



HAL
open science

Les drive sont-ils l'avenir de la grande distribution alimentaire? Une analyse des comportements et des attentes des consommateurs en termes de taux de service marketing et logistique

Olivier Mevel, Thierry Morvan, Nélida Morvan

► To cite this version:

Olivier Mevel, Thierry Morvan, Nélida Morvan. Les drive sont-ils l'avenir de la grande distribution alimentaire? Une analyse des comportements et des attentes des consommateurs en termes de taux de service marketing et logistique. Prolog Projet et Logistique., 2019, Metz, France. halshs-02886539

HAL Id: halshs-02886539

<https://shs.hal.science/halshs-02886539>

Submitted on 1 Jul 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les drive sont-ils l'avenir de la grande distribution alimentaire ?
Une analyse des comportements et des attentes des consommateurs en
termes de taux de service marketing et logistique

Olivier Mevel

Maître de Conférences

Université de Brest/LEGO

IUT de Brest

Olivier.mével@univ-brest.fr

Thierry Morvan

Maître de Conférences

Université de Rennes 1/CREM

IUT de Saint Malo

[thierry.morvan@univ-
rennes1.fr](mailto:thierry.morvan@univ-rennes1.fr)

Nélida Morvan

Maître de Conférences

Université de Rennes 1

IUT de Saint Malo

[nelida.morvan@univ-
rennes1.fr](mailto:nelida.morvan@univ-rennes1.fr)

Résumé :

L'objectif de cette communication est d'étudier le degré de satisfaction et les attentes des consommateurs vis-à-vis d'une nouvelle formule de service en complément des formules de services déjà existantes (hypermarché, supermarché, etc). Plus précisément, nous avons souhaité déterminer les éléments de différenciation susceptibles de faire notamment émerger de nouveaux axes à privilégier pour des enseignes souhaitant faire évoluer leur formule drive. Nous avons mené une enquête empirique auprès de 1078 individus résidant en région Bretagne et en Loire Atlantique.

Mots clés : Distribution alimentaire, Drive, mix-marketing/mix-logistique

Is the click and collect model the future of food retailers?

An analysis of consumer behavior and expectations in terms of marketing and logistics service rates

Abstract:

This paper aims to study the drive-in users' satisfaction and the drive-in users' expectations concerning a new service formula that comes as a complement to existing services (hypermarkets, supermarkets). Therefore, we wanted to determine the elements of differentiation likely to trigger the emergence of new priorities for the retailers who wish to modify the click and collect model.

We conducted an empirical survey of 1078 individuals in Brittany and in the "Loire Atlantique" region.

Keywords : food retail, Click and collect, marketing mix/Logistics mix

Rétablir la confiance devient un enjeu majeur pour des Grandes Surfaces Alimentaires (GSA) devant une demande des clients qui s'est progressivement individualisée et diversifiée et des consommateurs de plus en plus attentifs à la composition et à l'origine des produits¹ tout comme d'ailleurs au comportement des entreprises qui les fabriquent (Chifolleau, 2019).

Face à ces évolutions, les GSA n'ont d'autres choix que de s'adapter en rénovant leur offre physique mais aussi digitale alors même que de nombreux outils numériques font leur apparition pour accompagner les clients dans leur transition alimentaire. En effet, les applications sont de plus en plus nombreuses à traquer l'information nutritionnelle sur les packagings des produits en linéaires. L'offre des GSA devient phygitale et omnicanale (Medioni et Benmoyal Bouzaglo, 2018 ; Daucé et Goudey, 2017 ; Kolter et *alii*, 2017).

C'est dans ce contexte et face à l'appétence grandissante des consommateurs pour toujours plus d'expérientiel et de services que s'inscrivent désormais les drive des Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) (Lapassouse-Madrid et Vlad 2016 ; Hübner *et alii*. 2016 ; Picot-Coupey *et alii.*, 2016). Plus précisément, le drive s'impose comme un nouveau modèle commercial serviciel en complément des modèles déjà existants (hyper, super, proximi, *etc.*), en répondant aux impératifs sociétaux du consommateur pressé, précautionneux de ses dépenses (Marei *et alii*, 2016 ; Colla et Lapoule, 2015 ; Gahinet, 2014 ; Huré et Cliquet, 2011). En effet, le modèle Drive capte 5,6% des parts de marché des produits de grande consommation² et depuis l'ouverture du premier drive en France en 2002, la France compte désormais plus de 4 800 drive³. Cependant, l'évolution des modes de consommation, le développement des expériences associant Drive urbain et Livraison à Domicile (LAD) combinée à la multiplication des points de contact numérique et physique entre le distributeur et son client pose la question de l'évolution du drive en termes de services associés. Par conséquent nous avons souhaité nous appuyer sur le regard du client en déterminant son degré de satisfaction et ses attentes tant au niveau du canal numérique qu'au niveau du canal physique afin de déterminer les éléments de différenciation susceptibles de faire notamment émerger de nouveaux axes à privilégier pour des enseignes souhaitant faire évoluer leur formule drive.

Pour répondre à notre problématique, dans un premier développement (1), nous nous attachons à analyser l'évolution des modèles commerciaux au regard des nouveaux modes de consommation et à présenter les spécificités du drive. Dans un second développement (2),

¹ Les marques régionales sont responsables de 80% de la croissance des linéaires alimentaires sur les 5 dernières années en GSA (2014-2018) selon Nielsen (2019).

² Nielsen Tradedimensions, mai 2018

³ Dauvers, 2018

nous avons souhaité mener une étude empirique quantitative afin d'étudier à la fois le degré de satisfaction et les attentes de l'utilisateur du drive.

1-Evolution des modèles de consommation et spécificités du drive

Nous analysons l'évolution nécessaire des modèles commerciaux de la grande distribution au regard des changements récents des modes de consommation (1.1) pour ensuite, en mobilisant la théorie des services comme cadre d'analyse, en déduire l'importance d'une convergence des mix -marketing et logistique des Drive autour du taux de service attendu par le consommateur (1.2).

1.1- De la circulaire Fontanet à l'évolution actuelle des modes de consommation en alimentaire

L'hypermarché est né, au tout début des années 60, de l'application de la circulaire Fontanet⁴ à tous les acteurs du canal de distribution. En effet, en s'attaquant aux pratiques commerciales restrictives de concurrence et notamment au refus de vente que les industriels opposaient (sous pression des grossistes) aux premiers magasins de la grande distribution, la circulaire Fontanet donne le vrai coup d'envoi du développement de la grande distribution en France. Elle accélère le déploiement d'une nouvelle relation de service entre la grande distribution alimentaire et les consommateurs (Hocquelet et *alii*, 2016 ; Kerguelen, 2015 ; Chanut et Paché, 2012). Plus précisément, les GSA vont développer une relation de service essentiellement construite sur la mise en œuvre de services standardisés de masse à faible intensité de relation avec le personnel de contact (Baranger et *alii*, 2016). Le modèle de la grande distribution s'est donc appuyé sur le renforcement progressif de la récurrence des visites clients dans des magasins de formats différents (l'hypermarché, le supermarché, le hard discount, la proximité) ; ces magasins proposant une offre segmentée, plus ou moins élargie en fonction des besoins alimentaires existant sur une zone (Filser et *alii*, 2012 ; Vandercammen et Pernet, 2010 ; Dioux et Dupuis, 2009). Or, aujourd'hui cette relation de service basée sur l'exploitation intensive d'une surface commerciale dans une zone de chalandise, dont l'hypermarché est la figure emblématique, est très directement impactée par l'émergence de nouveaux modes de consommation (consommation responsable et collaborative, e-commerce, développement durable, *etc.*) (Larranaga et Soulard, 2018 ; Medioni et Benmoyal Bouzaglo, 2018). Ainsi, le consommateur est devenu multiforme et nomade sous l'impact du e-commerce donnant naissance à l'omni-canalité qui correspond à

⁴ La circulaire Fontanet Circulaire du 31 mars 1960 interdit les pratiques commerciales restreignant la concurrence

une logique expérientielle différente (Medioni et Benmoyal Bouzaglo, 2018 ; Durand, 2017). Plus précisément, l'enjeu de l'omni-canalité est de parvenir à éliminer les frontières entre les points de vente physiques et internet par l'utilisation des technologies mobiles (smartphones, géolocalisation par les clients des offres en magasin, *etc.*), (Kolter et *alii*, 2017 ; Hübner et *alii*. 2016 ; Picot-Coupey et *alii.*, 2016). Ensuite, sous la pression directe des e-commerçants les plus puissants tels Amazon ou Ratuken, l'impact du e-commerce sur l'offre non alimentaire en GMS bouleverse les stratégies développées jusqu'alors par les entreprises de distribution : l'offre alimentaire s'est renforcée et pèse, d'ores et déjà, 90% du chiffre d'affaires des hypermarchés en 2018 quand les linéaires alimentaires n'en pesaient guère que 70% de leurs ventes en 2000. A cela s'ajoute le fait que ces acteurs issus de l'univers numérique par leur connaissance fine des caractéristiques des clients sont dans la capacité de proposer n'importe quel bien ou service comme l'atteste le développement d'Amazon dans le domaine alimentaire (Larranaga et Soulard, 2018 ; Filser 2017).

Ensuite, face à un modèle de distribution vieillissant car toujours fondé sur les bases d'un principe d'accumulation et d'hyperconsommation de produits alimentaires mais aussi sur un important gaspillage de matières premières agricoles et de produits de grande consommation, le consommateur évolue et réagit, et c'est un citoyen consommateur qui émerge progressivement (Lombardot et Haikel-Elsabeh, 2017 ; Brûlé-Gapihan et *alii*, 2017). Ce citoyen consommateur fait donc entrer la grande distribution dans un nouveau paradigme plus centré sur l'humain, la valeur d'usage, l'authenticité et le sens (Dubuisson-Quellier, 2018 ; Jaoued et Gonzalez Ch., 2017). Les clients recherchent donc de nouvelles expériences en magasin qui privilégient ces nouvelles valeurs au détriment de l'abondance de biens mise en valeur par les grandes surfaces.

Concurrence du E-commerce, apparition de nouvelles valeurs, consommateur plus multiforme sont les symptômes avant-coureurs des pratiques désormais disruptives du consommateur face aux possibilités infinies que lui propose le digital en termes d'évolution de ses modes de consommation. Les GSA n'ont donc pas d'autres choix que de s'adapter en digitalisant au plus vite leur offre alimentaire. C'est dans ce contexte que les enseignes investissent dans le drive ; un drive perçu par le client comme un service complémentaire ayant pour vocation de consolider une relation de service plus personnalisée proposée par le distributeur. En effet, si la grande distribution s'est construite par le leadership des coûts, pour ensuite se développer par la qualité, les délais, l'innovation dans ses processus aujourd'hui, les services additionnels apparaissent comme des activités commerciales susceptibles de créer le plus de valeur.

1.2- Mix marketing et mix logistique du Drive : Une approche par les services

Un service se définit comme un processus spécifique, sans existence autonome mettant face à face un client et un fournisseur durant une phase de commande, de production et de consommation qualifiée de relation de service (Lovelock et *alii.*, 2014), et tout service est rendu à partir d'une formule de service (Grönross, 2000). Une formule de service est un mélange, défini par le prestataire, d'une somme d'éléments qui vont rendre service (Baranger et *alii.*, 2016). Ainsi, le drive apparaît comme une formule de service spécifique des GSA, en complément des formules déjà développées (Hyper, super, proximi, *etc.*) et intégralement basées sur l'exploitation intensive d'une surface commerciale dans une zone de chalandise (Auteurs ; 20xx). Plus précisément, au sens du triangle des services de Gadrey (1992), la formule de service « Drive » se traduit par la mise à disposition d'un support technique plus ou moins automatisé (site internet, système d'information, entrepôt) à destination d'un consommateur qui lui reconnaît une valeur d'usage notamment la maîtrise de la gestion de son temps d'achat tout en se libérant des achats corvée en magasin physique (Jara et *alii.*, 2018 ; Vyt et *alii.*, 2017 ; Colla et Lapoule, 2015 ; Rouquet, 2014 ; Rouquet et *alii.*, 2010). Plus précisément, le Drive est une formule de service dont le front office est numérique et interactif, impliquant un échange permanent entre le site internet de l'enseigne et le client pendant la phase de commande. Le front office d'un Drive est complexe car il exige une synchronisation du merchandising de l'assortiment avec essentiellement en back office la logistique dont l'objectif est de délivrer la commande lors du retrait sous conditions de l'accessibilité ; cette synchronisation devant assurer la qualité de service recherchée par le client (Medioni et Benmoyal Bouzaglo, 2018, Marousseau, 2013). Par conséquent, le taux de service est construit à la fois en front office sur la pertinence d'un mix-marketing numérique (image de l'enseigne, richesse de l'assortiment proposé, prix) et en back-office sur la gestion du mix-logistique⁵ (Durand et Jara , 2016 ; Shapiro et Heskett, 1985 ; Samii, 2004 ; Lambert 1994 et 1976). La gestion du mix-logistique doit impérativement prendre en compte le niveau de service exigé par le client final en termes de disponibilité du produit au moment de la commande mais aussi de délai attendu pour réceptionner la commande numérique dans une fourchette horaire acceptable tout en maîtrisant son coût logistique total. Au final, la performance logistique doit faire partie intégrante de la transaction dans le cas d'une vente en ligne (Nguyen Linh et Chanut, 2018 ; Marousseau, 2013 ; Huré et *alii.*, 2013).

⁵ Dans le mix-logistique du Drive, la somme des cinq coûts (coût de traitement des commandes, coût de transport, coût intrinsèque des stocks, coût d'entreposage, coût de préparation des commandes client) réagit de façon systémique.

En définitive, dans le cas de la formule de service « Drive » proposée, le couple produit/service est profondément imbriqué et le client, qui achète rarement un produit sans tenir compte des services qui l'accompagnent, attend aujourd'hui de son enseigne de distribution un ensemble de fonctions servicielles clés. Le distributeur est donc conduit à développer de plus en plus de services complémentaires associés au Drive, tout en mesurant au plus près son taux de service relativement à ses promesses marketing et aux attentes suscitées chez ses clients. De la juste adéquation entre le mix-marketing et le mix logistique dépend le taux de service final reconnu par le client de l'enseigne à la mise en œuvre de sa formule Drive.

2- Aspects empiriques

Après avoir rendu compte de la méthodologie quantitative de l'enquête (2.1), nous présentons nos résultats (2.2) pour enfin discuter des implications managériales (2.3)

2.1- Méthodologie

Afin d'étudier la satisfaction du client tant d'un point de vue numérique que d'un point de vue physique tout en ayant pour objectif de déterminer les attentes des consommateurs vis-à-vis de cette formule de service proposé par les GSA, nous avons souhaité mener une enquête empirique en soumettant un questionnaire à la fois auprès des utilisateurs du Drive et des non utilisateurs (*cf.* Annexe 1). Le questionnaire construit comprenait trois parties principales pour répondre à notre problématique. La première partie de l'enquête consistait à étudier le comportement de consommateur du Drive en termes de fréquentation, de catégories de produits commandés et de motivations dans l'utilisation de ce service. Dans cette partie nous avons également étudié les freins à l'utilisation du drive des individus ne consommant jamais ce service. Ensuite, il s'agissait de déterminer le degré de satisfaction du client dans son parcours numérique lui permettant d'élaborer sa commande mais aussi d'évaluer son degré de satisfaction en ce qui concerne la fonctionnalité et la pertinence du site internet (qualité des images, description des produits, *etc.*). Le questionnaire, dans sa seconde partie, avait aussi pour objectif de déterminer le degré de satisfaction du client dans son parcours « physique », (accès routier, authentification, temps d'attente, relation avec le personnel du Drive). Enfin la dernière partie du questionnaire consistait à faire émerger les attentes du consommateur vis-à-vis de ce service numérique. Il est à noter que l'échantillon est un échantillon de convenance ; les personnes ont été interrogées à proximité de drives de différentes enseignes dans les 4 départements bretons et en Loire Atlantique. Le choix de ces régions s'explique par le fait qu'elles sont motrices dans le développement du Drive en France. Les questionnaires ont donc été soumis en face à face à différents moments de la journée, au cours de plusieurs

semaines couvrant la période de mars à mai 2018. Les traitements statistiques ont été réalisés à l'aide du logiciel SPSS.

2.2- Résultats

Quatre résultats principaux émergent de notre enquête empirique.

Le premier résultat (cf. Annexe 2, tableau n°1) souligne le fait que le client est satisfait du processus de commande proposé par l'enseigne (processus noté entre 7 et 8,26). Plus précisément, parmi les éléments constitutifs du processus de commande le « *choix des créneaux de retrait proposés* » (notation : 8,26) et « *la confirmation de la commande par e-mail* » (notation : 8,23) semblent satisfaire le plus grand nombre de clients. A l'inverse, « l'accès aux promotions » s'avère relativement moins bien noté (notation : 7) car il semble difficile d'accéder à l'information. Aussi, les promotions ne semblent pas suffisamment mises en valeur par le site en termes de têtes de gondoles numériques. Lorsque nous examinons les résultats obtenus concernant le degré de satisfaction vis-à-vis du site internet du drive fréquenté (cf. annexe 2, tableau n°2), aucun critère obtient une moyenne supérieure ou égale à 8. Quatre éléments obtiennent même des notes très inférieures à 7 avec un écart type assez élevé (supérieur à 2) : « *l'information sur la rupture des stocks* » (notation : 6,32) ; « *proposition des produits de remplacement en cas de rupture de stock* » (notation : 5,99) ; « *Possibilité de choisir plusieurs poids pour les produits frais* », (notation : 5,92) ; « *Conseils pour utiliser des produits* » (notation : 5,76). Plus précisément, les clients ne semblent pas, en majorité, satisfaits de l'information apportée par le drive fréquenté sur les éventuelles ruptures de stock des produits souhaités, et la possibilité de se voir proposer un produit de remplacement en cas de rupture de stock. Ils n'ont donc pas la possibilité d'anticiper ce genre de problème. Or, l'information sur la rupture des stocks s'avère indispensable afin que le consommateur puisse les anticiper pour maîtriser le choix de ses produits au moment de sa commande.

Il est à souligner que les produits frais (fruits et légumes, viandes et poissons) sont achetés en drive par moins de la moitié de ses utilisateurs (respectivement 43% et 36%) (cf. Annexe 4), et une majorité d'entre eux semble insatisfait dans la mesure où ils doivent se contenter d'un poids imposé pour ces produits (note : 5,92 ; écart-type : 2,39).

Le second résultat révèle le degré de satisfaction des répondants vis-à-vis des services proposés par le drive physique (cf. Annexe 2, tableau n°3). Au regard des notations obtenues, pour 6 critères sur les 8 critères déterminant ces services, la notation est comprise entre 8,13

et 7,83 soulignant la satisfaction des clients tant en terme de rapidité d'exécution, d'accessibilité, d'emballage des produits que de relation avec le personnel. Ainsi, les résultats positifs en termes de rapidité d'exécution et d'accessibilité soulignent le fait que le drive physique répond à l'importance accordée par les clients au facteur temps.

Par contre, « *le choix des produits de remplacement en cas de rupture de stocks* » s'avère mal noté (notation : 6,73) avec une appréciation variant relativement fortement selon les personnes interrogées (écart-type : 2,05). Si pour l'item « *l'information donnée par le personnel du drive sur les ruptures de stock* » la note est satisfaisante (notation : 7,14) l'écart type est lui aussi assez important (écart-type : 1,90). Il est à souligner que selon les drives, il est possible d'anticiper une éventuelle rupture sur un produit en indiquant le produit de remplacement souhaité.

Le troisième résultat s'attache plus spécifiquement à révéler le degré de satisfaction des services proposés par le drive fréquenté (cf. annexe 2, tableau n°4). La satisfaction à l'égard de ces services semble un peu mitigée. Trois services satisfont globalement les clients : « *l'amplitude horaire* » (notation : 8,27), « *le respect de la commande passée* » (notation 8,03) et « *le délai entre la passation de la commande et sa disponibilité* » (notation : 8,02). Nous pouvons rapprocher ces résultats des notations obtenues pour les créneaux proposés (notation : 8,22), le temps d'attente (notation : 7,83) et l'accessibilité (notation : 7,99) : les distributeurs répondent aux exigences logistique de cette formule de service fortement exigeante vis-à-vis de la disponibilité du produit, au bon endroit (l'importance de l'emplacement) et au bon moment (l'importance du temps). A l'inverse un service ne semble pas donner satisfaction à la majorité des clients : « *la possibilité de commander un produit au dernier moment* » (notation 6,54 ; écart-type 2,29) ; compte tenu de la valeur de l'écart-type, il est à noter que l'appréciation de ce service est variable selon les personnes interrogées. Par ailleurs, les drives ont encore des difficultés à satisfaire tous les clients en ce qui concerne « *l'assortiment des produits* » (notation : 6,98) et « *le choix des marques* » (notation : 7,08) mais aussi pour « *les offres promotionnelles* » (notation : 7,10). La largeur ainsi que la profondeur des assortiments en ligne ne rivalisent nullement avec la taille des assortiments en magasin. L'étendue du choix (qualité, promotions, visibilité) dans les magasins est nettement plus importante que sur les sites drive.

Le quatrième résultat concerne plus spécifiquement les attentes des utilisateurs vis-à-vis de cette formule de service. L'étude fait ressortir avec force une attente principale des

utilisateurs : l'assortiment des produits offerts par le drive (66,6 % des utilisateurs)⁶. Les individus souhaitent avoir plus de choix aussi bien dans l'assortiment des produits que dans le nombre des marques proposées. Cette attente est à rapprocher du niveau de satisfaction moyen de ces deux attributs d'un drive : le choix des marques noté 7,08 ; l'assortiment des produits noté 6,98. Or, il est important de souligner que notre enquête a révélé le fait que la variété des produits et des marques constitue des critères de choix importants d'un drive. Ils sont classés respectivement en 3^{ème} et 4^{ème} position (cf. annexe 3).

2.3- Les implications

Nous relevons tout d'abord, qu'au niveau de l'assortiment proposé (MDD, marques nationales, marques régionales, promotions) nos résultats soulignent une relative faiblesse des enseignes, une faiblesse renforcée par les attentes des personnes interrogées vis-à-vis des assortiments à proposer (avoir accès à l'ensemble des références proposées par le magasin, un choix plus grand de marques, plus de promotions). Aussi, si l'assortiment du drive est défini à partir des références les plus achetées par les consommateurs, le consommateur souhaite également acheter des produits dont la consommation est moins régulière, voire pouvoir accéder à des marques régionales et locales. Plus précisément, les drive semblent des formules de service propres à distribuer des PGC de grandes marques et à MDD mais absolument pas des produits locaux plus transparents, et à poids souvent variables, qui soulignent pourtant au travers de la hausse de leurs ventes (20% du chiffre d'affaires en alimentaire en GMS) que l'alimentation redevient une réalité locale pour le consommateur. L'absence de certains référencements prive donc le distributeur de ventes additionnelles.

Ensuite, la formule drive s'avère exigeante vis-à-vis de la mise à disposition du produit au bon moment au bon endroit avec la bonne information. Au regard de nos résultats, la maîtrise de la logistique par la distribution en ce qui concerne le délai de livraison, l'amplitude horaire proposée, les temps d'attente, *etc.* apparaît comme une réussite pour les enseignes et elle répond bien aux exigences du consommateur pressé ne souhaitant pas consacrer beaucoup de temps à des achats répétitifs. Néanmoins, l'information concernant l'état des stocks et les éventuelles ruptures semble insuffisante. Les disponibilités des produits affichés ne correspondent pas aux disponibilités réelles des produits, les consommateurs rencontrant deux types de ruptures : une rupture informatique anticipée par le système d'information (visible sur le site) ainsi qu'une rupture physique constatée au moment de la réception de la commande. Or, le client est très sensible au fait d'avoir une information précise et mise à jour

⁶ Il est à noter qu'ensuite 25% des répondants ont également formulés des attentes à l'égard des modes de paiement trop limités

sur les produits disponibles et les produits en rupture afin d'adapter sa stratégie de consommation. Dans ce cas, le personnel de contact peut jouer un rôle significatif pour répondre à ces éventuelles ruptures de stocks, d'autant plus que le drive est une formule de service à faible niveau de contact au regard de son front office numérisé. Il pourrait s'agir d'un moment privilégié de la construction de la relation tout comme l'accueil.

Conclusion

Au regard d'un environnement se caractérisant par de profonds changements, la formule de service du drive a pour vocation de consolider la relation de service établie par l'enseigne avec son client. Elle est mise à la disposition des clients en complément des formules de services déjà existantes, une formule de service intermédiaire vers la prochaine formule de service en cours de construction : la Livraison A Domicile qui connaît un regain d'intérêt auprès des GSA⁷. Aussi, au regard d'un consommateur de plus en plus nomade la construction d'une stratégie omni-canal souligne l'obligation d'une présence active des GSA dans le numérique, l'enjeu étant de parvenir à éliminer les frontières entre les points de vente physiques et internet par l'utilisation des technologies mobiles (smartphones, géolocalisation par les clients des offres en magasin, *etc.*) tout en assurant une cohérence entre l'ensemble des canaux de vente proposés.

Ensuite, au regard de nos résultats, cette formule répond au souhait du consommateur de maîtriser son temps en massifiant ses achats et ainsi réduire les temps « morts » représentés par la fréquentation des grandes surfaces. Cependant, pour la pérennité du modèle, l'hyperchoix n'est pas encore au rendez-vous, trop de marques de distributeurs, peu de marques régionales et/ou locales pourtant très recherchées par le consommateur. Le distributeur va devoir réviser la longueur et la largeur de ses assortiments, d'autant plus que les GSA doivent faire face à une concurrence multiforme et qui s'intensifie de la part de e-commerçants comme Amazon proposant des services de livraison à domicile incluant des produits frais, ou de pure-players spécialisés sur une niche (bio, épicerie fine, *etc.*) qui centrent leur proposition de valeur sur le choix et l'expertise et non prioritairement sur le prix.

⁷ L'exemple de Leclerc, Leader des drive en France avec le développement de « Leclerc chez moi » à Paris.

Bibliographie

- Baglin G., Bruel O., Kerbache L., Nehme J., Delft Ch. V. (2013), *Management industriel et logistique, concevoir et piloter la supply chain*, Economica.
- Baranger P., Dang N’Guyen G., Leray Y., Mevel O. (2016), *Le Management Opérationnel des Services*, Techniques de Gestion, Editions Economica, 2^{ème} édition, Paris.
- Brûlé-Gapihan E., Laude A., Maclouf E. (2017), Adopter une vision dynamique de l’innovation soutenable : le cas des circuits courts alimentaires, *Revue d'économie industrielle*, Vol. 3, n°59, pages 53 à 78.
- Chanut O., Paché G. (2012), Stratégies logistiques émergentes : de la grande distribution aux réseaux contractuelles, *Marchés et organisations*, Vol.1, n°17, pp. 91-115.
- Chiffolleau Yuna (2019), S’appuyer sur les circuits courts pour penser et agir différemment, dans : *Les circuits courts alimentaires. Entre marché et innovation sociale*, sous la direction de Chiffolleau Yuna. Toulouse, ERES, « Sociologie économique », pp. 103-133.
- Colla E. et Lapoule P. (2015), Le Drive : vecteur de cannibalisation ou de complémentarité ? Le cas de la grande distribution alimentaire, *Revue Française du Marketing*, n°252, pp. 55-70.
- Daucé B., Goudey A. (2017), Le magasin du futur : le phygital au service du smart shop, in Sophie Rieunier, *Marketing sensoriel et expérientiel du point de vente*, Editions Dunod, pp. 253-277.
- Dioux J., Dupuis M, (2009), *La distribution, stratégie des groupes et marketing des enseignes*, 2^{ème} édition, Pearson éducation.
- Dubuisson-Quellier S., (2018), *La Consommation engagée* – Paris : Sciences-Po, Les Presses
- Durand B., Jara M., (2016), Les facteurs clés de succès du drive : une approche par la logistique et le marketing, *Logistique & Management*, Vol. 24, n°1, pp. 17-28.
- Durand B., (2017), Logistique de la cyber-épicerie : vers un modèle de drive urbain ?, dans : *Images de la logistique, Eclairages managériaux et sociétaux*, sous la direction de Gilles Paché, Presses Universitaires d’Aix-Marseille, pp. 219-226.
- Durand B. (2018), La Logistique de la cyber-épicerie : des mutations continues, 12^{ème} Rencontres Internationales en Logistique, Paris, 22 et 23 septembre.

- Durand B. (2009), Mutations logistiques de la cyber-épicerie française : quand les groupements d'associés défient la distribution intégrée, *Logistique & Management*, Vol. 17, n°2, pp. 51-64.
- Filser M., (2017), Qui contrôle le canal de distribution ?, dans : *Images de la logistique, Eclairages managériaux et sociétaux*, sous la direction de Gilles Paché, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, pp. 43-48.
- Filser M., Des Garets V., Paché, G. (2012), *La distribution, organisation et stratégie*, EMS, 2ème édition.
- Filser M., Paché G. (2008), La dynamique des canaux de distribution – Approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue Française de Gestion*, n°182, pp. 109-133.
- Gahinet M.C., (2014), les nouveaux formats alimentaires de proximité : regards croisés des distributeurs et des consommateurs, *Management et Avenir*, pp.153-168.
- Grönross C. (2000), *Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons, Ltd. Hoboken.
- Hocquelet M., Benquet M, Durand C., Laguérodié S. (2016), Les crises de la grande distribution, *Revue Française de Socio-Economie*, Editions de La Découverte, n°16, p. 39-35.
- Hübner A., Kühn H. and Wollenburg J. (2016), Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework ? *International Journal of Retail & Distribution Management ?* , Vol. 44, n°3, pp. 228-247.
- Huré E., Cliquet G., (2011), From a multi- to a cross-channel shopping experience in grocery retail environment, in EIRASS Conference, San Diego, États-Unis.
- Huré E., Vo T., Cliquet G., Durand B. (2013), E-supply chain et productivité : le cas de la distribution alimentaire, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 32, n°1.
- Kerguelen E. (2015), *Les pratiques restrictives. L'application de l'article L. 442-6 du Code de commerce à travers la jurisprudence*, Institut du droit de la concurrence.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawam I, Vandercammen M. (2017), *Marketing 4.0, le passage au digital*, De boeck supérieur.
- Jara M., Vyt D., Mevel O., Morvan Th., Morvan N., (2018), Measuring customers benefits of click and collect , *Journal of Services Marketing*, Vol. 32 Issue:4, pp.430-442.
- Jaoued A. L., Gonzalez Ch, (2017), Le consommateur face à l'écologie : indifférent, réactant ou sensible ?, *Communication 33ème congrès de l'association française du Marketing*, Mai, Tours, France

- Lambert D.M., (1976), *The Development of an Inventory Costing Methodology: A Study of the Costs Associated with Holding Inventory*, Chicago, National Council of Physical Distribution Management.
- Lambert D.M. (1994), Pour une stratégie logistique orientée client, *Logistique & Management*, vol 2, N°1, pp. 59-71.
- Lapassouse-Madrid C., Vlad M. (2016), Courses connectées : un cas de destruction ou de création de valeur pour les clients et les distributeurs, *Décisions Marketing*, Vol. 84, pp. 43-59.
- Larranaga E., Soulard L. (2018), *Le retail face aux nouveaux modes de consommation, s'adapter ou disparaître*, Dunod.
- Lombardot E., Haikel-Elsabeh M., (2017), « La consommation alimentaire responsable : analyse des contributions du web social au changement et au renforcement des pratiques », *Revue de l'organisation responsable*, 2017, n°2, Vol. 12, pages 56 à 73.
- Lovelock C. Wirtz J., Lapert D., Munos A., (2014). *Marketing des services*, Pearson Education, 7ème édition.
- Mareï N., Aguiléra A., Belton Chevallier L.eslie, Blanquart C., Seidel S. (2016), Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire : nouvelles logistiques, nouvelles mobilités ?, *Networks and Communication Studies, NETCOM*, n° 1-2, pp. 119-138
- Marouseau G. (2013), Le click and Collect : la logistique participative du client dans les Drive, *Logistique & Management*, Vol. 21, n°3, pp. 31-39
- Medioni S., Benmoyal Bouzaglo S. (2018), *Marketing digital*, Dunod.
- Nguyen Lingh H.P., Chanut O. (2018), Qualité de service e-logistique perçue par le consommateur : état de l'art, 12ème Rencontres Internationales en Logistique, Paris, 22 et 23 septembre.
- Picot Coupey, K., Huré, E. and Piveteau, L. (2016), "Channel design to enrich customer's shopping experiences", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, n°3, pp 336-338.
- Larranaga E. et Soulard L., (2018), *le Retail face aux nouveaux modes de consommation*, Dunod.
- Rouquet A., (2014), La distribution par "drive" : définition et typologie, *Décision Marketing*, n°75, juillet-septembre, pp. 65-78.
- Rouquet A., Goudarzi K., Henriquez T., (2010), Le transfert d'activités logistiques entreprise-consommateur : une comparaison des cas Auchan Drive et IKEA, *Logistique & Management*, vol 18, n°2, pp. 49-61.

- Samii A.K., (2004), *Stratégie Logistique*, Dunod.
- Shapiro R.D, Heskett J.L., (1985), *Logistics strategy cases and concept*, West publishing Co.
- Vandercammen M., Jospin-Pernet N., (2010), *La distribution*, 3^{ème} édition, De Boeck.
- Vyt D., Jara M., Mevel O., Morvan Th., Morvan N., (2017), *Des distributeurs toujours plus proches du consommateur ? le cas du Drive alimentaire*, *Management & Avenir*, n°93, pp. 141-160.

Annexe 1 : Les caractéristiques de l'échantillon

Nous avons interrogé un échantillon de 1078 individus habitant en région Bretagne et en Loire Atlantique. Sur cet ensemble nous avons 59% d'entre eux qui utilisent le drive. La majorité des personnes interrogée a moins de 60 ans, les femmes sont majoritaires (64%) et nous avons tous les profils de ménages de représentés. Les résultats de notre étude viennent confirmer des résultats d'études antérieures réalisées à un niveau national ; en effet, les drives sont principalement utilisés par des ménages composés de minimum 3 personnes, et des personnes âgées de 30 à 44 ans.

Annexe 2 : Les résultats concernant les services numériques du drive et du drive physique

Tableau n°1 : Satisfaction des éléments liés à la commande sur le site internet du drive

	La confirmation de commande par e-mail	Choix des créneaux de retrait proposés	Modes de paiement	Suivi des dépenses	Montant minimum de la commande	Sélection des produits	Accès aux promotions
Moyenne	8,26	8,22	8,06	7,88	7,33	7,2	7
Ecart type	1,73	1,42	1,74	1,53	2,04	1,55	1,84

Tableau n°2 Satisfaction des éléments liés au site internet du drive fréquenté

	Possibilité de constituer une liste de courses	Constitution de la liste de mes produits préférés	Facilité de navigation	Recherche de produits par mots clés	Rapidité de navigation	Qualité des images	Description des produits	Information sur les ruptures de stocks	Proposition de produits de remplacement en cas de rupture de stock	Possibilité de choisir plusieurs poids pour les produits frais	Conseils pour utiliser des produits (ex : proposition de recettes)
Moyenne	7,94	7,89	7,64	7,63	7,51	7,44	7,24	6,32	5,99	5,92	5,76
Ecart type	1,44	1,46	1,52	1,63	1,53	1,61	1,66	2,22	2,39	2,45	2,44

Tableau n°3 : Satisfaction des services du drive physique

	La facilité d'authentification	La relation avec le personnel	L'état des produits commandés	La facilité d'accès	L'utilisation d'un emballage	Le temps d'attente	L'information donnée par le personnel du	Le choix adéquat des produits de
--	--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---------------------	------------------------------	--------------------	--	----------------------------------

		du drive	lors du chargement dans le coffre	routier	adéquat pour le transport des produits		drive sur les ruptures de stock	remplacement en cas de rupture de stock
Moyenne	8,13	8,06	8,04	7,99	7,91	7,83	7,14	6,73
Ecart type	1,46	1,52	1,42	1,54	1,64	1,40	1,90	2,04

Tableau n°4 : Satisfaction des services proposés par le drive fréquenté

	L'amplitude horaire	Respect de la commande passée	Délai entre la passation de votre commande et sa disponibilité	Prix pratiqués	Offres promotionnelles	Choix des marques	Assortiment des produits	Possibilité de commander un produit au dernier moment
Moyenne	8,27	8,03	8,02	7,33	7,10	7,08	6,98	6,54
Ecart type	1,33	1,40	1,48	1,46	1,73	1,68	1,58	2,29

Annexe 3 : Le classement des critères de choix d'un drive

- 1/ La proximité (du domicile, du lieu de travail, ou sur le trajet domicile/travail)
- 2/ La facilité d'accès au point de retrait
- 3/ Le choix des produits
- 4/ Le choix des marques
- 5/ L'ergonomie du site de commande
- 6/ Les prix pratiqués
- 7/ L'accueil du personnel du drive

Annexe 4 : Les produits achetés au drive

	Pourcentage
Épicerie salée	92,6%
Produits en packs (eau, lait, jus, bière...)	87,1%
Produits laitiers (crème, œufs, fromages, ...)	74,4%
Entretien / nettoyage	73,0%
Hygiène et beauté	64,8%
Épicerie sucrée	58,8%
Boissons alcoolisées (vin, spiritueux...)	52,7%
Produits surgelés	50,8%
Fruits et légumes	42,6%
Viande, poissons et charcuterie	36,1%
Produits Bio	27,8%
Pain et pâtisseries	26,7%
Plats cuisinés, traiteurs	26,7%
Bazar et textile	21,8%