de personnel manquant le matin à l'embauche est possible.

L'évidence est donc là : la préparation des commandes est une activité physiquement éprouvante. Surtout dans le temps... Imaginez un préparateur affichant 10 km par jour 5 jours par semaine, plus de 45 semaines par an. C'est un détail (en apparence seulement), mais la qualité de la chaussure n'est pas sans incidence... *"J'ai acheté une paire de running à ma principale préparatrice, m'expliquait récemment un Mousquetaire. Une paire à 180 € pour qu'elle soit vraiment bien chaussée"*.

Au-delà de la distance parcourue, se pose aussi la question du poids : le poids poussé (la marchandise dans le chariot), porté (les produits à manipuler) ou supporté (le terminal au poignet quand c'est le cas).

Selon les zones, les médecines du travail sont encore très différemment sensibilisées. Mais le sujet viendra forcément. Et s'il ne venait pas de manière préventive (par la médecine du travail ou les syndicats), nul doute qu'il arrivera par les médias. Imaginez l'article suivant :



"Préparateurs drive : les nouveaux forçats du commerce". Dévastateur...

Quelle solution ?

D'abord, définir réellement le poste de préparateur drive et, en conséquence, ajuster la compétence. Trop souvent, la préparation drive a été proposée à des employés en mal d'affectation efficiente par ailleurs. Recasés au drive, y'a pas pire ! Dans la "fiche de poste", il y a certes l'aptitude physique mais également une certaine

forme d'aptitude mentale : réactivité, débrouillardise, etc. A bien des égards, l'employé drive se rapproche de l'employé "Mc Do".

Ensuite, seconde voie à explorer : éviter l'accumulation des kilomètres. Cela peut se faire en favorisant le temps partiel ou les contrats étudiants qui, par principe, se renouvellent fréquemment.

Pour résumer : un drive qui serait opéré par une équipe en CDI et à temps complet serait alors une bombe sociale à retardement.

7 **Quels seront les perdants ?**

Alors que le marché de la consommation alimentaire est désormais stable (voire en régression en volume sur certaines périodes), le drive atteindra 3 à 3,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en fin d'année. Par voie de conséquence, il y a forcément des... "perdants" !

Premiers perdants : l'ensemble des enseignes qui ont fait le choix majoritaire du picking en magasin, plus ou moins optimisé. Perdants car à la différence des pionniers du drive-entrepôt, le drive sera au mieux un service non coûteux (dans de rares cas), au pire un centre de coût. Ces opérateurs-là ne perdent pas des clients mais de l'argent.

Second profil de perdants s'ils n'y prennent pas garde : les supermarchés. Explications... Les drives-entrepôts sont actuellement majoritairement exploités par des

hypermarchés à côté desquels ils sont implantés. A terme, nombre de ces drives-entrepôts se tourneront vers une organisation en étoile, ce qui leur permettra d'alimenter des points de retrait pour partir en conquête de chiffre d'affaires. Où partiront-ils d'abord en conquête ? Dans les quartiers. Ce faisant, ils "mailleront" encore plus finement le territoire (commercial) que les supermarchés ont pu le faire. Ce qui restreindra de fait la zone de chalandise des supers.

Enfin, derniers perdants possibles : les enseignes les plus chères. Par principe, le drive a créé les conditions de la transparence commerciale totale. Des décennies durant, seuls les panélistes pouvaient produire la réalité du positionnement tarifaire des enseignes et des magasins sur l'exhaustivité de l'offre (Opus Nielsen, GPS Iri). Les seuls indices rendus publics par la presse (professionnelle ou consommériste) l'étaient alors

sur la base de méthodologies de "liste" : de quelques dizaines à quelques centaines de produits.

Désormais, l'accès à un niveau de précision de type "exhaustif" est accessible à de nombreux opérateurs, par exemple les sites de comparaison de prix (je n'oublie pas non plus les études publiées par A3 Distrib et Editions Dauvers !!!).

Par principe, le drive rend donc encore plus difficile la déconnection de la réalité du prix et de l'image-prix. Ce qui, évidemment, avantage ceux qui "ont" la réalité du prix.

éditions
DAUVERS

Veille stratégique, études, livres, magazine, blog, production audio-visuelle

L'ÉDITEUR-EXPERT GRANDE CONSO

w w w . o l i v i e r d a u v e r s . f r