



LES TRAVAUX DU PÔLE OBSERVATION - PROSPECTIVE DE LA MISSION BASSIN MINIER

Les Drives

Développement et dynamiques
d'une forme de commerce récente
Analyse de cas à l'échelle
de l'Aire Métropolitaine de Lille

Janvier 2018



Préambule	3
Introduction	4
Le drive origine et caractéristiques	5
Les drives types et dynamiques	17
Quelles perspectives pour les drives?	41

Préambule

Lancé il y a maintenant plus de dix années à l'échelle de l'Aire Urbaine Centrale de l'ancienne région Nord – Pas de Calais¹, un travail partenarial, associant l'ancienne Chambre de Commerce et d'Industrie de Région (CCIR) Nord de France, les établissements publics en charge de l'élaboration des SCoT, l'Agence d'Urbanisme de L'Artois (AULA), l'Agence de Développement et d'Urbanisme de Lille Métropole (ADULM), les services de l'Etat (DREAL), les Conseils Départementaux du Nord et du Pas-de-Calais et la Mission Bassin Minier (MBM), a permis la mise en place d'un observatoire du grand commerce et la réalisation d'un état des lieux territorialisé de l'offre commerciale de + 300 m² en 2006, réactualisé en 2010.

L'objectif de cet atlas était de disposer d'une meilleure connaissance du grand commerce en termes d'implantation et de dynamique de développement.

Dans le prolongement de ces travaux, les réflexions ont porté notamment sur la volonté d'étendre la démarche à l'échelle de l'Aire Métropolitaine de Lille (AML).

Cependant, compte tenu des évolutions propres à chaque institution partenaire, conjuguées aux modifications législatives intervenues en matière de commerce, l'élargissement dans un cadre concerté et partagé à l'ensemble du périmètre de l'AML (y compris sur son versant belge) n'a pu à ce jour être finalisé.

Pour autant, la Mission Bassin Minier a poursuivi son travail de veille sur la question du commerce, problématique spécifique et incontournable lorsqu'il s'agit d'aborder les questions d'aménagement et de développement du territoire, et ce dans le même état d'esprit qu'à l'origine de la démarche, à savoir de contribuer au partage de la connaissance et ainsi de jouer un rôle d'aide à la décision auprès des élus et techniciens des territoires.

Pour ce faire, après avoir dressé un état des lieux du grand commerce, la Mission Bassin Minier a souhaité donner une orientation nouvelle à ses travaux en privilégiant des études plus thématiques, objet de cette publication.

1 - Périmètre couvrant les arrondissements d'Arras, Béthune, Douai, Lens, Lille et Valenciennes.

Introduction

Cette étude thématique s'inscrit dans la poursuite des travaux d'observation en matière d'urbanisme commercial et est consacrée aux drives. Réalisée à partir de données communiquées sur une partie de l'ancienne région Nord – Pas-de-Calais par l'actuelle Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Hauts de France, la publication s'attachera dans un premier temps à définir le concept du drive, puis à mieux comprendre les dynamiques de développement de cette nouvelle forme de commerce, tout en soulevant les interrogations et questionnements qu'elle fait naître au regard des enjeux d'aménagement du territoire et de mobilité. Un zoom à l'échelle du périmètre de l'Aire Métropolitaine de Lille permettra notamment de rendre compte de la situation et des problématiques associées sur ce territoire.

Point de vigilance données sur les drives

En dehors du zoom sur le périmètre de l'AML, les travaux menés au sein de l'étude se sont appuyés sur des références issues d'études diffusées dans des revues spécialisées, d'articles de presse ou de la consultation de sites internet, faute de disposer d'un état des lieux consolidé et exhaustif en matière de commerces, et plus précisément sur les drives.

Les évolutions législatives intervenues depuis 2014 (Loi sur l'Accès au Logement et un Urbanisme Rénové, dite loi ALUR, et Loi pour l'Artisanat, le Commerce et les Très Petites Entreprises, dite loi ACTPE) ont évoqué la mise en place d'observatoires commerciaux nouvelle version, dont le caractère a priori obligatoire devrait permettre d'uniformiser le recueil d'informations sur les commerces pour notamment comprendre et analyser cette forme de distribution particulière que sont les drives.

La diversité des sources a cependant pour principal écueil d'occasionner un manque d'uniformité des données, que ce soit en matière de champs étudiés, de suivi ou de date de référence.

Les chiffres communiqués dans l'étude restent donc forcément très généraux et sont davantage des ordres de grandeur. Malgré ce biais, ces éléments permettent de dégager les grandes tendances de développement et contribuent ainsi à étudier le phénomène des drives.

Il est à noter néanmoins que pour illustrer au mieux leur développement, le choix a été fait de s'appuyer sur certains travaux détaillés publiés dans les différentes sources. Chacune des références à ces travaux sera mentionnée au sein de l'étude.

Le drive - origine et caractéristiques

LES DRIVES EN QUELQUES CHIFFRES (MAI 2017)

- Plus de 4 000 sites, dont plus de 3 100 click and drive
- Plus de 80% des foyers français ont désormais accès à un click & drive à moins de 15 minutes de leur domicile, sans prendre en compte ceux à proximité de leur lieu de travail
- Plus de 5,5 millions de personnes ont utilisé au moins une fois le service drive en 2014 et le chiffre ne fait qu'augmenter : plus d'un ménage sur 4 y a désormais eu recours au moins 10 fois en 2016
- Environ 5,2% de part de marché de la grande distribution, avec 30% de la croissance du chiffre d'affaires des produits de grande consommation (PGC)
- Le chiffre d'affaires annuel du drive est estimé à 5 milliards d'euros, en progression de 9% en 2017

Source : Etude Nielsen TradeDimensions en partenariat avec la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD)

UN CONCEPT RÉCENT

Le **drive** (ou **click and drive**) est un terme anglo-saxon utilisé pour décrire un concept de distribution. Celui-ci permet au client au volant de son automobile de récupérer ses courses dans un entrepôt dédié ou sur le parking d'une grande surface spécialement aménagée, courses préalablement choisies sur une borne ou sur le site internet du distributeur. Importé des Etats-Unis et rendu célèbre au travers des fast-foods, le concept tel que nous le connaissons, n'a qu'une quinzaine d'années si l'on considère l'initiative lancée par le groupe Auchan à Leers (Nord) en 2000 qui était organisée autour de la commande de produits lourds et volumineux et un retrait en magasin (concept « Volume Express » qui sera adapté et deviendra « Auchan Drive » avec la possibilité de passer commande via internet).

Né il y a un peu plus de 10 ans du côté de Marcq-en-Barœul (Nord), le drive alimentaire est devenu progressivement le nouvel eldorado pour les distributeurs et un passage obligé pour de nombreuses familles dans un contexte d'essor depuis 40 ans des courses réalisées dans les grandes surfaces, situées majoritairement à la périphérie des villes.

Le concept du drive alimentaire

Depuis chez lui, via internet et un site dédié, le client passe commande parmi un assortiment de produits proposés (nombre de références variant en fonction du type de drive et de l'enseigne), majoritairement des produits volumineux et/ou pondéreux (packs d'eau, conserves, ...). Au moment choisi et au drive souhaité (généralement situé le long d'un axe passant), et après s'être identifié et avoir finalisé le paiement à une borne digitale (sauf si le paiement a eu lieu directement en ligne), le client peut récupérer ses courses qui sont alors chargées dans son coffre par un employé en quelques minutes.

Si l'on prend pour référence le premier drive s'ouvrant à toutes les typologies de produits, à savoir « Chronodrive » à Marcq-en-Barœul (Nord) en 2004, ce nouveau modèle commercial a un peu plus de 10 ans. A l'époque, l'ouverture à une large gamme de produits était somme toute assez relative puisque les drives concentraient surtout leur offre sur les besoins dits essentiels, référence aux 20% des produits qui font 80% du chiffre d'affaires.

LES RAISONS D'UN ENGOUEMENT POUR LE DRIVE

Si, comme nous le verrons par la suite, l'engouement des distributeurs pour le drive a été si important et se vérifie encore de nos jours avec quelques adaptations, celui-ci est à rapprocher des choix stratégiques cruciaux qui ont été faits, couplés à un lancement s'appuyant sur des conditions favorables à son développement.

Sans revenir dans le détail sur les origines du drive, son succès repose sur la combinaison de plusieurs facteurs et évolutions sociétales.

Un prix comparable à ceux pratiqués en magasin, sans surcoût lié notamment au service.

Ce point fait écho à un autre concept, très prisé outre-manche, à savoir la livraison à



Chronodrive à Marcq-en-Barœul, 1^{er} drive ouvert en 2004 à toutes les typologies de produits
Source : Mission Bassin Minier

domicile, qui n'a jusqu'à présent jamais vraiment convaincu à grande échelle en raison du facteur prix (prix des produits proposés supérieurs mais aussi coût de la livraison), et ce malgré des atouts indéniables (efficacité, rapidité, ...) et des conditions avantageuses (remises notamment).

La situation semble cependant évoluer puisque les acteurs du e-commerce innovent et investissent massivement ces dernières années dans les services de livraison (livraison express, livraison sur rendez-vous, livraison illimitée avec abonnement, voire même colis-voiturage ou service collaboratif de livraison de courses...), sous l'impulsion de start-up ou d'acteurs majeurs comme Amazon, même si cela touche moins le secteur de l'alimentaire pour le moment.

Mais là aussi, les choses pourraient évoluer prochainement avec les développements en cours ou les réflexions menées actuellement par Amazon (lancement d'«Amazon Pantry», service de livraison de produits du quotidien, «Amazon Fresh» pour la livraison de produits frais, ...) ou la réussite par exemple du cybermarchand anglais «Ocado» dans l'alimentaire on-line...

Si le facteur prix ne peut résumer à lui seul le succès du drive, il est une des conditions de la réussite de ce canal de vente devenu essentiel pour la distribution française et plébiscité par les Français¹.

1 - Le drive est devenu «le magasin préféré» des français «un facilitateur de vie», selon une étude menée au 1^{er} trimestre 2017 auprès de 5 000 répondants par ShopperMind (groupe Altavia), l'observatoire des tendances de commerce.

Pourtant, avec les évolutions législatives récentes, imposant des autorisations à la construction de drives, auxquelles s'ajoutent le coût de préparation des commandes, les questions de rentabilité des drives se posent pour les distributeurs, et, avec elles, l'éventuelle fin de la gratuité du service de préparation de commande ... Dans cette hypothèse, quel en sera l'impact sur le concept de drive ?

La démocratisation d'internet et la naissance du e-commerce.

Point essentiel également dans la mise en place et le développement du drive, l'arrivée de l'internet haut débit et du e-commerce a permis la naissance de nouveaux modes de distribution (dont le drive en l'occurrence). Au-delà de la réponse offerte et de la satisfaction finale des clients, ces évolutions représentent également pour les distributeurs des opportunités de conquérir de nouvelles parts de marché, notamment pour s'adapter et faire face aux changements des modes de consommation...

Les évolutions des comportements et notamment le rapport des consommateurs au temps des courses : dissocier «courses-corrées» et «courses-plaisirs».

Au-delà du rôle fondamental que joue la gratuité du service apporté par le drive, associée à la garantie de prix équivalents à ceux des magasins, l'un des éléments déterminants qui a fait le succès du drive est le poids des consommateurs qui considèrent les courses (notamment alimentaires)

en magasin comme une corvée.

De nombreuses études soulignaient en effet que la grande majorité des français aspiraient à un autre moyen de faire leurs courses, c'est-à-dire à une alternative qui permette d'éviter de chercher une place de parking, d'arpenter d'incalculables rayons à la recherche d'un produit ou encore d'attendre aux caisses aux heures de pointe, le soir ou le week-end. En bref, une alternative qui soit moins pénible et plus rapide permettant ainsi de profiter davantage de moments de repos et de loisirs.

Et c'est là où, comme dans d'autres secteurs d'activités, la révolution du Web et les innovations associées sont venues offrir de nouvelles solutions. L'apparition des scannettes, permettant de lire directement les codes-barres des produits, des services connectés (IZY de Chrono-drive, Dash bouton d'Amazon, ...), ou l'arrivée des caisses automatiques en libre-service, font partie des réponses des distributeurs qui ont intégré les améliorations techniques et technologiques pour répondre à ce sentiment « désagréable » vis-à-vis des courses-corvées.

Pour autant, au-delà des exemples de nouvelles expériences client en magasin, le drive apparaît comme la seule alternative majeure aux yeux des consommateurs dans sa capacité à leur faire gagner du temps tout en apportant un maximum de services sans surcoût et sans devoir se rendre physiquement dans un magasin (plus de chariot de courses à pousser mais un chargement express directement dans le coffre) ;

Dans une moindre mesure, d'autres facteurs ont participé aussi au développement du concept et à sa réussite.

- **Une meilleure prise en compte des problématiques environnementales et du handicap.** Si de prime abord, drive et respect de l'environnement peuvent apparaître assez opposés (*voir plus loin*), le concept, tel qu'il a été pensé et mis en œuvre, intègre davantage les problématiques environnementales, en comparaison notamment aux centres commerciaux traditionnels. En effet, même s'ils ont en commun un développement en lien direct avec le recours à la voiture (des drives pour piétons ont toutefois vu le jour), les drives consomment très peu d'espaces de stationnement ou de surface de vente et d'entreposage par rapport aux formats plus classiques, de type hypermarché ou supermarché, organisés autour d'une ou plusieurs grande(s) surface(s), spécialisées ou non, entourées d'un parc de stationnement très important.

De la même façon, leur implantation, en général le long des axes routiers majeurs ou des axes autoroutiers (à proximité immédiate d'une sortie), s'inscrit dans la volonté de se situer au plus près d'un maximum de clients potentiels, c'est-à-dire à proximité de zones résidentielles mais surtout sur les trajets « domicile-travail » empruntés quotidiennement par les « navetteurs ». A ce titre, ils permettent d'optimiser le temps de trajet pour les clients en leur offrant la possibilité de récupérer leurs courses aisément sur le chemin du retour au domicile via un arrêt express (de l'ordre

de 10 minutes maximum en moyenne entre l'arrivée et le départ du drive), le tout sans nécessairement descendre du véhicule. Mais surtout, ils permettent de limiter, voire d'éviter, les déplacements supplémentaires réalisés dans le seul but de faire des achats alimentaires, et contribuent ainsi à réduire la pollution et les émissions polluantes correspondantes.

Enfin, les personnes âgées, qui sont de plus en plus représentées dans notre société, et les personnes à mobilité réduite (PMR) peuvent tirer pleinement profit des services offerts par le drive (rapidité, chargement directement dans le véhicule, ...);

• **Un concept qui a pu être étendu au-delà du commerce alimentaire.** Depuis la fin des années 1990, le modèle commercial classique reposant sur un développement de magasins toujours plus grands, ne fait petit à petit plus l'unanimité, obligeant les distributeurs à se réinventer. Pourtant, à l'heure de la démocratisation d'internet, le secteur du commerce a tardé à s'y intéresser. Le drive a su néan-

moins progressivement convaincre les commerçants en apportant la révolution web dans un domaine en mal d'innovation. Le drive alimentaire, en lien avec la grande distribution, fait ainsi désormais figure d'incontournable parmi les différents formats du commerce alimentaire, et ce, même si le poids du drive dans les ventes alimentaires frais n'est pas encore «suffisant» aux yeux des distributeurs. Créé à l'origine pour le commerce alimentaire, le drive a non seulement été adapté au commerce non alimentaire de la grande distribution (drive optique, drive bricolage, ...) mais il a également été développé par de petits commerçants, spécialisés ou non (boulangerie, fleuriste, ...), des opticiens ou des pharmacies, qui ont profité du savoir-faire et de l'engouement pour ce concept pour se lancer eux-aussi dans les commandes en ligne et le retrait en magasin (concept du click and collect), ou a permis encore de relancer certaines ventes directes (dynamiques autour des drives fermiers);



Un concept étendu au non alimentaire: l'exemple d'un drive lié à un magasin de Bricolage
Source: Mission Bassin Minier

• **Une complémentarité avec les autres formes de commerces.** Déjà soulignée précédemment, l'évolution des comportements des consommateurs et les nouvelles possibilités offertes par la révolution internet ont eu pour conséquences de détourner les clients des grandes surfaces pour les orienter notamment vers le drive. Plus largement, l'apparition de ce nouveau concept a permis aux clients de consacrer davantage de temps aux courses-plaisirs, tout en diminuant les contraintes liées aux courses-corrvées. Les clients peuvent en effet réorganiser leurs temps d'achat et surtout combiner les différents formats de commerce. Ils complètent par exemple leurs courses chez les artisans-commerçants du quartier (boulangier, fromager, boucher...), se rendent dans les boutiques spécialisées, ou se renseignent, voire achètent directement, sur internet selon le type de produit recherché et du temps dont ils disposent. Cette complémentarité de l'offre est d'ailleurs prise en compte par les distributeurs par le biais d'approches dites « multicanal », « cross-canal » ou encore « omni-canal » dans la façon de commercer (cf. ci-contre *Les différents canaux de distribution ou quelles stratégies pour « vendre mieux »*);

• **Des économies en perspective pour les clients ?** Si les sollicitations prennent désormais d'autres formes, l'arrivée du drive a eu pour conséquence de faire disparaître l'achat d'impulsion, l'achat dit « coup de cœur », en lien avec les fameuses promotions sur lieux de vente notamment. Cela a pour effet de limiter la surconsommation (on se tient à la liste commandée depuis chez soi) et entraîne une meilleure

Les différents canaux de distribution ou quelles stratégies pour « vendre mieux »

Cantonnées auparavant en un seul lieu, à savoir le magasin physique, les étapes d'achat d'un produit (du renseignement sur le produit à l'acte d'achat en lui-même) peuvent désormais être réalisées à tout moment et en tout lieu et à partir de multiples supports (internet, m-commerce¹, bornes interactives, ...). Les distributeurs ont donc désormais la possibilité de toucher les consommateurs de différentes façons et à des degrés divers en adoptant des stratégies différentes mais qui visent toutes à améliorer la relation et le contact avec le consommateur. Cela permet en effet de mieux connaître le client et d'interagir avec lui, notamment par la différenciation et la personnalisation des offres :

- **le multi-canal**, qui désigne l'utilisation simultanée ou alternée de différents canaux de contact destinés à la vente (internet, magasin physique, courrier, ...) afin de commercialiser un produit ;
- **le cross-canal**, évolution du multi-canal, qui permet notamment une meilleure personnalisation de la relation client afin de répondre au mieux aux souhaits et aux attentes du consommateur. L'objectif est ainsi d'essayer d'agir sur le comportement d'achat pour déclencher la vente, et passe par une communication ciblée et maîtrisée ;
- **l'omni-canal**, forme poussée du cross-canal, qui veut que le client puisse entrer en contact avec la marque quel que soit le moment, le lieu et le canal utilisé. Il implique la continuité entre les différents canaux ;
- d'autres formes comme le « **continuous commerce** » ou encore le « **commerce cognitif** » poussent encore davantage le concept d'omni-canal en renforçant la personnalisation et la différenciation par une prise en compte accrue et permanente des données issues de la relation client et des expériences clients. L'idée est de pouvoir orienter le client à tout moment vers le bon produit grâce à un dialogue permanent au-delà du seul acte d'achat, en s'appuyant sur le recueil et le traitement d'une multitude d'informations collectées en continu.

¹ - Le m-commerce ou commerce mobile, correspond à l'utilisation de technologies sans fil, et plus particulièrement de téléphone mobile, afin de faire des achats (billet de cinéma ou de train par exemple).

maîtrise du budget, paramètre important en temps de crise, même si la volonté est grande du côté des distributeurs d'amener le client du drive à l'achat d'impulsion. A ce titre, différentes expérimentations sont menées pour retrouver les dynamiques des grandes surfaces traditionnelles (promotions personnalisées directement depuis le site internet, fidélisation des clients via des animations, politique de prix, ...);

- **Un concept plébiscité par les clients.**

Au-delà de la dimension prix, l'attention toute particulière des distributeurs sur les produits frais vendus dans les drives, avec des dates limites de consommation généralement assez éloignées, ou dans le cas contraire, la mise en place de plus en plus répandue de promotions pour des produits avec des dates courtes, ont fini de convaincre de nombreux clients. Le drive satisfaisant les utilisateurs, ils n'hésitent pas ainsi à le recommander. Le bouche-à-oreille s'est, à ce titre, affirmé comme le meilleur vecteur de communication pour le drive. Parallèlement, les clients s'appuient également sur le développement des réseaux sociaux pour témoigner et donner leurs avis, même si la communication des enseignes peut parfois être remise en cause en l'espace de quelques instants suite à un mauvais commentaire. Pour autant, à l'heure où le client, toujours plus connecté, veut être réellement acteur dans sa façon de commercer, les distributeurs doivent tenir compte de ces retours pour toujours mieux le fidéliser en répondant à ses attentes.

UN SUCCÈS À RELATIVISER ?

Concept séduisant en termes de gain de temps et de praticité, notamment pour les couples avec de jeunes enfants, même s'il touche désormais globalement tous les publics, le drive a entraîné un bouleversement majeur dans la façon de faire ses courses ou de commercer depuis son apparition. Cette (r)évolution porte son lot de risques et de contradictions, notamment pour les distributeurs dont certains ne voulaient initialement pas s'engager dans ce concept mais qui y ont été poussés par la concurrence, et suscite également quelques inquiétudes pour les consommateurs.

Moins de flux de clients dans les formats traditionnels, donc moins d'achats et moins de chiffres d'affaires ?

Principale cible des clients, qui les trouvent souvent trop grands, peu pratiques ou plus globalement inadaptés aux modes de vie et de consommation actuelles, les hypermarchés et les supermarchés traditionnels subissent à plus d'un titre la concurrence des drives, occasionnant pour les distributeurs d'importants manques à gagner. Ces grandes surfaces se voient en effet privées de flux de clients potentiels susceptibles de venir grossir leurs chiffres d'affaires, clients qui préfèrent recourir aux drives. Cette concurrence touche également les galeries marchandes accolées aux hypermarchés et supermarchés, qui constituent pourtant traditionnellement d'importants générateurs de flux.

Sujet déjà évoqué précédemment mais de manière favorable pour le client, avec le drive, il existe moins de sollicitations, ce qui entraîne de fait la disparition de l'achat d'impulsion symbolisé dans les formats traditionnels par les produits en tête de gondole ou à proximité immédiate des caisses. Ces produits ne font certes pas partie de la liste de courses initiale des clients mais atterrissent souvent dans le chariot des consommateurs. Le drive représente un manque à gagner important pour les fournisseurs, notamment de friandises placées en caisse qui attirent les enfants. Le drive a néanmoins développé une forme de sollicitation numérique qui apparaît sous forme d'une publicité pour un produit donné lors de la prise de commande par internet ou via les smartphones et le m-commerce.

Un simple transfert de parts de marché ?

Voyant dans le drive un formidable relais de croissance, alors que leurs grandes surfaces font face à des difficultés pour conserver leurs parts de marché par rapport aux « discounters », les distributeurs doivent cependant composer avec un marché alimentaire globalement non extensible. Ceci implique donc une nouvelle répartition commerciale qui, si elle profite notamment aux drives, se fait au détriment des autres formats de commerce, et en particulier des hypermarchés (et des supermarchés dans une moindre mesure). Ainsi, dans le cadre d'une nouvelle guerre d'implantation commerciale où le lieu choisi répond à une stratégie offensive ou défensive vis-à-vis des concurren-

rents, le drive peut « simplement » être un service supplémentaire, permettant à la fois de répondre aux attentes des clients et de se positionner face aux autres enseignes (cas notamment des drives accolés ou du picking magasin développés plus loin), mais il ne permet généralement pas d'enrayer la tendance à la baisse du chiffre d'affaires global d'un groupe... Pour faire face à cette situation, la solution passe davantage par une implantation indépendante (cf. *les drives solos ou déportés* p.19), souvent à proximité de la concurrence, qui permet ainsi d'attirer de nouveaux clients et, parmi eux, des fidèles d'autres enseignes. Cependant, quelle que soit la stratégie adoptée en matière d'implantation, le marché, notamment alimentaire, est désormais à peu de chose près circonscrit et les nouveaux concepts ne viennent que très rarement bouleverser la répartition entre les différents formats et entre les différentes enseignes, et ce quel que soit le territoire considéré.

Une implantation qui a longtemps échappé à la réglementation sur l'urbanisme commercial.

Si les textes législatifs ont récemment fait évoluer les procédures (cf. *Drives et évolution de la législation* p.29), l'implantation d'un drive a pendant plusieurs années été simplement conditionnée à l'obtention d'un permis de construire; le drive étant considéré comme un simple entrepôt. A ce titre, son installation était soumise à moins de contraintes (autorisations, prises en compte architecturales, urbaines, paysagères, ...) qu'un format classique. De fait, l'investissement initial étant moins lourd à

porter, les distributeurs ont pu par ce biais améliorer leurs marges et leur rentabilité. Ceci explique pour partie la croissance exponentielle du nombre de drives sur l'ensemble du territoire français en quelques années. Revers de la médaille, cette croissance, qui pouvait sembler anarchique car peu réglementée, a eu pour conséquence de continuer à stigmatiser toujours un peu plus le développement commercial, faute de prise en compte des problématiques d'intégration urbaine et paysagère, mais également par les créations de nouvelles polarités commerciales. Les entrées de ville, où se sont multipliés les drives, en sont un exemple flagrant.

Enfin, malgré la mise en place d'une nouvelle réglementation commerciale, et notamment à destination des drives, ces derniers ne sont pas soumis à la Taxe sur les surfaces commerciales (Tascom), occasionnant un manque à gagner pour les collectivités (EPCI, communes), mais aussi une concurrence jugée déloyale par leurs rivaux vis-à-vis des équilibres commerciaux des territoires. Cette situation a contribué au développement du concept ; les opposants étant de fait incités à se positionner également en ouvrant des unités.

Un concept développé avec un recours systématique à l'automobile.

Présenté notamment comme une alternative aux grandes surfaces, le drive s'est organisé à partir de l'automobile. Le concept, rappelé précédemment, a été notamment pensé initialement pour l'automobiliste qui profite de son trajet (généralement son trajet domicile-travail)

pour récupérer ses courses. A ce titre, et même si les conditions d'installation d'un drive impactent moins l'environnement qu'un centre commercial traditionnel¹, il n'en demeure pas moins que ce recours systématique à la voiture ne permet pas de participer à la réduction de la pollution, ni des émissions de CO2.

La difficile équation sur la gestion des stocks et ses conséquences.

L'un des désagréments majeurs pour les clients concerne la (in)disponibilité des produits. Ce souci est au cœur des préoccupations des distributeurs vis-à-vis de leurs drives (notamment ceux avec un entrepôt dédié, accolé ou non, qui disposent de moins d'espaces de stockage), car, outre ses conséquences dans la relation avec le client, c'est une source de perte de temps et d'argent pour le distributeur.

La rupture de stock lors de la saisie d'une commande par internet, ou même lors de la récupération des courses, peut en effet détourner très facilement un client du drive. Pour répondre à cela et essayer de faire face à la gêne occasionnée, plusieurs possibilités s'offrent aux enseignes prenant la forme d'avoirs sur la prochaine commande, de substitutions d'un produit par un autre de qualité supérieure, ou encore de dons de produits ... mais ces mesures entraînent des coûts non négligeables qui sont susceptibles de grever la rentabilité du modèle souvent déjà mise à mal par la concurrence locale.

1 - Il faut noter que d'importants efforts ont été faits avec l'intégration renforcée des préoccupations environnementales dans les projets récents de centres commerciaux.

Un concept qui fait encore face à des réticences d'une part importante de la population.

Au-delà des considérations liées au concept lui-même, et notamment les craintes suscitées par l'utilisation d'internet et le caractère obligatoire du paiement en ligne pour certains drives, les réticences les plus importantes du point de vue des clients concernant le drive portent plus particulièrement sur trois aspects :

- **La dimension dématérialisation du concept**, qui n'améliore pas les relations sociales et humaines, en comparaison notamment aux commerces artisanaux et aux petites épiceries de quartier, voire même de certaines grandes surfaces traditionnelles... même s'il faut reconnaître que ces dernières, d'une manière générale, ont pendant longtemps également oublié le sens d'une vraie relation client. Si elles y reviennent désormais, c'est surtout pour faire face à un déclin de leur activité depuis quelques années et à la nécessité de se réinventer.

De la même façon, malgré des objectifs poussés en termes de nombre de clients et de rapidité de livraison fixés aux salariés des drives, l'accent a également été mis sur la relation avec le client, ce qui n'empêche pas néanmoins au concept de faire face à de nombreuses réticences. Celles-ci sont d'autant plus importantes que le drive, à l'instar des critiques formulées à l'encontre des grandes surfaces et compte tenu des fondements mêmes du concept (localisation en périphérie, le long d'axes routiers,...), ne participe pas à l'animation urbaine et à la vie des quar-

tiers. La mise en place de services du type click and collect par les commerçants de centre-ville, le lancement du service drive dans des formats d'enseignes urbaines (type Carrefour Contact), ou encore de drives piéton (comme E.Leclerc Drive à Lille) répond en partie à ces critiques ;

Un panel de produits (encore) limité.

En dehors des drives qui sont organisés à partir des stocks des magasins (cf. les drives picking en magasin), le nombre de produits disponibles au sein des autres formes de drives est nettement limité par rapport à l'offre disponible dans une grande surface traditionnelle. Des efforts sont pourtant engagés pour y remédier, notamment en sollicitant directement les clients sur les produits qu'ils souhaitent voir apparaître au sein de l'offre du drive, mais il est difficile de satisfaire tout le monde. Par ailleurs, et cela est plus ou moins marqué en fonction des enseignes, les produits disponibles sont majoritairement composés des marques de distributeurs, ce qui permet à ces derniers de renforcer leurs chiffres d'affaires et d'améliorer leur rentabilité (d'autant que, pendant les premières années de développement, les promotions étaient bien moins présentes par rapport aux magasins traditionnels), avec le risque néanmoins d'éloigner des clients attachés à des marques précises. Certains d'entre eux peuvent ainsi se détourner du drive, contrariés de devoir systématiquement compléter la liste des courses dans d'autres formats de magasin ;

- **La possibilité de choisir le produit.**

Une attention toute particulière est portée au drive dans la vente des produits frais (fruits, légumes, œufs,...), en permettant notamment aux clients de les voir et de les toucher. Pour autant, de nombreux consommateurs souhaitent pouvoir choisir leurs produits, ce que le drive ne permet pas réellement (un contrôle est proposé mais le client ne choisit pas directement ses produits). Au-delà d'éventuellement éloigner des clients potentiels du concept, cette situation souligne l'indispensable complémentarité de l'offre commerciale évoquée par ailleurs, et dont le drive peut-être l'un des chaînons. Mais elle montre également l'une des difficultés du drive à sortir de l'image du simple service permettant au client de se débarrasser des achats volumineux, pondéreux et souvent peu coûteux, pour attirer davantage sur d'autres produits, qui permettront de faire grossir le panier moyen des clients. C'est un point crucial pour les distributeurs à l'heure de la maturité du concept. Les premières fermetures de drives observées après une phase de croissance débridée les interrogent sur les adaptations et innovations à mettre en place dans les années à venir, tant sur le concept lui-même (service connecté pour préparer la liste de courses par exemple type Izy chez Chronodrive ou Pikit chez Carrefour Drive), que sur leur stratégie globale de développement.

D'autres interrogations portent sur les salariés préparateurs de commande, et plus particulièrement sur leurs conditions de travail dans un métier qui demande à la fois de la disponibilité, de la réactivité et

Extraits « Le Temps des courses depuis 1974 »

Insee Première n° 1 533, janvier 2015

« ... Depuis 1974, la façon de faire les courses a également évolué : leur durée s'est allongée et elles se font plus loin du domicile. Les consommateurs profitent également de plages horaires d'ouverture des commerces plus étendues... »

« ... Pour effectuer des courses, la part des trajets à pied, majoritaires en 1974 (53% de la durée totale des trajets ayant pour motif les courses) a fortement diminué en 2010 (à 17%) au profit des déplacements en voiture (65 % de la durée totale en 2010 contre 38% en 1974).

La durée du trajet lorsque l'on fait ses courses a ainsi triplé depuis 1974 et atteint 15 minutes par jour en 2010.

Cette évolution est liée à l'essor des courses réalisées dans des grandes surfaces, situées à la périphérie des villes : elles concentrent en 2010 les trois quarts des dépenses alimentaires. En 1974 comme en 2010, les déplacements à pied sont réservés aux courses de proximité de moins de 10 minutes... ».

une bonne condition physique. Un minimum de 10 kilomètres est effectué en entrepôt et/ou en magasin par jour de travail. Les drives s'appuient ainsi généralement sur des jeunes équipiers (étudiants ou non) mais dans un cadre généralement précaire, fait de contrats à temps partiel, souvent à durée déterminée, où les risques physiques sont importants (risques de troubles musculo-squelettiques ou de douleurs dorsales par exemple rappelés par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), qui occasionne

un renouvellement important des équipes. Ces aspects ne seront cependant pas davantage développés ici, faute de disposer à l'heure actuelle de données suffisantes pour évaluer précisément ces conditions. Cependant, il est fort probable que l'évolution du concept intégrera ces problématiques en améliorant par robotisation la préparation des commandes, même si ces évolutions techniques et technologiques auront un coût qui pourrait être difficile à supporter pour certains drives ou certaines enseignes.... Des réflexions porteraient actuellement sur le regroupement de quelques unités (notamment de type picking en magasin) en un seul drive-entrepôt mutualisé..., avec la difficulté de réorienter les commandes et de gérer la problématique des derniers kilomètres.

Les drives : types et dynamiques

LES DIFFÉRENTS TYPES DE DRIVES

En fonction de leurs stratégies de développement, des moyens financiers dont elles disposent, ou encore des opportunités foncières (ciblées notamment dans les zones où elles sont absentes ou celles situées à proximité des concurrents), les enseignes de distribution ont développé des drives avec des caractéristiques différentes pour gagner des parts de marché ou pour éviter d'en perdre. En dehors du service drive, à l'instar des drives piétons / click and collect (ou « clic et retrait en magasin ou en casier dédié ») qui sont davantage à rapprocher du traditionnel point de retrait colis hérité de la Vente Par Cor-

respondance (VPC)¹, trois adaptations du format drives (ou click and drive) existent avec chacune leurs spécificités :

- **Le drive picking en magasin**, c'est-à-dire un simple point de retrait sur le parking d'une grande surface et des préparateurs de commande, souvent un (ou plusieurs) salarié(s) de la grande surface, qui sillonnent le magasin et préparent l'intégralité de la commande du client.

Forme la plus « défensive » dans une stratégie de positionnement en termes de parts de marché, le drive picking en magasin représente, en mars 2014, à l'échelle nationale environ 43% du parc². Ce format présente l'intérêt pour le dis-

¹ - Ces deux concepts ne seront de fait pas développés dans cette étude puisqu'ils ne relèvent pas à proprement dit du concept de click and drive.

² - Chiffres : 2014, Parabellum Geographic Insight.



Un exemple de drive picking en magasin
Source : Mission Bassin Minier

tributeur d'un investissement très réduit par rapport aux deux autres formats puisqu'il coûte jusqu'à 10 fois moins cher (entre 150 000 et 300 000 euros¹), tout en permettant d'ouvrir rapidement et de bénéficier à court terme de l'intérêt des clients pour le primo-arrivant (fidélité renforcée des clients en règle générale) et plus largement d'un meilleur retour sur investissement. Il est surtout utilisé par les enseignes Cora, Carrefour, Casino, Intermarché et Système U.

A l'inverse, la présence de préparateurs de commandes au moment même où des clients font aussi leurs achats en magasin est une des limites du modèle, tout comme un temps de préparation globalement plus long qu'en entrepôt dédié, ou encore les éventuelles ruptures de stock directement en magasin, et ce même si cela permet de proposer l'intégralité de l'offre de la grande surface.

Cette adaptation du drive est également utilisée dans les grands magasins spécia-

lisés non alimentaires, notamment les enseignes de sport ou de bricolage ;

- **Le drive accolé**, c'est-à-dire un entrepôt dédié accolé à un magasin (ou situé à moins de 2 kilomètres de la grande surface). Il représente en France environ 44% du parc en mars 2014².

Cette adaptation du format drive permet, via la construction d'un entrepôt accolé au magasin, de disposer d'une zone de stockage dédiée où seront préparées les commandes. Il nécessite une logistique importante, tant dans la préparation de la commande que dans l'approvisionnement de l'entrepôt, et implique de ce fait un investissement initial plus important (entre 2 et 4 millions d'euros avec le foncier³) en lien notamment avec la mécanisation et l'automatisation de l'entrepôt. Il permet cependant, par rapport au drive picking magasin, d'optimiser le temps de préparation des commandes ainsi que les frais de personnel, tout en minimisant les risques de rupture de stock, très pré-

1 - Source: magazine LSA du 20 octobre 2011

2 - Chiffres: 2014, Parabellum Geographic Insight.

3 - Source: magazine LSA du 20 octobre 2011



Un exemple de drive accolé, ici avec un entrepôt dédié situé à proximité immédiate de l'hypermarché
Source: Mission Bassin Minier

judiciable vis-à-vis des clients.

Plus rentable que les grandes surfaces traditionnelles, le drive accolé ne permet pas un retour sur investissement aussi rapide que le picking (cf. p.17) pour les distributeurs. De plus, ce format prend des parts de marché à la grande surface voisine à laquelle il appartient. Enfin, il présente également pour les clients l'inconvénient de disposer d'un panel de références plus réduit, notamment dans les produits frais ;

- **Le drive déporté ou drive solo**, c'est-à-dire un entrepôt à l'écart de tout magasin (une distance de 2 kilomètres est généralement reprise comme seuil minimum d'éloignement par rapport à la grande surface). Il ne représente que 13% des drives en mars 2014 au niveau national¹. Témoinnant d'une stratégie offensive, l'emplacement d'un drive déporté ou solo est primordial, c'est-à-dire près des flux de circulation pour bénéficier du maximum de flux de voitures possible et à proximité des concurrents pour conquérir

des parts de marché. Disposant de facilités d'implantation jusqu'aux évolutions législatives récentes, ces drives ne sont rien de plus qu'un entrepôt, un parking et quelques bornes. Chronodrive ou encore LeclercDrive proposent ce type de format, qui s'est progressivement développé afin de gagner des parts de marché, même si leurs concurrents profitent du développement des casiers de retrait ou des services de retrait en magasin («click and reserve») afin d'éviter un investissement trop important susceptible d'interroger leur rentabilité.

Le drive solo présente l'inconvénient de ne pas s'inscrire dans une chaîne logistique comme celle d'un drive accolé à un magasin, tout en ayant moins de référence qu'un magasin, notamment en produits frais. Pour le distributeur, à l'instar de l'entrepôt accolé, il nécessite des investissements conséquents (entre 2 et 4 millions d'euros avec le foncier²) et donc un retour sur investissement moins rapide, même si la prise de parts de marché s'effectue ici

1 - Chiffres : 2014, Parabellum Geographic Insight.

2 - Source : magazine LSA du 20 octobre 2011



Un exemple de drive solo ou déporté
Source : Mission Bassin Minier

davantage chez la concurrence (et non sur la grande surface dont dépend le drive).

Ces 3 adaptations du format drive, qui cohabitent au sein de la grande distribution depuis sa création avec leurs avantages et leurs inconvénients, continuent aujourd'hui à être développées en fonction des opportunités et des stratégies des investisseurs. Les dynamiques sont cependant assez différentes selon le type de drive et l'enseigne considérés et sont à mettre en perspective plus généralement avec la dynamique de développement du drive.

LA DYNAMIQUE DES DRIVES¹

L'arrivée du drive date du début des années 2000 mais son essor s'est surtout matérialisé depuis 2010, sous l'impulsion notamment de certaines enseignes qui n'avaient pas cru initialement en ce nouveau circuit de distribution. Le fait de disposer d'un service drive, quel que soit son format, est en effet très stratégique pour les groupes, au risque sinon de voir partir leurs clients chez le concurrent. Par ailleurs, le drive participe à la dynamique du groupe puisqu'il dispose d'une meilleure rentabilité que les grandes sur-

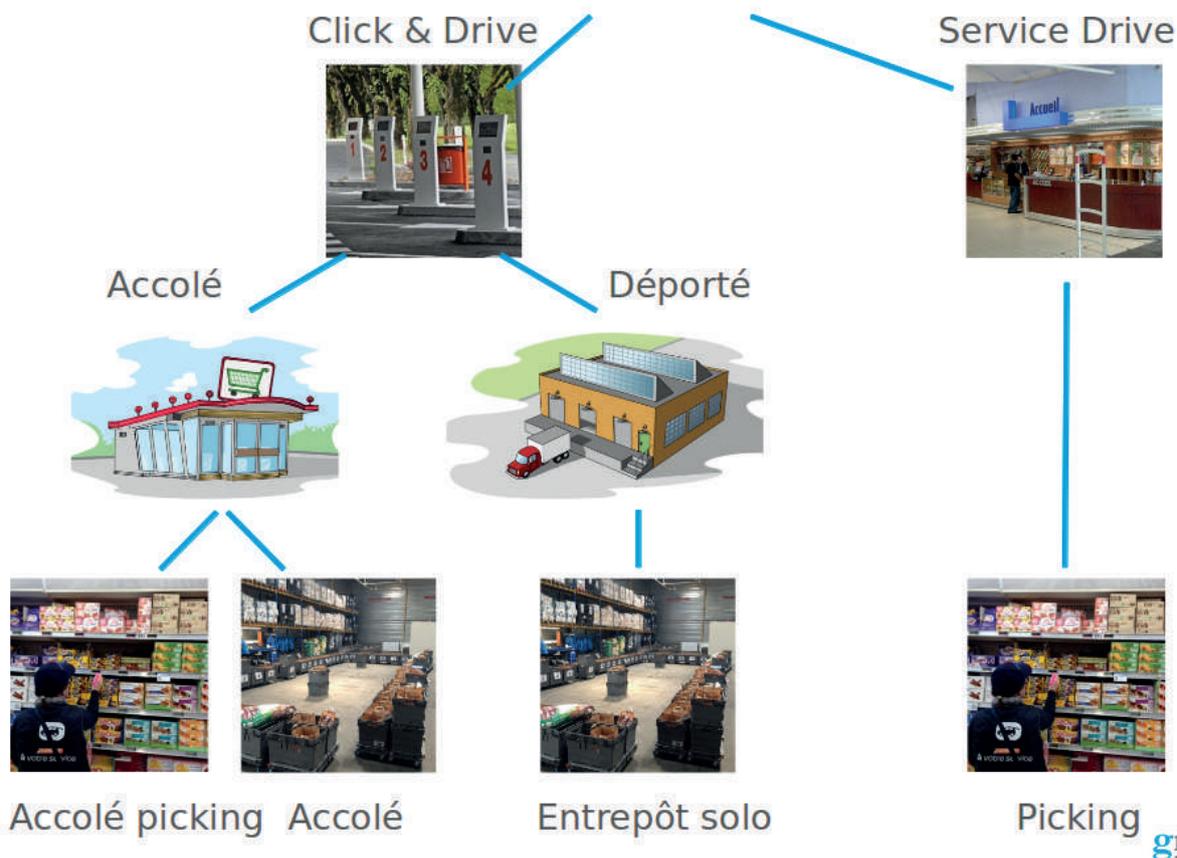
¹ - Sources : LSA, sauf mentions contraires.



Le DRIVE, c'est quoi ?

Définition

n



Source : ©Nielsen TradeDimensions

faces traditionnelles (le panier moyen en drive est bien plus élevé qu'en grande surface même si l'acte d'achat est moins fréquent). Ainsi, si le développement ne s'est pas tout de suite généralisé, notamment en raison des doutes émis sur la rentabilité du modèle, un maillage du territoire national se met en place progressivement qui laisse à penser qu'après une croissance très importante, le modèle est entré aujourd'hui dans une phase de maturité, de rationalisation de l'offre qui s'accompagne de fermetures de sites.

Les différentes phases du développement du drive sont ainsi reprises ci-après afin de mieux comprendre les évolutions, entre réticence et croissance quasi exponentielle, et l'avenir d'un concept qui doit désormais composer dans son développement avec une réglementation relative aux drives en évolution depuis la loi ALUR de mars 2014, mais aussi avec une nouvelle dynamique à créer après une telle phase d'expansion.

De la naissance à la généralisation du concept

L'analyse ci-dessous a été menée sur la base des chiffres du cabinet spécialisé Nielsen TradeDimensions qui a recensé l'ensemble des drives sur le territoire national, hors service drive avec accueil en magasin estimé à plus de 1 100 unités, depuis 2000 jusqu'en avril-mai 2015. Seuls quelques chiffres généraux actualisés en date d'avril 2016 ou de mai 2017 seront repris au cours de l'analyse, faute de pouvoir disposer du même niveau de détail.

Les drives à l'échelle nationale en quelques dates

2000

ouverture du premier drive avec Auchandrive

2004

ouverture du 2^e drive avec Chronodrive

2008/2009

cap des 100 drives franchi. Arrivée d'ELeclerc Drive et Intermarché Drive

2011

Carrefour lance Carrefour Drive

2012/2013

cap des 1 000 drives franchi, avec près de 2 nouveaux drives click and collect par jour, mais premières fermetures de drives. Arrivée de CoursesU drive

2013/2014

Plus de 2 000 drives click and collect présents sur le territoire

Mai 2017

Plus de 4 000 sites de drives dont plus de 3 100 drives click and collect

(source : Nielsen TradeDimensions)

2000-2009 : des débuts prudents

Comme cela a déjà été évoqué par ailleurs, c'est l'enseigne Auchan qui est la première à se lancer dans l'aventure du drive via « Volume Express » en 2000, à côté de son hypermarché de Leers (Nord). Mais c'est bien « Chronodrive » en février 2004, un « pure player » (cf. *Un acteur à part qui a fait évoluer la manière de consommer* p.23), qui est le premier à lancer le concept de click and drive, commande via Internet puis livraison dans le coffre de la voiture, tout en offrant un assortiment

de produits bien plus conséquent que Volume Express.

C'est le temps de l'expérimentation pour Chronodrive et Auchan, pendant que les autres distributeurs demeurent prudents, mais scrutent avec attention le concept et l'étudient souvent en interne. La structuration en indépendants permet à Leclerc de se lancer également dès 2006 (Alençon), mais le développement reste limité et on recense à peine plus d'une trentaine de drives en 2008 autour de ces trois enseignes. La démocratisation d'internet, et notamment du haut débit, débute à peine et demeure un frein pour le déploiement du drive et son adoption par un large public. De plus, comme évoqué par ailleurs, le concept repose sur la gratuité du service alors que celui-ci génère des coûts de fonctionnement importants, auxquels s'ajoutent les investissements de départ (entrepôt, aménagement, organisation logistique, ...), questionnant donc déjà la rentabilité du modèle et l'engagement de certains distributeurs.

A partir de 2008/2009, les choses s'accélérent quelque peu et la barre des 100 drives à l'échelle nationale est franchie sous l'impulsion des enseignes historiques évoquées ci-dessus, mais aussi avec l'arrivée d'autres enseignes (CoursesU, Casino, ITM, ...); les différentes enseignes expérimentant néanmoins des adaptations de drives différentes (solo, accolé, picking)¹. Pour ce faire, les conditions techniques, avec la démocratisation du haut débit notamment, semblent enfin réunies. A cela s'ajoute un contexte favorable dans le milieu de la grande distribution, marqué par un désamour grandissant de la population vis-à-vis des grandes surfaces et la nécessité pour celles-ci de se réinventer.

S'appuyant toujours sur son réseau d'indépendants et les initiatives personnelles de ses directeurs de magasins, Leclerc est l'enseigne qui compte le plus de drive en 2009 (35 unités). A noter que Carrefour, malgré sa position dominante au niveau des grandes surfaces

¹ - Les grandes surfaces à dominante alimentaire comme Auchan, Cora, Casino ou Carrefour ont choisi préférentiellement une adaptation du drive sous la forme d'un entrepôt dédié pour stocker et préparer les commandes (drive accolé ou drive solo). A l'inverse, les commerçants indépendants associés comme Intermarché ou Système U, entrés plus récemment sur le marché, ont davantage opté pour le picking magasin; le groupement Leclerc préconisant les deux dans le cadre d'une stratégie à double implantation.

Principales enseignes	2000	2008	2008-2010		2010-2012		2012-2014		2014-2015		2015
			evol.	% evol.							
Auchan Drive.fr	1	14	20	143%	33	97%	35	52%	1	1%	103
Carrefour drive	0	0	3	-	203	6767%	210	102%	37	9%	453
Casinodrive.fr	0	0	64	-	49	77%	25	22%	0	0%	138
Chronodrive	0	7	20	286%	24	89%	27	53%	0	0%	78
Coradrive.fr	0	0	5	-	48	960%	6	11%	0	0%	59
CoursesU.com	0	0	47	-	152	323%	132	66%	6	2%	337
E.Leclerc DRIVE	0	10	53	530%	201	319%	287	109%	14	3%	565
Leader drive	0	0	0	-	57		90	158%	5	3%	152
Le drive Intermarché	0	0	6	-	164	2733%	443	261%	52	8%	665

La dynamique d'ouverture de drives des principales enseignes depuis 2000 (hors click and collect et drive avec accueil en magasin)
Source: Nielsen TradeDimensions, 2015

en France -mais sans doute davantage préoccupé à cette époque par les stratégies à adopter pour faire face au recul important de ses magasins face aux discounteurs-, entre très timidement dans le marché des drives (3 unités).

En 2009, c'est l'Ouest de la France (Pays de la Loire et Bretagne, avec respectivement 20 et 13 unités) qui comptent le plus de drives, suivi par la région Midi-Pyrénées (12 drives), le Nord – Pas de Calais (11 drives) et Rhône-Alpes (9 drives).

2010-2014: la course effrénée

Passée la phase de découverte, toutes les enseignes se lancent à partir de 2010 dans le concept et les drives s'implantent ainsi un peu partout dans l'Hexagone, progressivement tout d'abord, puis sur un rythme effréné ensuite pour mieux répondre aux attentes des consommateurs (solution pratique et économique, source de gain de temps, ...) comme des distributeurs (retour sur investissement rapide, satisfaction des clients, ...).

Un acteur à part qui a fait évoluer la manière de consommer

Chronodrive a été le précurseur des drives en France, qui sont passés de quelques dizaines en 2009 à plus de 4 000 en 2017, dont un peu moins de 80 Chronodrive sur toute la France.

Petit parmi les géants de la distribution qui a su profiter d'un échange gagnant-gagnant avec Auchan (accès à la centrale d'achat d'Auchan lui assurant garantie de prix compétitifs contre actionnariat), il a su se faire une place dans le marché global alimentaire français, notamment en raison de son modèle unique, à savoir être le seul pure player opérant sur le marché (c'est-à-dire exclusivement consacré au drive, non adossé à un magasin, et qui a fait d'internet son unique canal de vente).

De fait, en l'absence de magasin physique, les points de vente sont uniquement des drives solos et, en cela, viennent relancer la concurrence en permettant de redistribuer les zones de chalandise.



Chronodrive, un acteur particulier dans le développement des drives
Source : Mission Bassin Minier

Dès 2010, une forte dynamique d'implantation est observée avec près de 150 unités supplémentaires en un an au niveau national pour atteindre un total de plus de 250 drives à la fin de cette année-là. Là encore, cette croissance repose notamment sur la poursuite du déploiement des différentes enseignes, et en particulier de LeclercDrive qui voit son nombre d'unités pratiquement doubler pour s'établir à 63 drives, et également de CoursesU (47 drives). Pour autant, l'année 2010 est surtout marquée par le développement (très) rapide de l'enseigne Casino qui passe de moins de 10 unités en 2009 à 64 Casinodrive l'année suivante et qui vient, de ce fait, directement concurrencer en nombre les LeclercDrive (63).

Les Pays de la Loire et la Bretagne continuent à accueillir majoritairement les nouvelles implantations, pour atteindre respectivement 36 et 25 drives en 2010. A noter que les ex régions PACA et Rhône-Alpes apparaissent désormais en 3^e position avec chacune 23 unités, devant

l'Île de France (21 unités). Le nombre d'implantations nouvelles reste par contre limité en Nord – Pas de Calais avec seulement 5 unités supplémentaires pour un total de 16 drives cette année-là.

Les années suivantes confirment cette dynamique, qui devient quasi exponentielle entre 2010 et 2014, avec un nombre de drives multiplié par 10 sur cette période¹, passant au niveau national d'un peu plus de 250 drives en 2010 à environ 2 500 quatre années plus tard.

Au début de l'année 2012, le cap des 1 000 drives est franchi et celui des 2 000 courant 2014. Au plus fort des années 2012 et 2013, il s'ouvrirait l'équivalent de 2 drives par jour en France.

Au niveau des enseignes², cette croissance soutenue s'observe chez la plupart d'entre elles. LeclercDrive y participe activement ; le développement du drive étant

1 - Hors service drives avec accueil en magasin.

2 - Pour rappel, les données de Nielsen TradeDimensions ne comptabilisant pas les services drive avec accueil en magasin, cela a pour conséquence de minimiser le nombre d'unités de certaines enseignes bien plus représentées dans cette catégorie.



Un entrepôt Leclercdrive solo au sein de l'Aire métropolitaine de Lille
Source : Mission Bassin Minier

à la base de la nouvelle stratégie « multicanal » du groupement d'indépendants, dont l'ambition est de devenir le leader français de la distribution alimentaire en détrônant Carrefour. Profitant pleinement de la logique de double implantation permise et souhaitée par le groupement avec, pour résumé, un drive solo « offensif » et un drive accolé « défensif », Leclerc-Drive voit son parc être ainsi multiplié par 9 de manière assez linéaire entre 2010 et 2014, pour s'établir autour de 550 unités à l'échelle nationale.

Sur ladite période, les autres enseignes bénéficient également de la dynamique de développement, mais de manière moins marquée cependant, que ce soit Casinodrive (passage de près de 65 unités à un peu moins de 140 entre 2010 et 2014), CoursesU (d'environ 50 à 330), AuchanDrive (de 35 à environ 100 unités), ou encore Chronodrive (d'un peu plus de 25 drives à environ 80); Auchandrive continuant à privilégier les drives accolés et Chronodrive nécessairement les drives

solos, ce qui tend à expliquer un déploiement moins important compte tenu de l'investissement initial et de la question de rentabilité du concept.

D'autres enseignes enfin ont profité de cette période 2010-2014 pour véritablement s'engager dans le concept du drive et passent de quelques unités dans le meilleur des cas à plusieurs dizaines, voire centaines. On peut citer les cas de Le Drive Intermarché, Carrefour drive, Leader drive ou Coradrive, qui comptent en 2014 respectivement de l'ordre de 610 unités, 420 unités, 150 unités et 60 unités, et qui, en s'appuyant davantage sur une stratégie défensive via des drives accolés avec ou sans picking magasin ou via des services drives avec accueil en magasin (données non reprises ici), essaient malgré tout de se positionner.

De manière assez symbolique, la croissance du nombre de drives est si importante durant cette période que la France compte début 2014 plus de drives que



Un entrepôt Auchandrive accolé à un hypermarché à l'échelle de l'Aire métropolitaine de Lille
Source : Mission Bassin Minier

d'hypermarchés; l'ensemble des hypermarchés disposant tous progressivement d'une des adaptations du drive (plus de 90% des hypermarchés de + de 6 500 m²). Ces données soulignent l'importance du développement du concept de drive dans le pays de grands distributeurs internationaux comme Auchan ou Carrefour qui se sont pourtant construits et développés grâce à la réussite de leurs grandes surfaces.

Au niveau de la répartition géographique, ce développement extrêmement rapide des drives est à rapprocher de la logique de maillage de l'ensemble du territoire national souhaitée par les enseignes, se déclinant autour d'un double objectif; proposer cette forme de distribution au plus grand nombre de clients, tout en prenant part aux logiques concurrentielles existantes entre les enseignes (« nécessité d'occuper le terrain »). Dans cette optique, et en tenant compte à la fois des stratégies « défensives » ou « offensives » autour des grandes surfaces existantes, mais

aussi autour des premiers drives, il n'est guère surprenant de retrouver les mêmes régions en tête du palmarès des régions comptant le plus de drives. Cet état de fait est renforcé à la fois par la présence historique de certaines enseignes, qui facilite le déploiement et bénéficie d'un a priori plus favorable des consommateurs qui connaissent les produits, mais aussi par la géographie des lieux (territoires plus ou moins urbanisés, territoires touristiques, ...).

Le classement 2014 des ex régions accueillant le plus grand nombre de drives a sensiblement évolué par rapport au début de la période. Les Pays de Loire et PACA disparaissent des 5 premières places au profit d'Aquitaine et Midi-Pyrénées, ce qui donne le classement suivant: Rhône-Alpes (234 unités), Bretagne (217), Aquitaine (193), Midi-Pyrénées (191) et Ile-de-France (191).



Une dynamique de développement renforcée qui passe notamment par des entrepôts accolés avec Carrefourdrive
Source : Mission Bassin Minier

Pourtant, dès 2013 et alors que la frénésie d'ouverture de drives se poursuit, Chronodrive puis Carrefour Drive annoncent la fermeture de leurs premiers magasins-entrepôts à Halluin et Tours, ouverts seulement 30 mois auparavant, notamment pour des raisons de concurrence sur la zone géographique d'influence et plus généralement de rentabilité, laissant à penser à la fin de l'expansion effrénée du modèle...

Depuis 2015: la phase de maturité ?

Sur la période récente, la dynamique semble s'essouffler. La phase d'expansion tout azimut semble se terminer. Hors service drive avec accueil en magasin (qui sont estimés à plus de 1 100 unités), les chiffres communiqués par Nielsen Trade-Dimensions font état en 2015 de quelques 2 625 drives au niveau national (et donc à plus de 3 600 drives environ au total), soit une augmentation d'« à peine » plus de 110 drives par rapport à 2014¹. Cette hausse modérée conforte toujours un peu plus la prédominance des enseignes (Le Drive Intermarché, LeclercDrive,...), et ex régions (Rhône-Alpes, Bretagne, Ile-de-France, ...) déjà les plus représentées ou équipées (cf. *Annexe p.44*).

Cette évolution plus mesurée répond à un besoin d'ajustements du concept de drive, préalable nécessaire, comme nous le verrons, à une probable nouvelle phase de développement que laissent augurer

les innovations récentes et à venir dans ce domaine.

Profitant jusqu'à récemment de certaines carences législatives en matière d'implantation des drives, et/ou anticipant justement sur l'évolution à venir de la réglementation à ce sujet (cf. *Drives et évolutions de la législation p.29*), les enseignes se sont engagées dans un intense développement. Or, avant que le législateur n'intervienne, l'un des principaux moteurs de l'implantation des drives pour les enseignes était d'être la première présente sur un territoire pour y prendre position dans les secteurs stratégiques (long des axes, proximité des hypermarchés des concurrents, ...).

Si cela a permis de mailler le territoire, ce développement s'est fait, dans certains cas, de manière anarchique. Pour répondre à la quête de parts de marché, les implantations de drives se sont faites en effet bien souvent par opportunité foncière dans des zones déjà saturées en grandes surfaces traditionnelles (hypermarchés des enseignes concurrentes notamment), où les enseignes n'auraient pas pu, au regard de la réglementation sur le grand commerce en vigueur, ouvrir leurs propres magasins. Cette dynamique a eu pour effet d'impacter encore un peu plus le paysage des zones commerciales, et également d'accroître la consommation foncière, au gré de l'installation des entrepôts mais aussi de l'ensemble des nécessaires aménagements connexes (quais, accès à l'entrepôt, ...).

1 - Les données en mai 2016 et mai 2017 font état respectivement d'un peu plus de 2 900 et 3 100 click and drive pour un total de plus de 4 000 sites de drives. La croissance entre mai 2015 et mai 2016 apparaît donc un peu plus soutenue qu'au cours des douze mois précédents avec environ 0,8 click and drive supplémentaire par jour au niveau national sur la période écoulée (chiffres confirmés entre mai 2016 et mai 2017), majoritairement en lien avec « l'équipement » de supermarchés; les hypermarchés disposant presque tous désormais d'un service drive.

Ce développement des drives a marqué l'offre commerciale des territoires, obligeant les distributeurs à repenser le concept du drive tel que développé jusqu'alors (cf. *Le drive: développement et évolution au regard des questions d'aménagement du territoire* p.30). Si certaines enseignes réussissent à tenir leurs positions, d'autres sont victimes de la concurrence féroce entre drives et/ou avec les grandes surfaces, et doivent faire face à une rentabilité inférieure à leurs prévisions¹. Tout ceci s'est traduit de différentes manières :

- **Une rationalisation de la demande**, via un net ralentissement des ouvertures dès 2015, confirmé au début de l'année 2016² malgré une croissance qui reste significative³. Le territoire national étant dé-

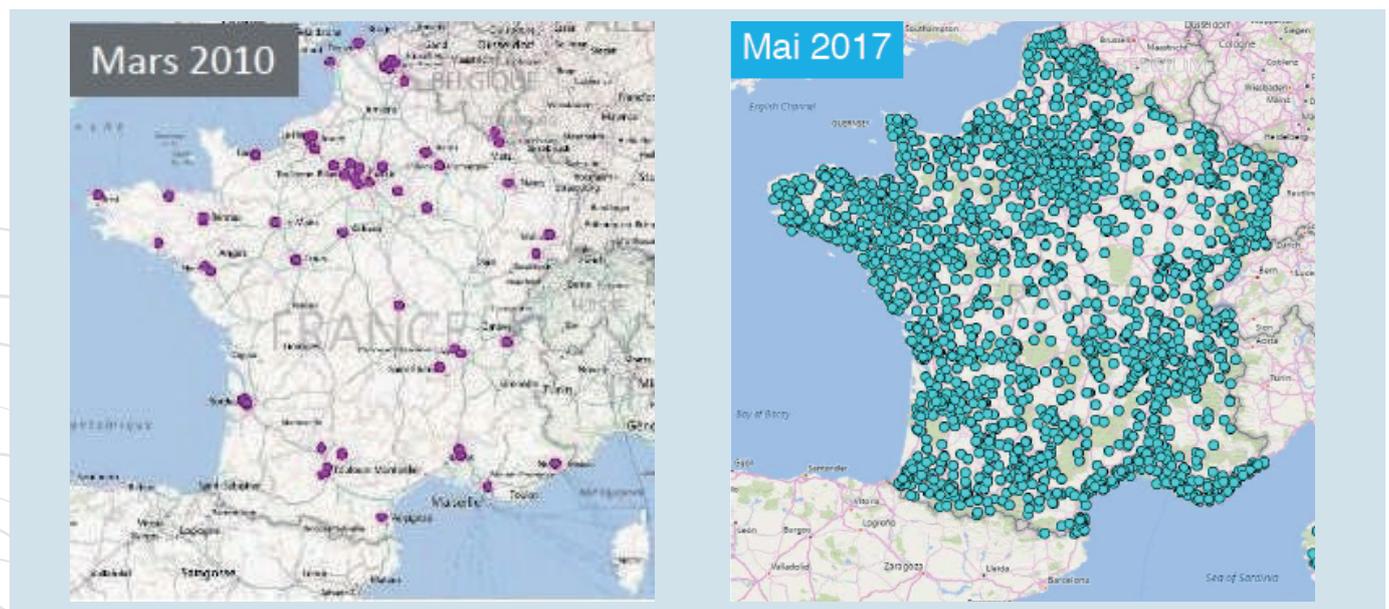
sormais bien couvert dans sa grande majorité, le rythme d'ouvertures des drives ralentit sous l'effet d'une diminution des demandes de nouvelles implantations. Celle-ci a notamment pour origine des arbitrages défavorables en interne aux enseignes à de nouvelles implantations de drives en lien avec la rationalisation de l'offre, mais aussi l'évolution de la réglementation ;

- **Une rationalisation de l'offre**, via la fermeture de plusieurs dizaines d'unités depuis 2013-2014. Ces fermetures ont pour point commun un problème de viabilité économique, conséquence de différents facteurs qui, corrélés ou non, ont conduit à ces fermetures. Parmi ceux-ci, on peut citer des problèmes d'implantation et d'aménagement (éloignement des principaux flux routiers, mauvaise desserte, organisation interne des flux de véhicules inadaptée, ...), une concurrence exacerbée sur certains secteurs (concurrence entre drives, mais également avec les grandes surfaces voisines),

1 - Nielsen TradeDimensions précise d'ailleurs que parmi les drives solos, 70% n'ont pas encore franchi le seuil des 5 millions d'euros annuels en 2014, présenté comme une référence s'agissant de la rentabilité des drives.

2 - Source: « Le rythme d'ouverture des drives toujours aussi faible en mars », www.lsa-conso.fr, 26/04/2016.

3 - Les chiffres les plus récents de Nielsen TradeDimensions, en partenariat avec la Fevad et en date de mai 2017, semblent confirmer ce maintien de la croissance puisque « le seuil des 4 000 drives est dépassé depuis 2016; les click and drive représentant plus de 3 100 sites, soit une progression de plus de 500 unités au niveau national depuis 2015.



Couverture des drives entre 2010 et 2017
© Nielsen TradeDimensions, mai 2017

Drives et évolution de la législation

Confronté à la croissance quasi exponentielle du nombre d'unités en quelques années, le législateur a souhaité intervenir sur la question des drives et de leur implantation ; l'absence de contrôle ayant conduit à la multiplication de ce format de distribution et ses « conséquences importantes sur le paysage commercial de certains territoires, et plus globalement son impact sur l'aménagement et le tissu économique du territoire »¹.

Jusqu'à la loi ALUR du 24 mars 2014, les drives n'étaient en effet pas soumis à autorisation car ils étaient assimilés à de la vente par correspondance, développée à partir d'un simple entrepôt (sans surface de vente accessible aux clients et soumis aux seules autorisations d'urbanisme – permis de construire ou déclaration préalable-). Cependant, cette appréhension par le Droit avait des conséquences multiples sur le plan de l'aménagement du territoire (implantation, flux de circulation, ...), sur le plan concurrentiel (notamment par rapport aux grandes surfaces soumises à autorisation), et également fiscal ; les drives n'étant pas soumis à la Taxe sur les surfaces commerciales (Tascom).

Afin de tenir compte de l'ampleur du phénomène tout en le régulant pour les intégrer au mieux dans la dynamique commerciale des territoires, les drives ont ainsi vu, dans le cadre de la loi ALUR, leur définition évoluer², et sont désormais, sauf cas particulier, soumis à l'autorisation d'exploitation commerciale (art. L. 752-1 du Code de Commerce). Les autorisations sont délivrées par piste de ravitaillement et par mètre carré d'emprise au sol des surfaces, bâties ou non, affectées au retrait des marchandises.

Deux cas échappent à l'obligation d'autorisation :
le premier cas concerne les drives intégrés à un magasin de détail ouvert au public le 26

1 - Réponse ministérielle Vignal, n° 25 344, JOAN, 16 juillet 2013, p.7506 suite à la question de M Robinet, député de la Marne, n°31 443, JOAN, 9 juillet 2013, p. 7076 sur les dispositions envisagées pour lutter contre l'étalement urbain et précisément sur celles liées à la maîtrise de l'aménagement commercial.

2 - L'article L. 752-3 III du Code du Commerce définit les drives comme suit : « les installations, aménagements ou équipements conçus pour le retrait par la clientèle de marchandises commandées par voie télématique, ainsi que les pistes de ravitaillement attenantes, constituent des points permanents de retrait organisés pour l'accès en automobile ».

mars 2014 et n'emportant pas création d'une surface de plancher de plus de 20 m² ; une mesure transitoire (art. 129 VII de la loi ALUR) s'applique aux projets pour lesquels un permis a été accordé ou une décision de non-opposition à une déclaration préalable est intervenue avant l'entrée en vigueur de la loi ALUR.

Les dispositions prises par la loi ALUR en matière de réforme du droit de l'urbanisme commercial, et notamment celles liées aux drives, ont été complétées par la loi relative à l'Artisanat, au Commerce et aux Très Petites Entreprises (loi ACTPE ou loi Pinel) du 18 juin 2014. Celle-ci rappelle que pour ouvrir ou étendre une grande ou moyenne surface commerciale (supérieure à 1 000 m² de surface de vente), ou un drive, une autorisation administrative préalable d'exploitation commerciale doit être obtenue. Elle précise également que si le projet de création ou d'extension nécessite un permis de construire, celui-ci est délivré après avis favorable de la Commission Départementale d'Aménagement Commercial (CDAC). Si le projet ne nécessite pas de permis de construire, il convient de saisir directement la CDAC, compétente pour délivrer l'autorisation d'exploitation commerciale.

Par ailleurs, pour lutter contre les effets urbanistiques et environnementaux de la précarité des drives, le propriétaire du site d'implantation est responsable de son démantèlement et de la remise en état du site après la cessation d'activité commerciale (Article L.752-1 derniers alinéas). Ce traitement spécifique aux drives, qui pourrait évoquer la remise en état des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE), s'explique par le faible coût financier d'une relocalisation d'un lieu de vente très sommaire et donc le risque de voir des terrains laissés en état de friche commerciale après le départ du drive. Notons cependant que c'est bien le propriétaire du site qui est responsable vis-à-vis de l'administration, ce qui impose une modification des baux pour que l'exploitant garantisse le propriétaire. Ce dispositif est entré en vigueur après l'approbation du décret du 12 février 2015 relatif à l'aménagement commercial.

un manque de notoriété (notamment pour les drives solos dont l'enseigne est absente des territoires d'implantation), ou encore des problèmes de logistique ou d'offres de produits disponibles.

Pour autant, en s'appuyant sur la bonne santé d'une partie de leurs autres drives voisins, quelques distributeurs préfèrent tenter de maintenir leurs positions malgré les difficultés rencontrées sur quelques unités, toujours dans l'optique d'« occuper le terrain » ... Mais pour combien de temps encore ?

- Face à cette dynamique de construction « à tout va », **le législateur est également intervenu** afin d'encadrer le développement des drives (cf. *Drives et évolution de la législation* p.29), entraînant la prise en compte de nouvelles réglementations, qui sont autant de freins à l'implantation de nouvelles unités mais qui participe également à un développement plus raisonné ;

Dans un contexte marqué par le durcissement de la réglementation en matière

d'implantation des drives et les premières fermetures d'unités, les enseignes se sont interrogées sur leurs stratégies, et en particulier sur la nécessité de devoir s'adapter aux attentes des consommateurs en termes de disponibilité et de choix de produits, de rapidité de livraison, ..., ainsi qu'aux réalités logistiques et économiques.

Ceci s'est notamment traduit par un ralentissement des ouvertures de drives. Quelles sont les perspectives et évolutions récentes ou à venir pour ce concept, au regard plus particulièrement des enjeux d'aménagement et de mobilité ?

LE DRIVE : DÉVELOPPEMENT ET ÉVOLUTION AU REGARD DES QUESTIONS D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Depuis l'arrivée de « Chronodrive », le click and drive fait désormais partie du quotidien des français et s'est imposé



Une concurrence renforcée : ici, la présence d'un entrepôt solo Chronodrive à proximité immédiate d'un supermarché Intermarché offrant un service drive par picking magasin

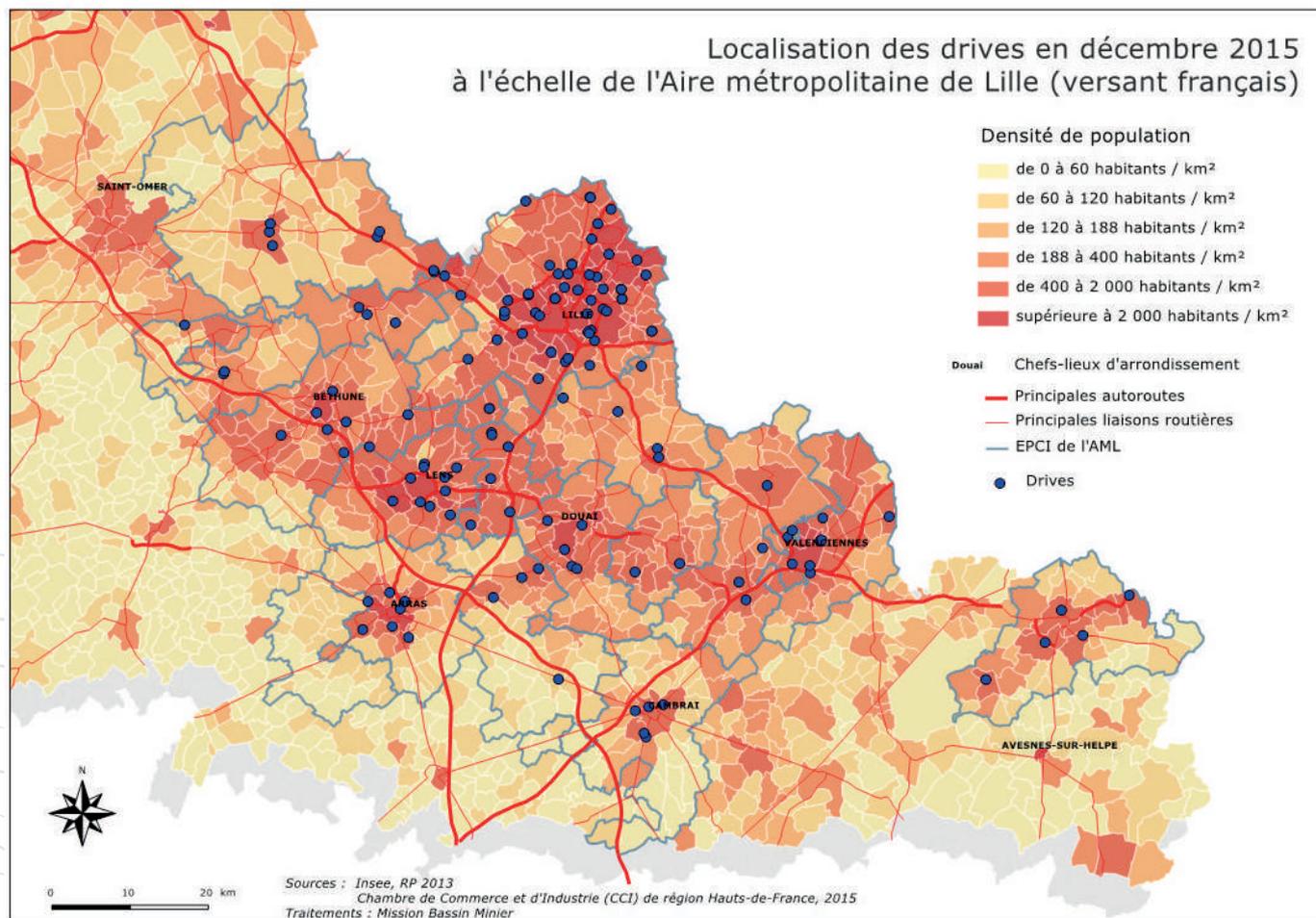
Source : Mission Bassin Minier

progressivement comme un mode de vente incontournable, bousculant le modèle traditionnel de la grande distribution. Ce mode de distribution dépasse désormais les 5% de parts de marché des produits de grande consommation selon les études, mais surtout entre 30 et 40% de la croissance du chiffre d'affaires de la grande consommation depuis 2015¹. Presque toutes les enseignes ont en effet emboîté le pas selon des logiques propres mais multiples (demande des clients, offre multicanale, positionnement vis-à-vis de la concurrence, course aux parts de marché, ...), entraînant avec elles le maillage d'une grande partie du territoire national.

L'implantation des drives prend en compte plusieurs impératifs afin de répondre à l'objectif de rentabilité attendu par les distributeurs, qui passe notamment par la conquête de parts de marché sur les enseignes concurrentes (implantées sous forme de drives ou de grandes surfaces traditionnelles).

Pour ce faire, et au-delà de considérations techniques, technologiques ou logistiques qui participent bien évidemment à la réussite de n'importe quel concept, la question de la localisation est primordiale s'agissant du commerce, et particulièrement dans le cas des drives.

1 - Source : Nielsen TradeDimensions, juillet 2015, avril 2016 et mai 2017



Il est en effet nécessaire que les drives puissent se situer là où se trouve un potentiel de clients suffisant pour remplir les objectifs de rentabilité, tout en intégrant la situation de la concurrence.

Cette localisation doit donc répondre à un double objectif en matière de captation de nouvelle clientèle, objectifs qui peuvent néanmoins être modulés selon les situations; attirer une clientèle de proximité, le drive s'implantant dans ce cas en secteur urbain ou dans son immédiate proximité, et/ou s'implanter aux abords d'axes (auto) routiers empruntés par une potentielle clientèle de « passage ». Les deux objectifs ne sont évidemment pas exclusifs l'un de l'autre, même si le concept de drive semble davantage répondre au second.

Le maillage en drives du territoire français, savamment orchestré par les enseignes,

s'observe à l'échelle du Nord – Pas-de-Calais; et notamment au niveau de l'Aire métropolitaine de Lille. Sur la base des données communiquées par la CCI de région Hauts-de-France en 2015, nous avons pu illustrer, sous forme de cartographies, les analyses développées dans les chapitres précédents, tant en termes de localisation des drives, de dynamique d'implantation des différentes enseignes et différents formats qu'en matière de stratégie de développement.

LES DRIVES AU SEIN DE L'AIRE MÉTROPOLITAINE DE LILLE

La densité de population

A l'échelle de l'AML (versant français) à la fin de l'année 2015, 137 drives sont recensés selon les données de la CCI de

Situation en 2015	Drive accolé	Drive déporté	Total Drive	Population	Nombre d'habitants par drive
C A Lens -Liévin	8	2	10	245 000	24 500
CA Artois Comm Béthune Bruay	7	1	8	225 000	28 125
CA de Cambrai	3	2	5	76 000	15 200
CA du Douaisis	4	1	5	152 000	30 400
CA Hénin-Carvin	4	2	6	125 000	20 833
CA Maubeuge Val de Sambre	5	0	5	126 000	25 200
CA Porte du Hainaut	5	1	6	160 000	26 667
CA Valenciennes Métropole	5	2	7	190 000	27 143
CC Artois Flandre / CC Artois Lys / CC Flandre Lys	5	1	6	90 000	15 000
CC Cœur d'Ostrevent	2	0	2	73 000	36 500
CC Haute Deûle / CC des Weppes / CC Pévèle-Carembault	6	2	8	123 000	15 375
CC Marquion Osartis	3	1	4	43 000	10 750
CC Monts des Flandres - Plaine de la Lys	3	1	4	32 000	8 000
CU Arras	5	2	7	102 000	14 571
ME Lille	33	18	51	1 120 000	21 961
Ville d'Hazebrouck	2	1	3	21 700	7 233
Total périmètre AML retenu	100	37	137	2 903 700	21 195

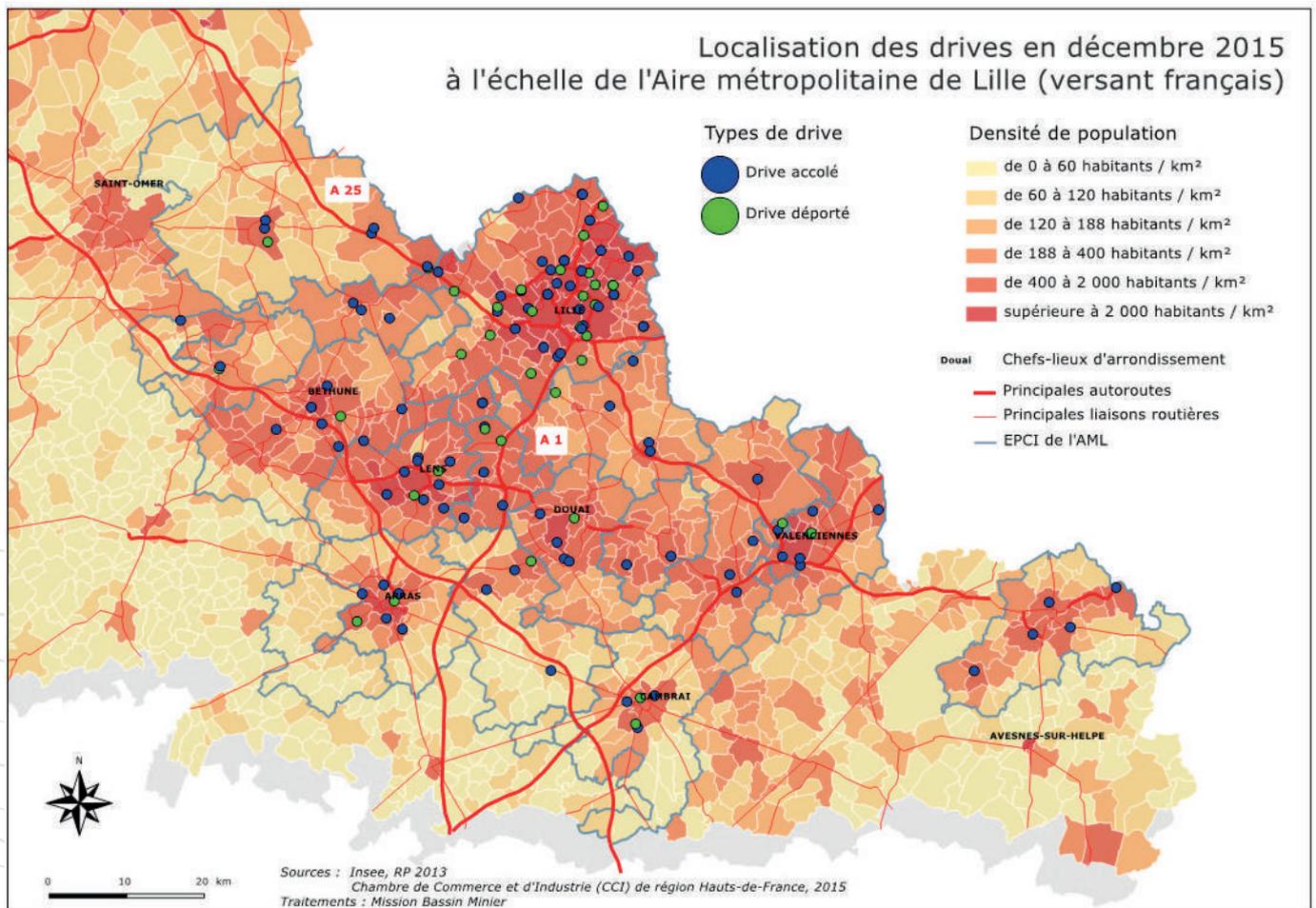
La répartition des drives en 2015 à l'échelle de l'Aire métropolitaine de Lille (hors click and collect et drive avec accueil en magasin)
Source : CCI de région Hauts-de-France et Insee, 2015

région Hauts-de-France. Sans réelle surprise, ceux-ci **se concentrent à proximité immédiate des grands centres urbains densément peuplés** ; métropole lilloise, anciens bassins industriels et villes-centres en particulier.

Dans le détail (et compte tenu des limites de la base de données exploitée), la métropole lilloise élargie (la Métropole Européenne de Lille et les intercommunalités voisines comme la CC de la Haute Deûle ou la CC Pévèle Carembault) compte près de la moitié des drives recensés à l'échelle de l'AML avec environ 60 drives, suivi par les intercommunalités de Lens-Liévin et de Béthune-Bruay avec respectivement 10 et 8 drives.

Ce constat s'inscrit dans la logique qui prévaut à l'implantation des drives comme nous l'avons vu précédemment, à savoir que ceux-ci privilégient des localisations au sein de bassins de population importants afin de bénéficier de la présence d'un maximum de clients potentiels, ce qui permet d'assurer la rentabilité du concept.

Pour autant, si l'on ramène ces chiffres au poids démographique (cf. *Répartition des drives au sein de l'Aire Métropolitaine* p.32), on observe une relative sous-représentation des drives dans certains territoires, et en particulier dans le Bassin minier. Plusieurs explications peuvent être avancées, comme la stratégie des enseignes locale-



ment, le comportement d'achat plus traditionnel de la clientèle locale, en passant par des trajets domicile-travail qui s'organisent majoritairement à destination de la métropole lilloise et qui entraînent une concentration des drives le long des axes se situant encore dans le périmètre de la métropole lilloise. Mais on peut aussi rapprocher cela au poids plus importants des supermarchés, qui disposent d'un potentiel important d'ouvertures de drives¹ en comparaison aux hypermarchés par exemple, à l'échelle du territoire.

En effet, si la métropole lilloise affiche une densité en drives du même niveau que le Bassin minier globalement, ce n'est pas le cas en ce qui concerne les supermarchés qui sont nettement plus nombreux. On peut supposer dans ce cas que la relative faible densité en drives est plutôt due à un retard pris dans l'équipement de la grande distribution traditionnelle.

Il semble également que la densité des maxidiscomptes a pu impacter celle des drives, ce format de magasin traditionnel ne s'étant jusqu'à présent pas ou peu positionné sur ce concept (en dehors de Leader Price qui comptent un peu moins de 200 unités à l'échelle nationale en 2016). À la différence des hyper et supermarchés qui progressivement développent le concept de drive accolé, à l'instar du drive Intermarché, chez qui le format de drive solo ne donne pas satisfaction mais qui est en pleine expansion en 2016/2017 via l'option du drive accolé. Les implantations dites de conquête passent désormais par la mise en place de casiers automatiques de retrait plutôt que par le drive solo.

Ainsi, dans un territoire comme le Bassin minier, où les maxidiscomptes concurrencent directement les formats type supermarchés et hypermarchés, cela a pu avoir pour conséquence de limiter le développement des drives.

¹ - Source : Nielsen TradeDimensions, mai 2017



Un entrepôt solo Auchandrive idéalement situé à proximité de la RN41, un des principaux axes routiers reliant notamment les Weppes à Lille
Source : Mission Bassin Minier

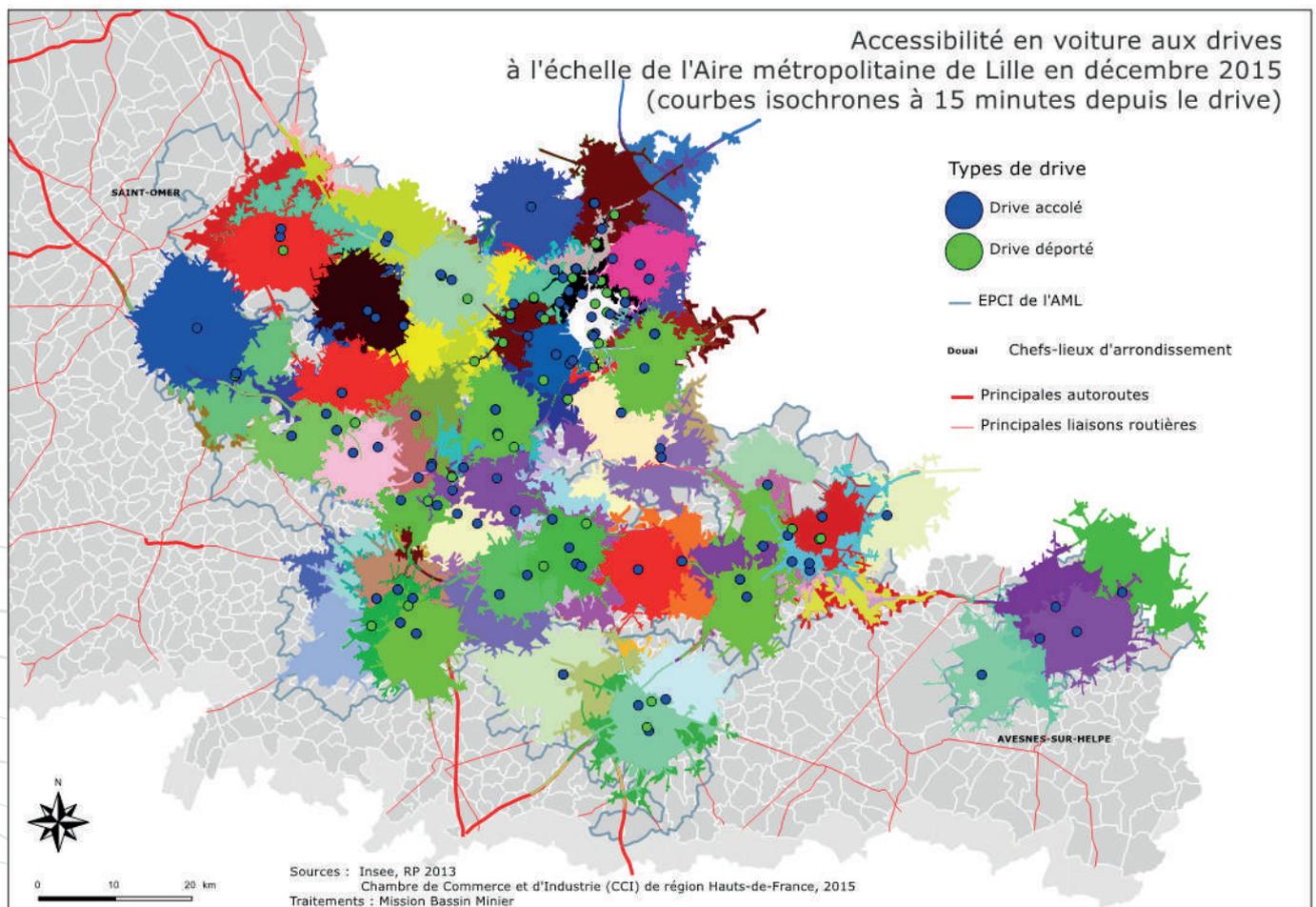
La proximité d'axes de transport

L'observation fine de la localisation des drives au sein de l'AML à partir de la carte reprise ci-dessous confirme que, outre la densité de population, l'accessibilité est un critère déterminant dans le choix d'implantation d'un drive. En croisant la répartition des drives et le tracé des infrastructures routières (routes nationales et principales départementales) et autoroutières majeures à l'échelle de l'AML, on observe ici également une corrélation évidente entre l'implantation des drives et leur accessibilité routière. Une grande partie d'entre eux se positionnent sur les principaux axes empruntés par les navet-

teurs dans le cadre de leurs déplacements domicile-travail.

De nombreux drives sont ainsi implantés à proximité immédiate de l'A25, qui relie la Flandre Intérieure à la métropole lilloise, de l'A1 et de l'ex RN 41, qui relient les agglomérations du Bassin minier à la métropole lilloise, mais aussi le long de la rocade minière. Ces implantations permettent de répondre aux impératifs de gain de temps plébiscité par les utilisateurs des drives puisqu'un détour de quelques minutes sur le chemin du retour à la maison est suffisant pour récupérer ses courses.

La probable poursuite du développement des drives dans les années à venir pose



néanmoins question quand on s'attarde sur la localisation des entrepôts existants et les potentielles nouvelles ouvertures.

Selon les études spécialisées dans le domaine, la zone de chalandise d'un drive correspond à 15 minutes de trajet maximum ; 50% des clients venant au drive en sortant du travail et 50% depuis leur domicile.

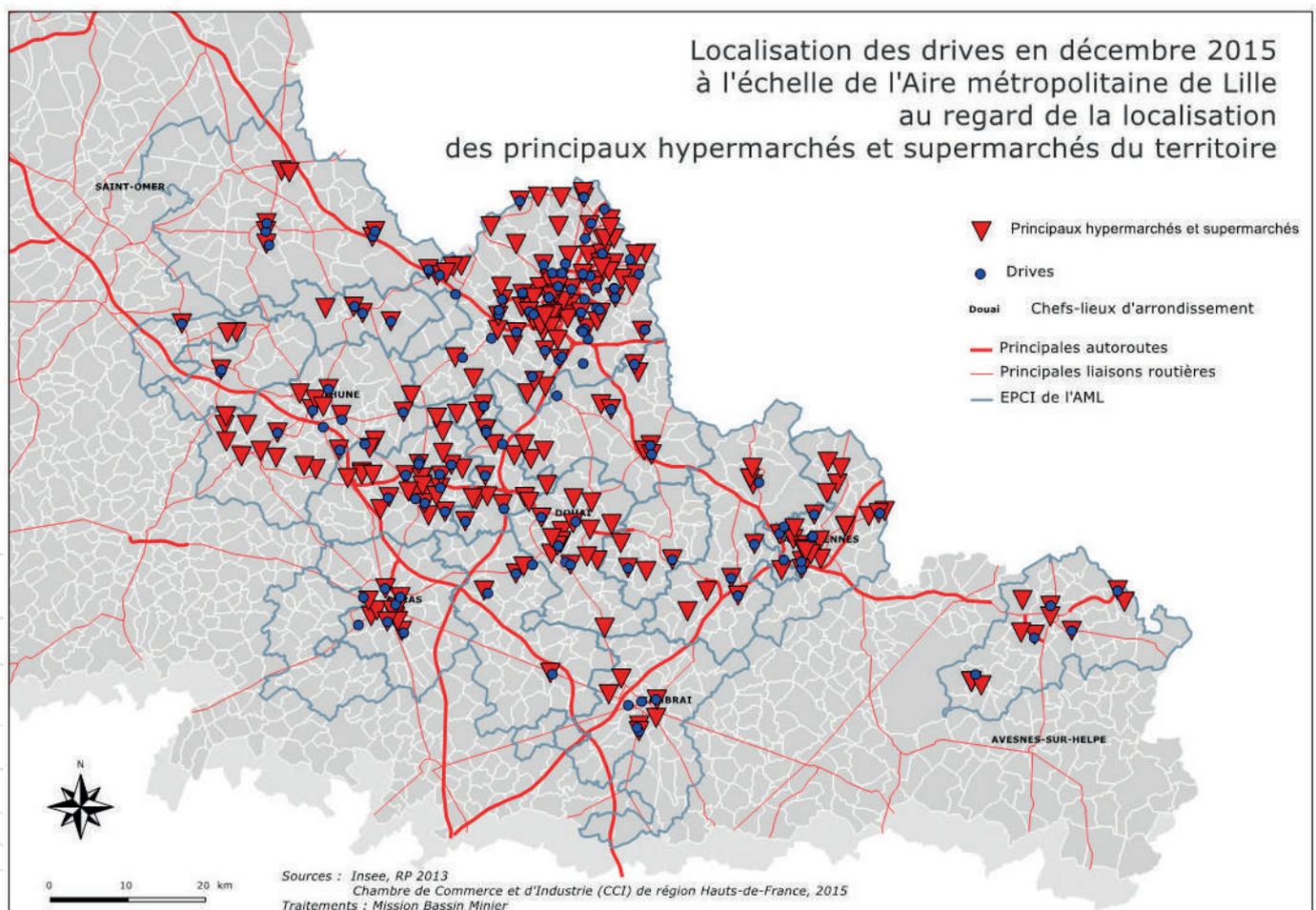
Pour une meilleure efficacité (et une rentabilité maximale), un drive doit donc être implanté dans une zone géographique cumulant à la fois habitation et bureaux, renforçant alors de nouveau la dynamique de développement sur les principaux centres urbains et la métropole lilloise, même s'il

est nécessaire de prendre en compte la concurrence sur la zone considérée.

La situation à l'échelle de l'AML confirme cette volonté, avec un territoire entièrement couvert par les courbes isochrones représentant l'accès aux drives à 15 minutes en voiture. A noter qu'un nombre important de zones de chalandise se superposent, notamment à l'échelle de la métropole lilloise et des secteurs urbains denses, symbolisant la concurrence qui peut exister entre les drives.

Le positionnement de la concurrence

Pour autant, si ce lien entre drives et axes de circulation se vérifie (quasi) systématiquement,



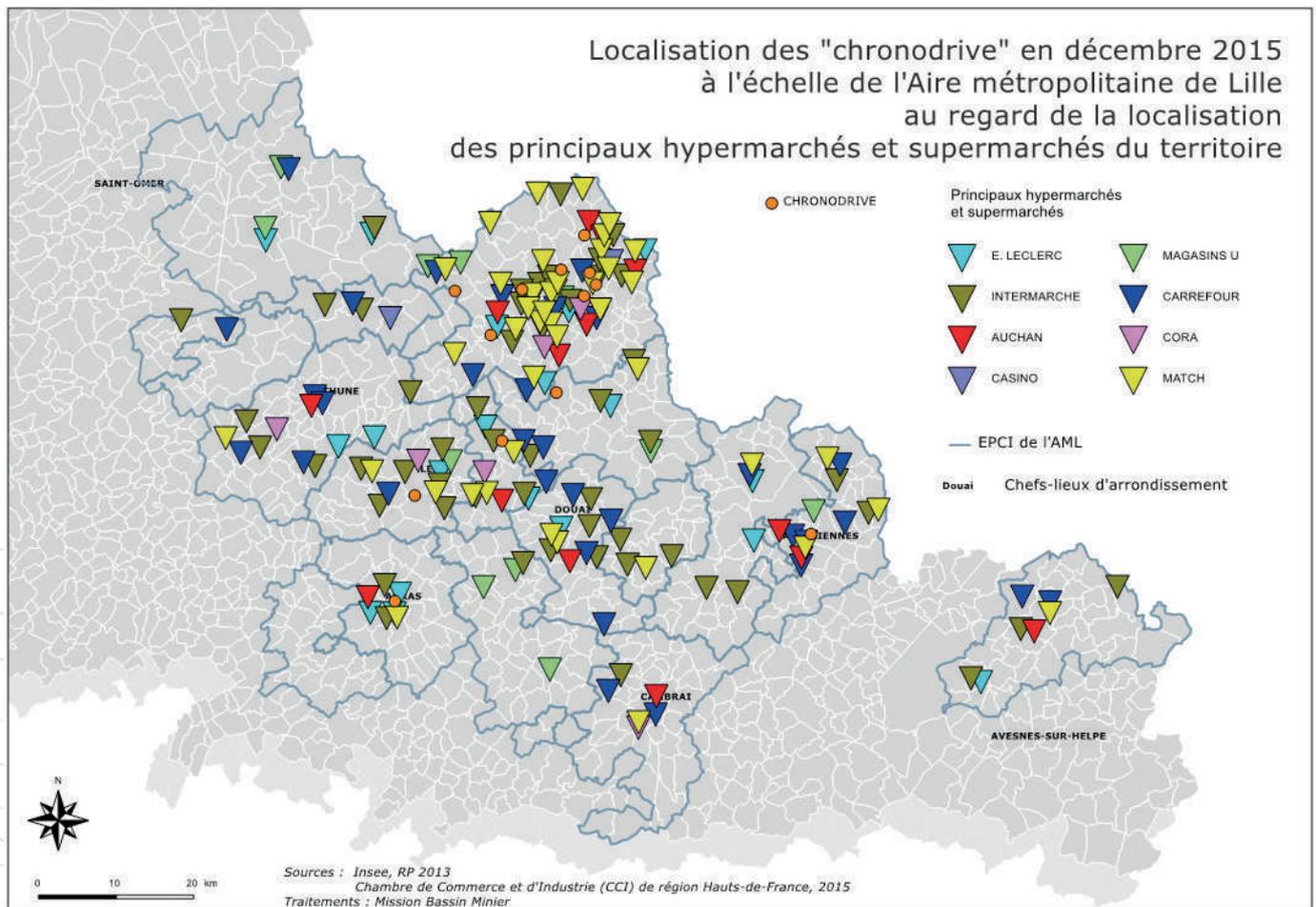
quement, la mise en perspective de la répartition des commerces de plus de 300 m² (hypermarchés et supermarchés) avec celle des drives permet aussi d'apporter une autre explication à la localisation de ces derniers. La majeure partie des drives se situent à proximité immédiate des hypermarchés et des supermarchés - quand ceux-ci sont équipés-, voire y sont accolés. D'autres par contre en sont davantage éloignés.

En réalité, les différentes formes d'adaptation, drives accolés ou drives solos (ou déportés), s'inscrivent dans la stratégie des distributeurs qui peut se résumer de la manière suivante (déjà évoquée précédemment) :

- un **drive accolé** renvoie plutôt à une stratégie dite défensive dont l'objectif est de préserver des parts de marché en apportant un service supplémentaire réclamé par les clients ;

- un **drive solo (ou déporté)** à une stratégie dite offensive, que l'on peut résumer à une conquête de parts de marché en occupant le terrain à proximité des enseignes concurrentes (cas évident du pure player Chronodrive).

Bien évidemment, les stratégies des enseignes ne répondent pas à une approche aussi manichéenne puisque le développement de drives accolés peut être également un moyen de gagner des parts de marché. On retrouve ainsi à l'échelle de



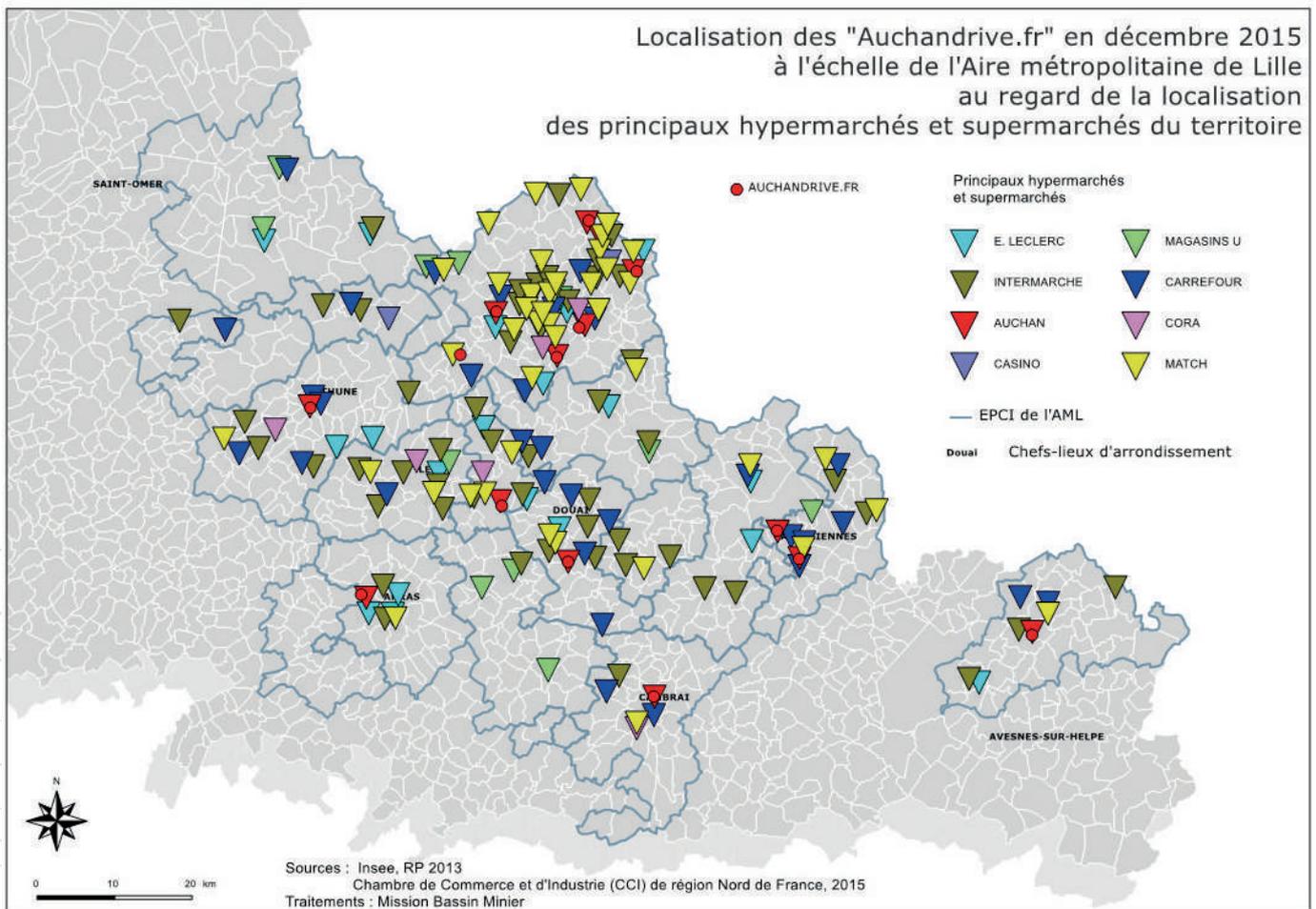
l'Aire métropolitaine de Lille les différentes stratégies de développement du drive, mais qui tiennent compte des multiples spécificités du territoire.

Cela se traduit sur la carte de la répartition des drives et des principaux supermarchés et hypermarchés par une part non négligeable de points qui se superposent ; superposition à rapprocher de cette concurrence d'implantations existantes.

L'analyse des quelques cartes qui croisent la localisation des drives avec celles des grandes surfaces des différents groupes, permet de rendre compte des stratégies des grands groupes à l'échelle de l'AML (offensive chez certains comme Chro-

nodrive, et plus défensive pour d'autres comme le Drive Intermarché ou Carrefourdrive, mixte chez Leclercdrive, tout en soulignant les caractéristiques du territoire considéré en termes de présence des différents distributeurs.

Ainsi, le poids historique d'Auchan à l'échelle de l'AML se retrouve au niveau de la dynamique de développement de leurs drives, en lien avec la présence des hypermarchés du groupe qui ont structuré l'offre des grands commerces. Cette présence historique s'est matérialisée en effet dès les premiers temps avec un développement du concept dans la région (1^{er} drive et développement du pure player Chronodrive par exemple, cf. p.23),



et s'est poursuivie progressivement au contact des hypermarchés du groupe qui ont maillé le territoire.

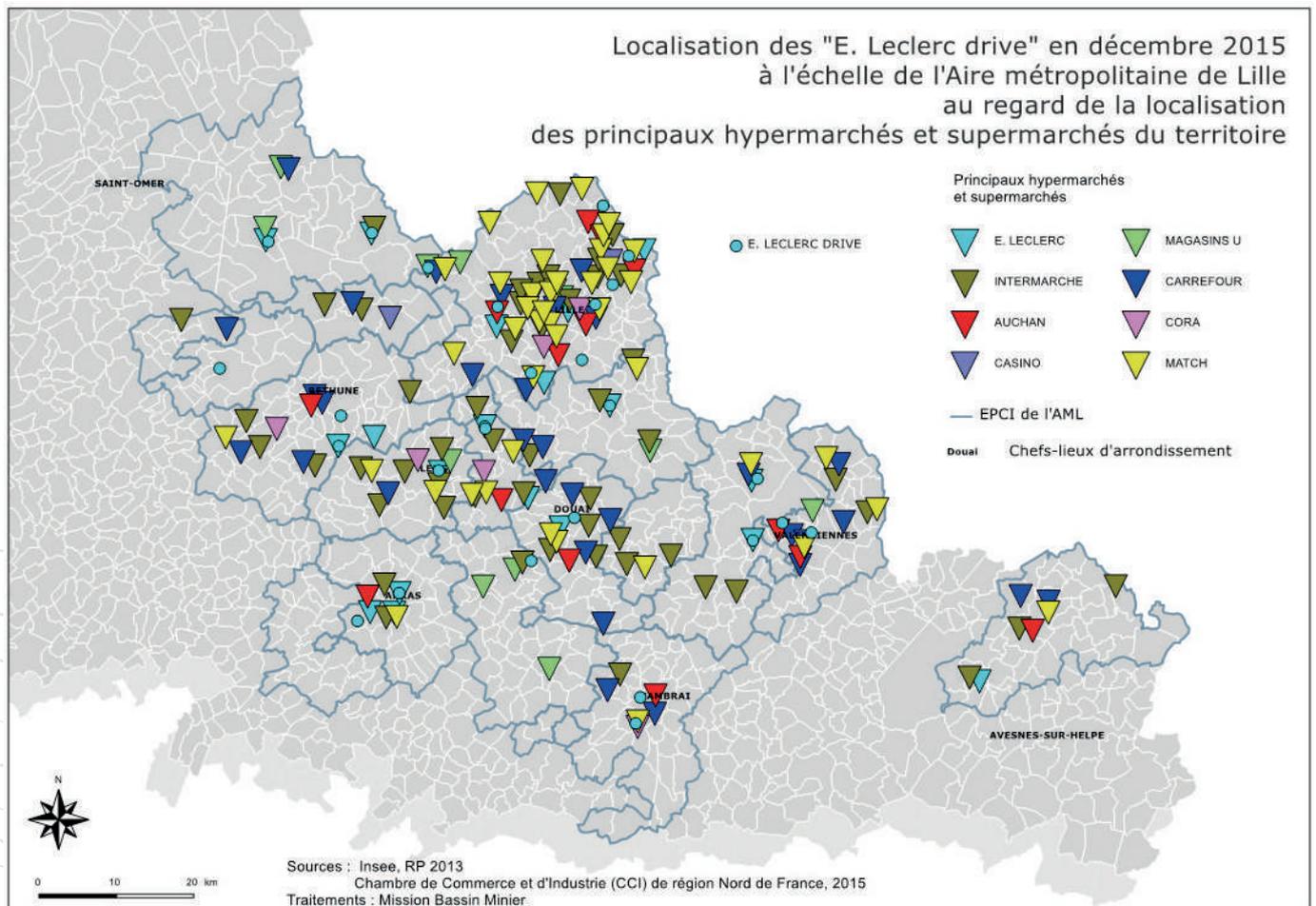
Peu présent sur le format de supermarchés à la différence de concurrents comme Carrefour, Match, ou Intermarché, le groupe Auchan a trouvé avec le drive un moyen de (re)conquête de premier plan sur ces dernières années en proposant une alternative aux grandes surfaces, même si le développement a été relativement mesuré.

Parallèlement, Leclerc étant relativement moins représenté dans l'offre commerciale du grand commerce régionale jusqu'à maintenant, notamment dans l'ancienne

région Nord-Pas-de-Calais (en lien avec l'implantation historique d'Auchan évoquée précédemment), cela a entraîné un développement de drives Leclerc déportés. Par ce biais, Leclerc est ainsi venu concurrencer les formats traditionnels bien établis des autres distributeurs, dont Auchan.

Carrefour a organisé également un maillage du territoire en lien avec le maillage de ses supermarchés, mais en se situant également à proximité des concurrents.

Autour de ces exemples de logiques d'implantation, la dynamique de développement des drives a donc permis de mailler le territoire de l'AML; celui-ci ap-

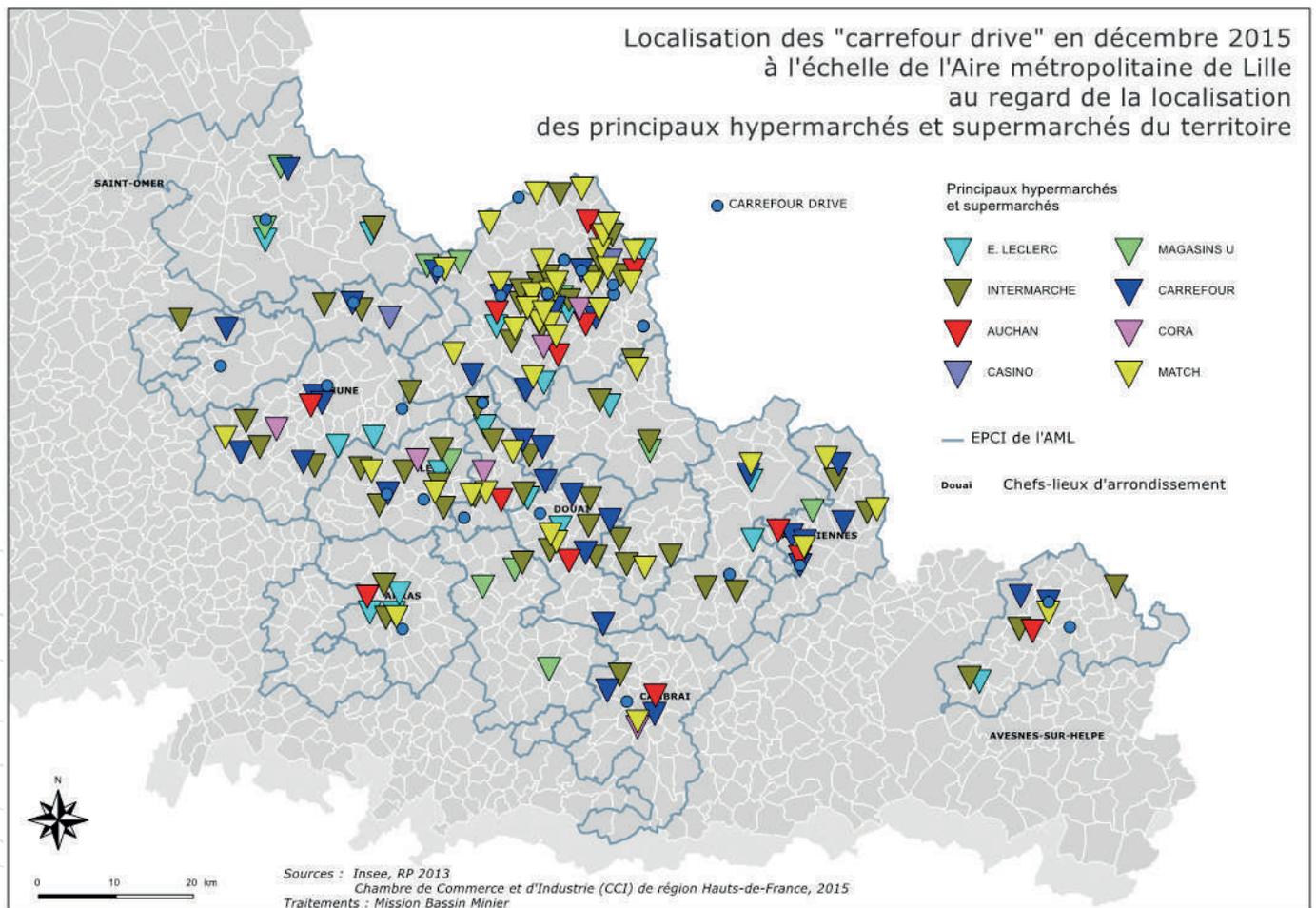


paraissant globalement couvert. Pour autant, malgré les premières fermetures d'unités sur Loison-sous-Lens ou sur Halluin par exemple, associées à la nouvelle réglementation en vigueur et une densité de drives assez importante sur certains secteurs, la dynamique est encore forte et l'ouverture de nouveaux drives devrait se poursuivre.

Les orientations actuelles font en effet la part belle aux centres-villes afin de capter un plus large public encore, notamment dans le cadre de drives piétons. De la même façon, si les hypermarchés bénéficient tous (ou presque) de la présence d'un drive du même groupe à proximité immédiate dans le cadre d'une stratégie

défensive permettant en outre de proposer différents formats de vente complémentaires à leurs clients, les supermarchés sont encore aujourd'hui assez loin de tous offrir ce service (dans le cadre d'un service de type click and collect ou avec un drive accolé) et peuvent d'ailleurs se retrouver sous la menace d'un drive d'un groupe concurrent.

Le développement du drive dans les mois à venir devrait ainsi se poursuivre en lien avec les supermarchés existants comme le drive Intermarché le mène depuis 2016 sur l'ensemble du territoire national, mais aussi avec la généralisation du concept dans les différents secteurs d'activité.



Quelles perspectives pour les drives ?

Après une croissance effrénée du nombre de points de vente, les drives se trouvent désormais dans une phase de stabilisation ; phase marquée par l'entrée en vigueur de la loi ALUR et de la poursuite de fermetures d'unités. Longtemps montré du doigt sur les questions d'installation et de développement du concept, le drive est maintenant soumis aux règles communes de l'urbanisme commercial et de son système d'autorisations (cf. *drives et évolution de la législation* p.29) dans le cadre d'une volonté politique affichée de régulation des implantations ; régulation qui a pour conséquences de freiner les ambitions des enseignes, mais les incite aussi à réinterroger leurs stratégies et les poussent encore et toujours à innover.

La stratégie des distributeurs est tout d'abord de continuer à proposer le service connu et reconnu offert par le drive mais en adaptant le concept aux différentes contraintes rencontrées (manque de place, investissement moins lourd, renforcement du service, développement des promotions, développement à coupler avec d'autres services, ...) grâce à diverses solutions innovantes telles que les casiers ou les bornes de retrait express en lien avec les drives piétons et préférentiellement localisés en centre-ville ou dans des lieux de passage comme les gares.

Le drive piéton

Le drive piéton repose sur le principe de commander en ligne et de retirer en magasin (click and collect), quel que soit le mode de transport. Si la commande peut se faire comme pour n'importe quel click and drive, via un ordinateur, une tablette ou un smartphone, le retrait se fait en magasin directement.

A travers cette solution, les distributeurs continuent d'innover en repensant les circuits de consommation. Ces innovations prennent la forme de casiers de retraits de colis commandés en ligne, automatisés ou non, situés à l'extérieur mais également au sein des magasins, et notamment en centre-ville.

L'idée est ici de profiter du trafic de clients venant retirer une commande et de les inciter à venir compléter leurs achats au sein de leurs enseignes, et ainsi replacer le magasin physique au cœur des dynamiques commerciales à l'heure où le « commerce virtuel » semble prendre le dessus.

D'autres acteurs de la distribution, comme Amazon, pourtant référence des marchands sur internet, se sont lancés également dans le drive piéton et installe des casiers de retrait dans des lieux de passage (gares, aéroports, centres commerciaux, centre de marques/outlets, ...).

Les enseignes réfléchissent également au renforcement de l'offre ainsi que des services proposés à l'instar des drives privés, autour de l'amélioration de la préparation de commande via les avancées techniques et technologiques, et plus globalement en travaillant sur la complémentarité des offres pour fluidifier le parcours client (cf. ci-contre *Grand commerce traditionnel et service drive*).

Parallèlement, ces interrogations ont en effet conduit (et vont conduire) à faire (encore) évoluer le drive, entretenu par un investissement conséquent des groupes en termes d'innovations autour du format (à l'instar d'Auchan). Concept jeune, le drive dispose à la fois d'une marge de progression importante et d'un potentiel à exploiter pour les distributeurs, notamment en termes de prise en compte des attentes des consommateurs au niveau des usages et de l'évolution de leurs comportements : retour à la proximité avec les drives fermiers, locavorisme, ... ainsi que d'autres réponses comme celles des petits commerçants qui se sont unis et ont développé une place de marché -« market place »- dans le valenciennois ou ailleurs pour vendre leurs produits par exemple Les pistes sont ainsi multiples et ont pour but de séduire un public toujours plus large tout en faisant augmenter le prix et la variété du panier moyen.

Dans le même temps, comme déjà rappelé précédemment, le parc va lui-même évoluer avec la fermeture annoncée des unités les moins rentables par exemple ou avec un développement axé davantage sur les supermarchés, moins concernés

Grand commerce traditionnel et service drive

L'un des principaux enjeux pour les distributeurs se trouve dans l'évolution à venir de la relation entre magasin traditionnel et magasin virtuel via le drive par rapport aux évolutions des comportements d'achat.

Hormis le cas des drives solos, la grande majorité d'entre eux ont été développés en lien étroit avec les magasins existants. Les chiffres les plus récents font état justement de cette volonté des distributeurs de poursuivre le maillage du territoire en « équipant » ces magasins (surtout les supermarchés car la grande majorité des hypermarchés le sont déjà, mais aussi les grandes villes), permettant ainsi de proposer le service drive à une grande partie de leur clientèle à l'échelle nationale.

Cette relation doit se traduire par une complémentarité renforcée mais aussi par le juste équilibre à trouver afin d'optimiser le rôle de chacun (choix complémentaires dans l'assortiment, notions de « ré enchantement » et de « théâtralisation » des lieux de vente, magasins qui deviennent de plus en plus des lieux de « démonstration, d'exposition de produits et de développement de notoriété » dans le cadre d'une stratégie cross canal, ...).

L'enjeu des distributeurs est de faire revenir les consommateurs / utilisateurs du drive dans les magasins, notamment afin qu'ils effectuent leurs courses de complément dans ces points de vente physiques, lieux de prédilection des achats d'impulsion et des produits frais, tout en prenant en compte la concurrence actuelle et à venir, notamment celle de la livraison à domicile (cf. Amazon Fresh, Auchan frais...).

dans le développement initial du concept, ou les centres urbains, via le recours à des adaptations de drives nécessitant moins d'investissements. L'implantation dans les grandes villes apparaît d'ailleurs comme l'un des axes principaux de développement du concept à venir, même si celui-ci pose des questions de livraison et de logistique, notamment autour du dernier kilomètre.

Pour autant, compte tenu du nombre de drives et du potentiel de développement à venir, la concurrence entre les différents groupes va sans nul doute se renforcer, dans un contexte où les enjeux d'ordre économique vont naturellement questionner le devenir du drive. La rentabilité du modèle est plus que jamais posée, notamment en raison de la gratuité du service mis à disposition des clients par les distributeurs. Or, ce service supplémentaire a un coût qui devrait encore augmenter dans les années à venir pour améliorer la qualité de service et répondre ainsi aux problèmes d'exécution rencontrés dans de nombreux drives (indisponibilité des produits, mauvaise préparation des colis, créneau des horaires de livraison trop court, ...), et qui pourrait surtout entraîner à terme le paiement du service A moins que le nombre de fermetures n'augmente? Que les nouvelles orientations fassent radicalement changer le concept et les implantations?... ou ne conduisent « simplement » à faire du drive un service, un simple chaînon dans le parcours d'achat du client au sein d'une stratégie cross canal (cf. p.10)?

Drive privé

Comme son nom l'indique, le drive privé est un drive classique en tout point (commande, assortiment, horaires, ...) mais il a la particularité d'être privatisé.

Il est destiné à un certain public cible (actifs pressés qui ne souhaitent pas perdre leur temps à faire leurs courses) et est installé dans une zone suffisamment dense pour rentabiliser le service.

A l'heure actuelle, des expérimentations sont en cours avec des entreprises ou des zones d'activités, notamment en France (Auchandrive.fr à la cité de l'innovation d'Alcatel-Lucent en région parisienne) et en Belgique (Carrefour drive sur le parking de la RTBF), et fonctionnent en quelque sorte comme un service d'une conciergerie d'entreprise.

Si de nombreuses questions se posent en termes de rentabilité et de bon fonctionnement du drive privé (le nombre de clients potentiels circonscrit est-il suffisant pour faire fonctionner le drive?), cette adaptation apparaît légitime.

En effet, puisque l'emplacement géographique d'un commerce est stratégique dans son fonctionnement comme dans sa rentabilité, l'idée est « d'amener le service de courses au volant directement sur le lieu de travail (alors qu'ils sont situés majoritairement jusqu'alors le long des principaux trajets domicile-travail) pour satisfaire des consommateurs toujours en quête de gain de temps ».

Un levier de développement potentiel pour le développement à venir des drives ?

Régions	2000	2008	2008-2010		2010-2012		2012-2014		2014-2015		2015
			evol.	% evol.							
Alsace	0	0	5	-	21	420%	19	73%	5	11%	50
Aquitaine	0	1	13	1300%	76	543%	103	114%	5	3%	198
Auvergne	0	2	2	100%	20	500%	33	138%	3	5%	60
Basse Normandie	0	2	4	200%	39	650%	38	84%	4	5%	87
Bourgogne	0	0	6	-	27	450%	40	121%	4	5%	77
Bretagne	0	1	24	2400%	85	340%	107	97%	12	6%	229
Centre-Val-de-Loire	0	2	8	400%	52	520%	61	98%	2	2%	125
Champagne-Ardenne	0	1	8	800%	21	233%	28	93%	1	2%	59
Corse	0	0	0	-	3	-	9	300%	1	8%	13
Franche-Comté	0	1	5	500%	24	400%	18	60%	0	0%	48
Haute-Normandie	0	0	5	-	31	620%	41	114%	5	6%	82
Ile-de-France	0	3	18	600%	63	300%	106	126%	13	7%	203
Languedoc-Roussillon	0	0	16	-	53	331%	71	103%	7	5%	147
Limousin	0	0	3	-	12	400%	19	127%	3	9%	37
Lorraine	0	2	7	350%	29	322%	38	100%	4	5%	80
Midi-Pyrénées	0	2	16	800%	61	339%	112	142%	9	5%	200
Nord-Pas-de-Calais	1	7	9	129%	63	394%	74	94%	5	3%	158
Pays de la Loire	0	4	32	800%	60	167%	67	70%	10	6%	173
Picardie	0	0	1	-	33	3300%	38	112%	2	3%	74
Poitou-Charentes	0	0	8	-	35	438%	61	142%	6	6%	110
Provence-Alpes-Côte d'Azur	0	1	22	2200%	60	261%	82	99%	9	5%	174
Rhône-Alpes	0	2	21	1050%	82	357%	129	123%	7	3%	241
France	1	31	233	752%	950	360%	1294	107%	117	5%	2625

La dynamique d'ouverture de drives selon les régions depuis 2000 (hors click and collect et drive avec accueil en magasin)

Source : Nielsen TradeDimensions, 2015

Les Drives



Mission Bassin Minier Nord - Pas de Calais

Carreau de Fosse du 9-9bis
Rue du Tordoir - BP 16
F 62 590 OIGNIES
Tél. +33 (0)3 21 08 72 72
www.missionbassinminier.org

