

Les dossiers
GRANDE CONSO

DRIVE et RENTABILITÉ

FONDEMENTS ET LEVIERS D'ACTION

[NOVEMBRE 2013]

Au sommaire

LA RENTABILITÉ DU DRIVE ET LES LEVIERS D'ACTION

Zoom sur... **les frais de perso**

Objectif Accroître la productivité

- # Levier 1 : **le choix du bon modèle de picking**
- # Levier 2 : **le picking multi-commandes**
- # Levier 3 : **la ramasse**
- # Levier 4 : **le picking des 20/80 en zone dédiée**
- # Levier 5 : **le chemin de préparation**
- # Levier 6 : **le (bon) matériel**
- # Levier 7 : **la maniabilité des cartons**
- # Levier 8 : **l'automatisation de la préparation**

Objectif Elever le prix moyen

- # Levier 9 : **la politique marchandises / la part des gros conditionnements**

Zoom sur... **la charge d'investissement**

- # Levier 10 : **minimiser le niveau d'investissement**
- # Levier 11 : **viser un haut niveau de CA**

Zoom sur... **la marge brute commerciale**

- # Levier 12 : **sur-pondérer les MDD dans l'offre**

Rentabilité du drive : la question est déjà tranchée !

La question revient régulièrement sur le tapis : le drive est-il une forme de vente réellement rentable ? Faute d'un pure-player qui dépose ses comptes (ce que Chronodrive ne fait pas), ceux qui s'interrogent sur la rentabilité du modèle distillent régulièrement leurs doutes.

Autant le dire : ils ont tort ! Le drive est un modèle rentable dès lors qu'il est exploité dans les bonnes conditions (ce qui, accessoirement, est vrai de toutes les activités économiques !).

En juin dernier, via un premier DOSSIER GRANDE CONSO consacré au drive, j'avais publié un compte d'exploitation synthétique d'un drive-entrepôt (en clair : un modèle Auchan, Chronodrive ou Leclerc). Un compte d'exploitation (que je re-publie ici, en version affinée) qui est issu à la fois d'observations *in situ* et du "décortiquage" des principaux postes de charges d'un drive.

Evidemment, il doit être pris comme un cadre global, variable selon les paramètres locaux et les particularismes des enseignes (notamment sur le point de départ de la marge commerciale !). Néanmoins, il permet d'identifier les leviers d'actions sur la rentabilité. C'est ce que je vous propose dans les pages qui viennent.

Olivier Dauvers

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 %

Zoom sur... les frais de personnel

Productivité du picking (frais + sec)	250 articles / h
VHT	550 €
Coût perso du picking	4 %
Coût perso du réappro (1/3 à 1/2 du picking)	2 %
Temps de livraison (+ encadrement)	3 à 4 %

Trois postes composent les frais de personnel d'une activité drive (tant en store-picking qu'en drive entrepôt) : le picking, le réappro et le temps de livraison (la remise des courses au client).

Le poste le plus important est le picking. Son coût est la conséquence de la VHT, la Valeur Heure Travaillée par employé. C'est la multiplication du nombre d'articles manipulés par le prix moyen de l'article. Plus la valeur heure travaillée sera élevée, moins le coût du picking sera important (puisque le coût horaire est stable).

En la matière, deux directions pour agir et 8 leviers concrets d'action :

- > accroître le nombre d'articles "pickés" à l'heure
- > élever le prix moyen de l'article

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 %

Accroître le nombre d'articles "pickés" à l'heure

Levier 1

Le choix du bon modèle de picking

C'est ici le match entre store-picking et picking en drive-entrepôt. Un match qui est... perdu d'avance pour le store-picking pour 3 raisons fondamentales :

> sauf exception (par exemple un Intermarché de 1 000 m²), la distance à parcourir sera toujours plus longue dans un magasin que dans un drive-entrepôt dont la surface moyenne est aujourd'hui de 1 500 m².

> en store-picking, le temps du préparateur n'est pas à 100 % utile. Simplement parce qu'il est nécessairement ralenti sur son parcours par les clients.

> la précision d'adressage est structurellement inférieure en store-picking vs un drive-entrepôt. En entrepôt, l'adresse est "à la référence", simplement car l'entrepôt est un endroit fermé, maîtrisé. Aucun fournisseur ou client pour "déranger" les rayons et rendre caduc un adressage à l'article ! A l'inverse, en magasin, l'adressage à l'article est impossible. En général (et lorsqu'il existe, ce qui n'est pas le cas systématiquement), l'adresse est à l'élément ou à la tablette. Ce qui induit, forcément, une différence de productivité entre les deux modèles.

Schématiquement et en fonction de la taille du magasin, des outils, etc., la productivité en store-picking va varier de 50/60 à 140/150 articles à l'heure pour les meilleures configurations (très rares...). Dans tous les cas, un niveau bien inférieur à la productivité en drive-entrepôt.



Picking en magasin :
Productivité
de 50/60 articles/h
à 140/150 dans de
rares cas.
Moyenne de 70/80.



Picking en entrepôt :
Productivité
de 180 articles/h
à 300 dans les
meilleures
organisations.

Accroître le nombre d'articles "pickés" à l'heure

Leviers 2, 3 et 4

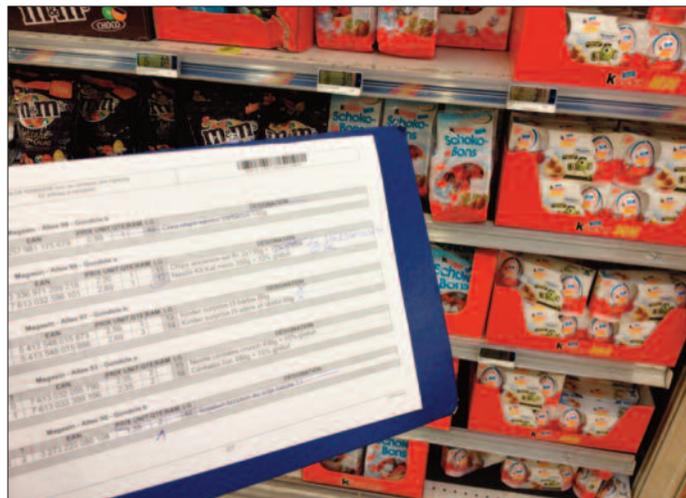
Pour ceux qui ont opté pour le store-picking : le multi-commandes, la "ramasse" ou les 20/80 en dédié

Faute de capacités (ou de velléités) d'investissement, **certaines enseignes assument le choix du store-picking vs le drive-entrepôt** : Cora, Carrefour, Intermarché, Super U, etc.

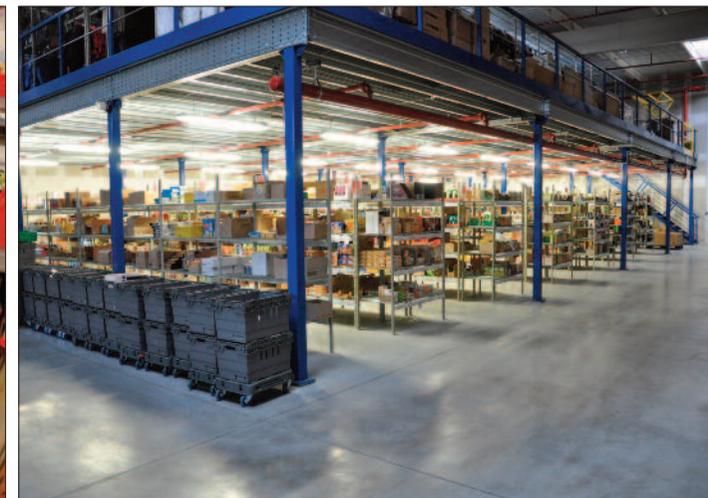
Elles seront évidemment pénalisées vs les enseignes de drive-entrepôt. Pour autant, elles ont trois leviers à explorer pour améliorer leur productivité. Les voici en images...



Le magasin est "zoné" : épicerie, frais LS, frais, trad, DPH, surgelés, etc. Le préparateur qui "part" dans une des zones s'occupe de plusieurs commandes à la fois. Avantage : la VHT progresse grâce à la productivité du picking. Mais à condition d'avoir assez de commandes par jour.



La ramasse consiste à retirer (avant l'ouverture) les produits des rayons qui sont nécessaires aux commandes tombées dans la nuit. Avantage : ce sont les employés des rayons concernés (qui connaissent donc bien leurs produits) qui s'en occupent. Encore faut-il "stimuler" les clients pour qu'ils commandent la veille !



Suivant la place disponible en réserves, les grosses références (les 20/80) peuvent être pickées dans une zone dédiée. Et ce, beaucoup plus rapidement qu'en magasin. A condition quand même que le système d'information intègre bien les nouveaux emplacements des produits concernés.

Accroître le nombre d'articles "pickés" à l'heure

Leviers 5 et 6

Pour les drives-entrepôts : le chemin de préparation, le (bon) matériel

Ce qui en magasin s'appelle le plan d'implantation général est, en drive-entrepôt, le chemin de préparation. Dit autrement : c'est l'organisation des références pour minimiser la distance parcourue par les préparateurs.

En théorie, il faut implanter les produits selon leur niveau de rotation et non selon leur famille d'origine. Mais ce type d'organisation "rotations-orienté" optimise certes le picking mais pénalise le réappro (les palettes sont aujourd'hui constituées plutôt par rayon). En pratique donc, le chemin de préparation doit être un habile compromis entre les deux.



Le chariot a longtemps été considéré comme le "bon" matériel. Bon, parce que son coût était imbattable : il s'agissait en effet généralement des anciens chariots du magasin, largement amortis. Mais le chariot (lorsqu'il roule parfaitement) impose de démarrer le chemin de préparation par les liquides et les pondéreux. Ce qui oblige donc le préparateur à "pousser du poids" sur l'ensemble du picking, au risque d'être moins efficace. A l'inverse, les dolly multi-bacs permettent de gérer les pondéreux en fin de préparation.

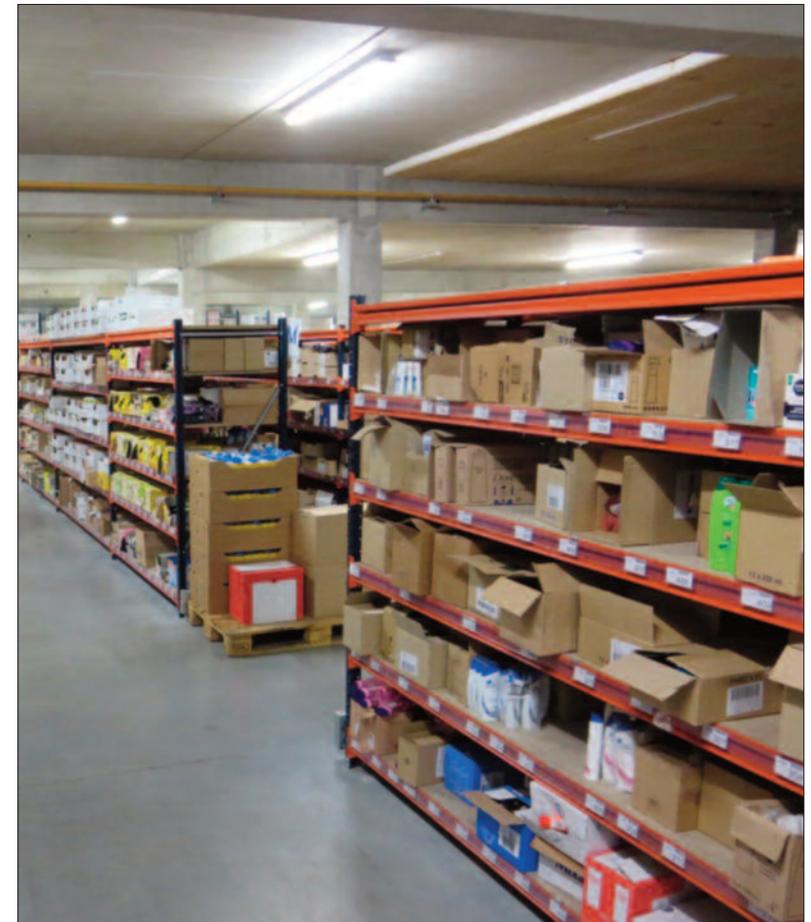


Accroître le nombre d'articles "pickés" à l'heure

Levier 7

**Pour les drives-entrepôts :
la maniabilité des cartons/sur-conditionnements et des produits**

Dans l'organisation Leclerc (à la différence d'Auchan par exemple), les produits demeurent dans les cartons pour le picking. Conséquence : la manipulation des cartons peut rapidement devenir une perte de temps. Il y a, là, une piste de collaboration industrie/commerce, au nom de la productivité.



Accroître le nombre d'articles "pickés" à l'heure

Levier 8

Pour les drives-entrepôts : l'automatisation (partielle) de la préparation

Automatiser la préparation de commandes est un moyen efficace – mais coûteux en termes d'investissement – d'améliorer la productivité du picking et d'atteindre de 350 à 500 articles / heure et par préparateur. Deux solutions sont aujourd'hui en exploitation sur le marché français : Kardex (ci-dessous) et Alvey (page suivante).



L'automate Kardex est organisé sur un système de carrousel (à gauche) qui tourne et s'arrête devant le préparateur qui, de fait, "ne va plus à la marchandise". C'est la marchandise qui vient à lui.

Accroître le nombre d'articles "pickés" à l'heure



La solution Alvey est organisée sur le principe du "transtockeur" : c'est cet automate (à gauche) qui rassemblent 11 000 bacs de stockage contenant les produits et les distribuent (photo du centre) selon les besoins des préparateurs dans la zone de picking (à droite).

Élever le prix moyen...

Levier 9

Par le format des produits proposés

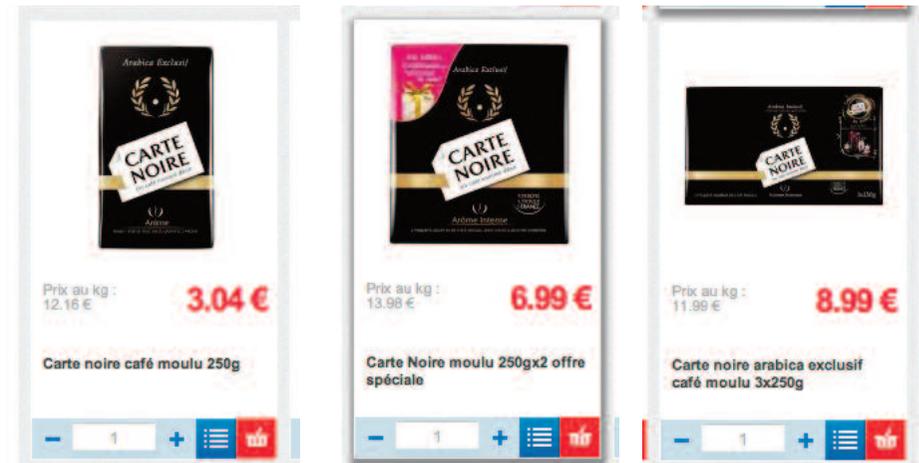
La Valeur Heure Travaillée est la multiplication du nombre d'articles "pickés" (la productivité) par la valeur moyenne de l'article. **Élever le prix moyen de l'article est donc une piste à explorer pour accroître la VHT.** C'est tout l'intérêt d'imaginer une politique marchandises spécifique au drive. 2 exemples ici avec Coca-Cola et Carte Noire. Choisir des conditionnements plus importants permet mécaniquement d'accroître la VHT. Donc d'abaisser le coût relatif du picking...



1,25 €
Coca 1,5 l

1,70 €
Coca 2 l

Le PET 2l de Coca-Cola génère mécaniquement une VHT de 36 % supérieure à rotations équivalentes.



Prix Auchan Drive Englos, le 11/01

Prix Cora Drive Nancy, le 11/01

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

Zoom sur... la charge d'investissement

Investissement	2,5 M€
Amortissement (théorique)	10 ans
Si CA = 5 M€	5 %
Si CA = 7,5 M€	3,5 %
Si CA = 10 M€	2,5 %

La charge d'investissement est constituée de l'amortissement de la construction et du matériel (ou de la location selon les choix initiaux). Dans tous les cas, l'importance de la charge d'investissement dans le compte d'ex varie selon :

- > le montant des investissements (ou des loyers)
- > le chiffre d'affaires.

Ce qui correspond aux deux leviers d'action pour agir sur la rentabilité.

STRUCTURE DE COÛTS TYPE D'UN DRIVE ENTREPÔT (source : Editions Dauvers)	
MARGE BRUTE COMMERCIALE nette de coûts logistique ou de siège	23 %
FRAIS DE PERSONNEL	9 à 11 %
CHARGE D'INVESTISSEMENT	3 à 4 %
CHARGES EXTERNES énergie, entretien, maintenance informatique, etc.	1,5 à 2,5 %
PUBLICITÉ	1 %
IMPÔTS ET TAXES	1 %
COMM. CARTE BANCAIRE	0,5 %
RÉSULTAT	3 à 7 %

Baisser la charge d'investissement

Levier 10

Minimiser le niveau d'investissement

Sur le papier, la meilleure manière de minimiser le niveau d'investissement est de viser une organisation en store-picking. Mais passé 1 500 m² de surface de vente, le store-picking génère une chute considérable de productivité (voir page 5). En deçà, il est possible de lancer son activité drive avec moins de 20 000 €. Exemple avec cet Intermarché...

En drive-entrepôt, l'investissement moyen est aujourd'hui d'environ 2,5 millions à 3 millions d'euros, tout compris. Cela dit, dans certaines circonstances, il est possible d'abaisser considérablement l'investissement en récupérant un bâtiment existant, parfois sans aucun réinvestissement dans l'outil. Quitte à y perdre en productivité comme dans ce Leclerc...

Intermarché
SUPER



Dans cet Intermarché de 1 000 m², l'investissement drive a atteint 16 500 € pour 2 PDA, la création de la zone de retrait et la signalétique sur le site.

E.Leclerc



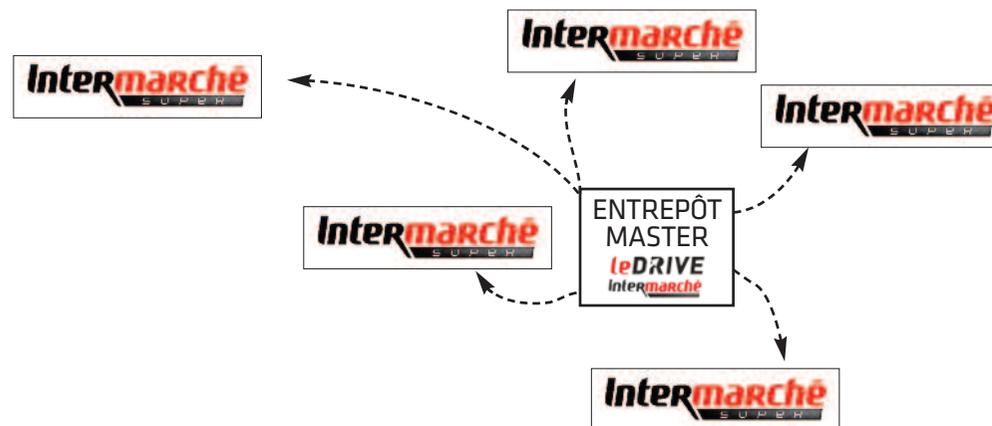
Un drive-entrepôt réalisé à moindre frais : une ancienne jardinerie (sur le parking de l'hyper) qui a été reconfigurée en drive sans autre aménagement que le strict nécessaire. Même les différences de niveau du sol n'ont pas été gommées ! Les chariots ? Le vieux matériel de l'hyper !

Baisser la charge d'investissement

Levier 11

Viser un haut niveau de chiffre d'affaires (ou imaginer un investissement mutualisé)

Par principe, le chiffre d'affaires est au dénominateur pour calculer la charge d'investissement d'un drive. Il en est donc une composante majeure ! **Dit directement, un drive-entrepôt à moins de 5 à 6 millions d'euros de CA – et dans des conditions moyennes d'investissement – aura de grandes difficultés à atteindre le point mort.** Dans ces cas, l'idée d'un investissement mutualisé à plusieurs magasins doit être creusée sur le modèle du drive étoile. Avantage : "diluer" la charge d'investissement initiale sur les clientèles de plusieurs magasins (à la condition quand même que le temps de camion n'excède pas 20 mn pour livrer les points de retrait). C'est très probablement ce qu'Intermarché testera en 2014.



PARC, ENSEIGNES, POLITIQUES
MARCHANDISES, PRIX...

L'ÉTUDE DE RÉFÉRENCE



TOUS LES MOIS
[juillet-août couplés]

powered by

éditions
DAUVERS

a3distrib

TARIF 2013

Licence
de MULTIDIFFUSION
Groupe



Licence
de MULTIDIFFUSION
Société



LICENCE UNIQUE
sans droit de copie



DANS LE CADRE DU CONTRAT DE LICENCE, L'ÉTUDE DRIVE INSIGHTS EST MARQUÉE ÉLECTRONIQUEMENT

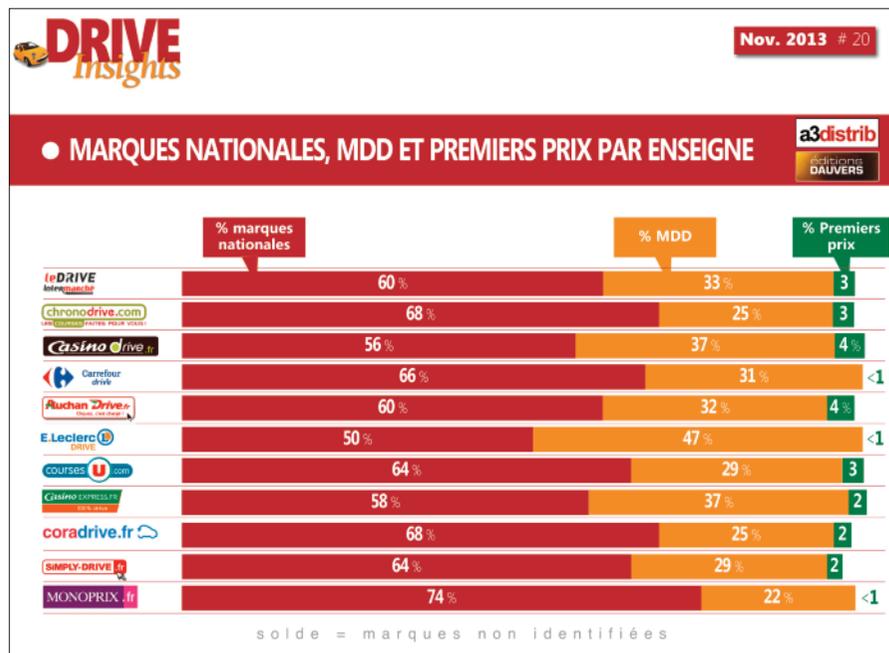
Renseignements : florence.taillefer@editionsdauvers.fr

Zoom sur... la marge brute commerciale

Le niveau de marge brute commerciale est variable d'une enseigne à l'autre, notamment selon l'intégration ou non des coûts amont dans le compte d'ex, selon son attente de rentabilité, selon son coût-outil, etc. Cela dit, derrière ce chiffre moyen, une certitude : la marge brute varie aussi selon le mix-produits. Et notamment selon la part de MDD dans l'assortiment.

Levier 12

Sur-pondérer les MDD dans l'assortiment



← Selon l'étude DRIVE INSIGHTS (Ed. Dauvers / A3 Distrib), Leclerc est l'enseigne qui propose le plus de MDD avec 47 % de l'assortiment. Ce qui, inévitablement, améliore le point de départ du compte d'exploitation : le niveau de marge brute commerciale.

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 %**

éditions
DAUVERS

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

L'ÉDITEUR-EXPERT GRANDE CONSO

www.olivierdauvers.fr