

**LE DRIVE : VECTEUR
DE CANNIBALISATION
OU DE COMPLÉMENTARITÉ ?
LE CAS DE LA GRANDE
DISTRIBUTION ALIMENTAIRE
FRANÇAISE**

Enrico COLLA⁽¹⁾
*Professeur,
Novancia*

Paul LAPOULE⁽²⁾
*Professeur,
Novancia*

Résumé

Le principal objectif de cette recherche qualitative est d'identifier l'impact du multi-canal sur les synergies et la cannibalisation entre le canal magasin et le *drive* à prédominance alimentaire. Les auteurs confrontent les résultats d'une revue de la littérature avec les meilleures pratiques des enseignes françaises. Les résultats permettent de formuler des implications managériales relatives à la conquête d'avantages compétitifs liés au développement de synergies multi-canal.

Mots clés : Commerce de détail alimentaire - Multi-canal - Magasin - *Drive*.

**EXPLOITING SYNERGIES AND AVOIDING CANNIBALIZATION :
THE CASE OF THE FRENCH GROCERY CLICK AND COLLECT**

Abstract

The main objective of this qualitative research is to identify the impact of multichannel retailing on sources of synergies and cannibalization between the grocery store and the click and collect channels. The authors compared the conclusions of a review of the literature with the practices of French large grocers. The research demonstrates that a multi-channel strategy enables retailers to re-inforce their competitive advantages when developing material, immaterial and competitive synergies.

Key words : Multi-channel grocery retailing - Stores - Drive-in.

La morosité économique et l'intensification de la concurrence qui l'a accompagnée au cours de ces dernières années sur le marché français de la grande distribution alimentaire ont incité les grandes enseignes à développer toute stratégie susceptible d'apporter un surplus de croissance, comme le développement de supermarchés *online*. Mais l'*e-commerce* avec livraison à domicile n'a jamais réalisé de volumes importants, et les enseignes qui l'ont développé n'ont pas atteint le seuil de rentabilité (Colla,

Lapoule, 2011). À l'inverse, un autre format d'*e-commerce*, le *drive* a connu un succès important ces dernières années en France. Le nombre de ces dépôts de proximité auquel accède en voiture le client qui retire sa commande passée sur internet (Fernie *et al.*,

(1) —
Courriel : ecolla@novancia.fr

(2) —
Courriel : plapoule@novancia.fr

2010 ; Durand, Senkel, 2007) a atteint, en avril 2015, 3415 unités, alors qu'on n'en comptait que 250 en 2009 (A3 Distrib - Editions Dauvers).

Le *drive* donne la possibilité à un distributeur de recruter de nouveaux clients, provenant d'autres enseignes qui ne disposent pas de *drive* dans la zone de chalandise ou dont le *drive* est moins performant. Mais l'ouverture de *drive* de la même enseigne expose l'entreprise au risque de la cannibalisation, le canal virtuel additionnel pouvant capter une partie des clients du canal traditionnel, le magasin. Elle lui donne également la possibilité d'exploiter les synergies potentielles entre les deux formats, ce qui constitue un facteur critique de succès des enseignes multi-canal (Colla, Lapoule, 2012). Toutes les enseignes sont ainsi amenées à réfléchir à l'amélioration de l'expérience d'achat cross-canal des consommateurs et aux mécanismes de coordination des canaux. La réalisation de ventes supplémentaires et le développement de synergies pourraient leur permettre de compenser les effets de la cannibalisation du magasin par le *drive* et d'augmenter leurs résultats économiques.

Avec cet article, nous avons souhaité mieux comprendre les risques de cannibalisation et les synergies possibles entre le magasin physique et le *drive*. Nous désirons également comprendre l'impact de la migration des clients et des synergies créées, sur les résultats de l'enseigne en terme d'évolution de chiffre d'affaires, voire de rentabilité. Pour y parvenir, nous avons confronté les résultats d'une revue de la littérature sur ces thématiques avec les enseignements tirés des expériences menées en France et analysées au travers d'interviews de consommateurs et de managers de la grande distribution à prédominance alimentaire.

ÉCLAIRAGE THÉORIQUE MOBILISÉ ET REVUE DE LA LITTÉRATURE

Après avoir défini le *drive* en recourant au concept de modèle économique, nous présentons dans cette partie les principaux travaux théoriques susceptibles d'améliorer la compréhension des sources possibles de synergies et de cannibalisation inter-canal possibles.

Les concepts de *business model* et de format

Nous nous sommes référés au concept de *business model* (ou modèle économique) pour définir les *drives*. Utilisé de plus en plus fréquemment dans la distribution depuis l'essor du *e-commerce*, ce concept est défini en lien avec les sources de revenu d'un *business*, les ressources et compétences mobilisées par le management, les produits et services offerts, les activités mises en place dans la chaîne, voire le réseau de valeur du secteur (Lecocq *et al.*, 2006). Il se différencie du concept de format qui est traditionnellement utilisé pour définir les différents types de magasins et qui se limite essentiellement aux dimensions propres au marketing-mix (Dioux, Dupuis, 2009). Intégrant des dimensions plus stratégiques, le modèle économique est considéré comme générique lorsqu'il désigne les caractéristiques communes à tous les acteurs d'un même business, et comme singulier quand il concerne les choix effectués par un groupe d'entreprises du même secteur (Lecocq *et al.*, 2006).

En adaptant cette approche à la distribution, Volle *et al.* (2008) identifient deux modèles économiques « génériques », le BM-X et le BM-Y, qui disposent de différentes ressources, compétences, offres, activités, revenus et marges (RCOA). D'autres auteurs ont utilisé le concept de *business model* singulier pour catégoriser les différentes typologies de commerce de proximité (Capo, Chanut, 2013). Le *business model* générique du *drive* s'apparente au BM-X. Il se distingue de celui de l'*e-commerce* avec livraison à domicile, comme de celui des magasins physiques, moins par les sources de revenus que par l'offre, la chaîne de valeurs, les ressources et compétences mobilisées et la typologie de ses clients. Ces derniers n'ont pas besoin de descendre de la voiture et d'entrer dans le magasin pour retirer leur panier et peuvent faire leurs courses sur l'itinéraire qui sépare leur résidence de leur lieu de travail (et vice-versa). En faisant économiser au distributeur la livraison du dernier kilomètre, les consommateurs contribuent à réduire les coûts du service *drive* par rapport à celui de la livraison à domicile. Mais, à la différence de ce qui se passe en magasin, les distributeurs se chargent de la collecte des produits et de la constitution des colis.

S'il existe deux options de localisation pour le

drive - le *drive* déporté (ou solo) et le *drive* accolé à un magasin - la distance entre un *drive* déporté et un magasin ne permet pas d'envisager d'utiliser le stock de ce dernier et le *drive* déporté est toujours conçu avec un entrepôt dédié. De leur côté, les *drives* accolés peuvent disposer d'un entrepôt dédié ou utiliser le stock du magasin auquel ils sont rattachés pour collecter les produits et préparer les colis. Trois modèles économiques singuliers de *drive* existent donc : le *drive* déporté, le *drive* accolé avec entrepôt dédié et le *drive* accolé avec *picking* magasin.

La cannibalisation du magasin par le *drive*

La cannibalisation peut être définie comme le détournement d'une partie des ventes d'un magasin ou canal vers un autre nouveau magasin ou canal. Le client qui ne migre pas complètement devient un *cross shopper*. La migration des clients peut avoir lieu entre deux magasins/canaux de la même enseigne ou d'enseignes différentes (et concurrentes). Dans le premier cas, il est important de vérifier si l'enseigne est globalement gagnante. Dans le deuxième cas, il s'agit d'identifier et de mettre en place les moyens de contrer et de minimiser l'impact de la migration des clients vers la concurrence.

Peu de chercheurs ont étudié le *cross shopping* dans le secteur alimentaire. Cort et Dominguez (1977) ont analysé le cas des clients de deux magasins d'habillement ayant un positionnement différent mais appartenant à une même enseigne. Selon eux, en satisfaisant des besoins différents, le nouveau magasin s'apparente à un nouveau segment et à un *business* incrémental, qu'ils n'associent pas à la cannibalisation. Cette situation semble proche de l'achat multiple dans le *drive* et dans la grande surface alimentaires, les deux canaux répondant à un ensemble de besoins que le magasin seul ne peut satisfaire. De leur côté, Seiders et Tigert (1997) estiment que des changements majeurs en terme de proximité, prix, assortiment... qualité de service introduits par un nouvel entrant peuvent inciter les consommateurs à revoir toutes leurs options d'achat. Davies (1993) explique le *cross shopping* par deux modèles différents : dans le premier, les consommateurs *cross-canal* ont tendance à s'approvisionner dans des magasins qu'ils perçoivent comme similaires en terme de service ; dans le second, ils migrent partiellement vers d'autres points de vente

qui offrent un service ou un mix différent. Skallerud, Korneliussen et Olsen (2009) expliquent l'achat *cross-canal* sur la base des catégories de facteurs déterminant le choix d'un magasin. Ils incluent l'assortiment, la sensibilité au prix, la *convenience* (économie de temps et d'effort), l'achat d'impulsion et la pression (perçue) du temps.

En étudiant la migration des clients des magasins vers le service de ventes alimentaires *on line* avec livraison au domicile ou vers le *drive*, d'autres auteurs ont montré qu'elle s'explique surtout par le gain de temps et d'efforts, la praticité et le meilleur pilotage des dépenses pour les clients (Barth, Antéblian, 2006 ; Colla, Lapoule, 2011, 2012 ; Rouquet, 2014). À l'inverse, la complexité d'utilisation d'internet et la difficulté de juger de la qualité des produits – en particulier des produits frais – peuvent les dissuader de migrer (Nicholson, Vanheems, 2009). La migration peut être aussi liée à la perception qu'ont les clients du canal *web*. S'ils l'assimilent à une forme de vente à part entière, les consommateurs auront tendance à abandonner le magasin ou à ne le fréquenter que de façon épisodique. Mais s'ils le perçoivent comme un service annexe, ils resteront plutôt fidèles au magasin qu'ils fréquentaient initialement (Heitz, Douard et Cliquet, 2011), ou se comporteront en 'passager clandestin' en allant faire le reste de leurs courses dans le magasin d'une autre enseigne (Van Baal, Dach, 2005).

Concernant l'impact d'internet sur les résultats des enseignes, les recherches ne sont pas univoques. Le multicanal est parfois associé à une forte cannibalisation des ventes et à une conquête limitée de clients nouveaux qui ont pour conséquences un accroissement du chiffre d'affaires mais aussi un impact négatif sur la rentabilité globale de la marque. Dans d'autres cas, il est lié à une moindre cannibalisation et à une conquête importante de nouveaux clients qui génèrent une croissance des ventes sans réduction de la rentabilité (Kumar, Venkatesan, 2005). Dans les deux cas de figure, au niveau d'une enseigne, le consommateur mixte dépense plus que la moyenne des clients et s'avère potentiellement plus actif et plus rentable (Kumar, Venkatesan, 2005). Selon ces mêmes auteurs, les clients qui ont une relation intense avec l'entreprise sont les plus disposés à migrer vers un nouveau canal. Le risque et le niveau de cannibalisation peuvent être liés aux choix marketing et de gestion du

site des enseignes (Weinberg *et al.*, 2007) et les managers doivent s'attacher à bien comprendre ce comportement *cross canal*, coordonner les stratégies et optimiser l'allocation des ressources entre les canaux (Neslin *et al.*, 2006). La multicanalité peut améliorer l'image du distributeur (Kwon, Lennon, 2009), à condition que l'enseigne parvienne à réaliser une congruence entre l'image des deux canaux (Bèzes, 2013).

Stratégie cross canal et développement de synergies

Les synergies peuvent être définies comme « *le surcroît d'efficacité ou d'efficacités que provoque l'exploitation conjointe d'activités jusqu'alors exploitées de façon indépendante* » (Koenig, 2004). Selon ce même auteur, « *le développement de synergies peut réduire le coût des opérations et donner la possibilité d'exploiter les investissements déjà réalisés pour se démarquer de la concurrence* ».

La stratégie d'intégration, définie comme l'assemblage des canaux dans un système unique de distribution (Vanheems, 2009), peut être source de nombreux bénéfices. Ils peuvent concerner tous les niveaux de la chaîne de valeur - diminution des frais de personnel, des coûts liés à la gestion des stocks, à la promotion, à la logistique et aux achats - (Tanskanen *et al.*, 2002). Ils proviennent d'économies d'échelle, de la capacité à différencier l'offre (Zettelmeyer, 2000) et à améliorer les relations avec les clients (Stone *et al.*, 2002, Wallace *et al.*, 2004). Ils peuvent aussi résulter du renforcement de la confiance dans la marque (Hackney *et al.*, 2006), de la création de barrières à l'entrée d'un concurrent ainsi que de la compensation des points faibles d'un canal par les points forts d'un autre (Achabal *et al.*, 2005). Une distribution *cross-canal* permet également d'exploiter des synergies liées à la *méta-shopping expérience* des consommateurs, à l'ensemble des expériences vécues dans les différents canaux disponibles (Antéblan *et al.*, 2013). Une *méta-expérience* fluide et cohérente optimise la valeur recherchée (utilitaire, hédonique et sociale) par les consommateurs mixtes qui seront plus fidèles à l'enseigne et plus rentables (Vanheems 2009 ; Wallace *et al.*, 2004). Vanheems (2009) a classé les liens entre les canaux selon quatre niveaux d'intensité : cohérence (harmonie logique entre les canaux de vente), convergence (fixation de buts communs aux

canaux), synchronisation (mise en concordance des mouvements de l'ensemble du système de distribution) et intégration. Selon tous ces auteurs, une gestion multi-canal coordonnée peut donc se révéler source de nombreuses synergies (cf. tableau 1).

L'essor du *drive* est un phénomène récent et peu d'études ont été menées sur les synergies spécifiques entre ce format et le magasin. Fernie *et al.*, (2010) ont, par exemple, mis en avant l'utilisation du magasin comme base logistique pour limiter l'investissement de départ, optimiser les ressources existantes et favoriser un rapide déploiement géographique. Mais chaque synergie possible mérite d'être étudiée en profondeur, à tous les niveaux de la chaîne de valeur et pour les différentes typologies de *drives*.

À partir de cette analyse de la littérature sur la cannibalisation et les synergies dans la multicanalité en général, nous avons conduit notre travail d'investigation empirique sur les caractéristiques de la cannibalisation des magasins par le *drive* ainsi que sur les synergies exploitées par les distributeurs multicanaux (*drives* et magasins). Dans notre recherche, nous avons articulé l'analyse des risques de cannibalisation et du développement des synergies selon le modèle économique singulier de *drive* et les différentes activités de l'enseigne. La meilleure compréhension de ces deux phénomènes nous a permis d'identifier des implications managériales spécifiques pour les enseignes développant cette forme de multicanalité.

LA MÉTHODOLOGIE DE NOTRE RECHERCHE : UNE ÉTUDE QUALITATIVE TRIANGULAIRE

Nous avons choisi de conduire une étude qualitative interprétative des opinions des détaillants - complétées par celles de consommateurs - pour comprendre les stratégies multi-canal qu'ils déploient, mieux expliquer les risques de cannibalisation comme les opportunités d'exploiter des synergies, et pour appréhender les moyens à mettre en place afin de limiter les effets des premières et profiter des secondes.

Tableau 1		
Les synergies provenant d'une gestion multicanale selon la littérature		
Les objectifs et avantages possibles	Les principales fonctions	Les actions à mener pour exploiter les synergies
<ul style="list-style-type: none"> • Exploiter le capital enseigne. 	Stratégie, Marketing.	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation de la même marque enseigne.
<ul style="list-style-type: none"> • Recruter de nouveaux consommateurs. • Développer la fréquence d'achats des clients, en particulier des clients mixtes. • Optimiser les efforts marketing. • Fidéliser les clients (effet <i>lock in</i>/verrouillage). 	Marketing direct et relation client.	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place d'un système d'informations couvrant l'ensemble des canaux. • Une prospection et une communication en ligne qui utilisent les informations provenant d'une carte de fidélité transversale. • Le déploiement d'offres personnalisées. • Le développement de programmes coordonnés de fidélisation. • La proposition d'une expérience globale d'achat inter-canal fluide et coordonnée.
<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le service après-vente. 	Service après-vente.	<ul style="list-style-type: none"> • La reprise des articles, le remboursement des écarts de prix.
<ul style="list-style-type: none"> • Profiter, accroître la puissance d'achat. 	Achat et politique d'assortiment.	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en commun des achats. • L'exploitation des bases de données et des relations avec les fournisseurs référencés.
<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser les coûts et diversifier les modèles logistiques. 	Logistique.	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation du magasin comme lieu de réception et de retrait des commandes passées en ligne, comme plate-forme logistique pour la gestion des stocks et la livraison à domicile.

Source : adapté de Colla et Lapoule (2012)

La collecte des données

Notre étude a réuni trois phases de collecte de données. Nous avons réalisé :

- Seize interviews semi directives de managers exerçant des fonctions de direction au sein des enseignes alimentaires, un échantillon de convenance créé en fonction des contacts que nous avons pu obtenir tout en essayant de représenter de manière équilibrée la multiplicité et la diversité des modèles économiques de distribution et d'*e-commerce*. Nous avons interviewé huit managers travaillant pour les grands groupes intégrés (*Auchan, Carrefour, Casino* et *Cora*), ainsi que trois adhérents et cinq cadres travaillant pour les groupements d'indépendants associés *Leclerc, Intermarché* et *Système U*. Nous avons structuré notre plan

de questionnement en cinq parties principales : les raisons du développement du canal *drive* et les facteurs de cannibalisation ; le modèle économique du *drive* (accolé ou déporté) ; les synergies existantes et à développer ; les moyens de réagir à la cannibalisation dans les magasins et d'obtenir un avantage pour l'activité globale (*drive* plus magasin). Réalisés en face-à-face par les auteurs de cette recherche, les entretiens qualitatifs approfondis ont duré 50 minutes en moyenne, ont tous été enregistrés et entièrement retranscrits.

- Neuf *focus groups* « pour élargir la réflexion et accroître la production d'informations par le jeu des interactions et des influences réciproques » (Gauthy-Sinéchal et Vandercammen, 2005). Composés chacun d'une dizaine de consommateurs au profil équilibré entre

homogénéité par rapport à l'objet de recherche (avoir utilisé au moins une fois le service *drive* alimentaire et être non résidant de la ville de Paris où le service n'est pas proposé) et hétérogénéité sur des critères socio-démographiques, ils ont réuni un total de 93 participants (53 femmes et 40 hommes appartenant aux différentes catégories socio-professionnelles et originaires de 10 régions métropolitaines). À partir d'un guide de discussion (cf. annexe) reposant sur la même succession de parties que les entretiens individuels, ils ont comparé leur expérience multi-canal avec les résultats des interviews des managers et proposé des voies d'amélioration qui les motiveraient à fréquenter davantage les magasins physiques. Les travaux ont tous été enregistrés et synthétisés par écrit.

Une étude documentaire menée et enrichie de façon concomitante sur la période 2010-2014 à partir de compte-rendus d'études de consultants et d'Instituts spécialisés présentés lors des Ateliers du *Drive* 2012 et 2013, d'articles et d'interviews de responsables de *drives*, de magasins et d'experts de la distribution alimentaire publiés dans la presse professionnelle (*Linéaires* 2012, 2013, 2014a, 2014b ; *LSA* 2011, 2012, 2013a, 2013b, 2014 ; *Points de Vente*, 2011 ; *Rayon Boissons*, 2014) et économique (*Challenge*, 2010 ; *Les Échos*, 2014) traitant tous des possibles synergies et risques de cannibalisation entre les deux canaux.

L'interprétation des données

Nous avons procédé à un codage ouvert des textes ligne par ligne, puis à un codage sélectif basé sur les catégories identifiées dans la littérature et sur celles qui ont émergé des entretiens (Urquhart, 2013). Dans une seconde phase, nous avons analysé les liens entre les catégories sélectionnées pour construire des modèles de raisonnement couvrant l'impact du multi-canal sur la migration des clients et les synergies potentielles entre les canaux. Nous les avons ensuite triangulés avec la synthèse des données secondaires recueillies à l'issue de la troisième phase de collecte des données, ce qui nous a permis de compenser les faiblesses de chaque phase par les forces d'une autre (Jick, 1979), et d'accroître ainsi la crédibilité de nos résultats. Chacun des deux chercheurs a interprété les données de façon indé-

pendante. Lorsque des différences étaient perçues, nous redéployions le processus afin de parvenir à un consensus et de renforcer la fiabilité et la validité des résultats.

Ce travail de codage théorique (Glaser, 1992) nous a permis de comprendre la situation concurrentielle et les raisons du développement du *drive*. Nous avons ensuite détaillé les conséquences du développement de cette stratégie multi-canal dans la partie consacrée aux résultats.

PRINCIPAUX RÉSULTATS OBTENUS ET DISCUSSION

Une meilleure connaissance des motivations des clients du *drive* a facilité la compréhension des phénomènes de cannibalisation qui se posent aux enseignes ainsi que la possibilité qu'elles ont de développer des synergies dans un contexte multi-canal.

La clientèle du *drive* : motivations et migrations

Les résultats obtenus lors de la synthèse des *focus groups* qui regroupaient exclusivement des utilisateurs du service confirment que les familles d'au moins un enfant sont les plus nombreuses à migrer vers le *drive*. « *J'ai commencé à fréquenter le *drive* lorsque j'étais enceinte. Depuis la naissance de mon enfant, je continue pour éviter l'épreuve du magasin avec le bébé dans le cosy* », nous a dit Coralie (24 ans). Les jeunes couples actifs sans enfants sont également de grands utilisateurs du *drive*. Et contrairement aux sites Internet généralistes, le profil type d'un client du service se révèle plutôt neutre d'un point de vue socio-économique. Ces catégories de clients migrent vers le *drive* pour le gain de temps et la commodité, notamment quand le *drive* est localisé sur l'itinéraire entre la résidence et le lieu de travail. « *Quand je suis dans les transports ou en attente d'un rendez-vous, je fais ma petite commande* » nous rapporte Aurore, 31 ans. « *J'aime le gain de temps que peut procurer le *drive* comparé à un hypermarché où l'on a l'impression de perdre beaucoup de temps dans les rayons et en caisse* », ajoute Alexandre, 25 ans. S'il est proche du lieu de travail, le *drive* « *permet aussi, parfois, de faire les courses sur son temps de pause* » (Mathilde, 24 ans).

Les clients des *drives* apprécient aussi le moindre effort à fournir et la maîtrise de la tentation par rapport à l'achat en magasin : « *J'accède au total cumulé du montant des courses et retire ainsi parfois de ma liste des produits dont je n'ai pas spécialement besoin* » (Virginie, 35 ans) ; « *Sur le site, j'ai un panier déjà établi et j'adapte les quantités à mes besoins* » (Maxime, 28 ans). Les clients nous ont dit gagner du temps même à la maison : « *Avec le drive, les courses sont déjà triées et je passe moins de temps à la maison pour les ranger* » (Mathilde). Un bon niveau de service, notamment en ce qui concerne l'ergonomie du site *web* et la logistique, attire les consommateurs vers le *drive*. À l'inverse, la réduction de l'assortiment, un faible taux de service ou le manque d'ergonomie du site peuvent les pousser à abandonner la commande en ligne : « *On utilise le drive parce qu'on n'a pas le temps mais il ne faut pas que nous perdions du temps en utilisant le service... autant aller au magasin faire nos courses* » (Aurore).

Le *drive* proposant un assortiment plus réduit qu'en magasin, les clients 'mixtes' sont alors demandeurs, lorsqu'ils se rendent en magasin, de plus de choix, mais aussi de plaisir d'achat, de proximité et également de gain de temps. « *J'irais davantage en magasin si j'y trouvais plus de personnel pour me conseiller, plus de caisses automatiques, des nouveautés et des promotions en exclusivité et moins chères qu'au drive* » (Audrey, 29 ans) ; « *Le magasin devrait nous permettre de passer un moment agréable, avec du personnel accueillant et des espaces aménagés pour y manger les produits frais que l'on vient d'acheter...* » (Nathalie, 30 ans). « *Le magasin doit être chaleureux, on doit se sentir accueilli, pouvoir découvrir de nouveaux produits, bénéficier de promotions* » (Mathilde). « *Au magasin, on retrouve plus le côté conseil et des produits qualitatifs. Je récupère les produits secs au drive puis je me gare pour acheter les produits frais en magasin* » (Maxime, 26 ans). « *On va chercher de nouveaux produits au magasin et du coup, on flâne un peu. Alors qu'au drive, nous faisons des achats raisonnés, tout ce qui est lourd comme les packs d'eau et la lessive* ». (Virginie, 38 ans). « *Pour moi, le drive c'est plus un service rendu et un confort d'achat par rapport au magasin, même si je ne peux pas bénéficier de conseil* » (Aurore).

Migrations, cannibalisation et modèle économique

Les phénomènes de migration varient selon le modèle économique singulier du *drive*, accolé ou déporté. D'après nos résultats, les managers sont convaincus de la nécessité de fournir un service supplémentaire à leurs clients en accolant un *drive* à leur supermarché ou à leur hypermarché avant que les concurrents ne le fassent à leur tour ; ou implantent un *drive* déporté dans la même zone géographique. En attirant une partie des clients d'un magasin sans *drive* d'une autre enseigne ou attirés par la proximité de leur lieu de travail, le *drive* accolé permet de conserver ou d'accroître la part de marché totale (*drive* + magasin). Son ouverture peut diminuer l'attraction d'un *drive* solo d'une enseigne concurrente qui s'implante à proximité, ou prévenir ce type de décision. « *L'enjeu est de ne pas perdre de clients. Un client qui part faire du e-commerce chez un concurrent est perdu* », nous indique un responsable d'une enseigne de commerçants indépendants. « *Le client sera tenté de faire ses achats de complément dans un autre magasin d'une enseigne concurrente* ». Certains clients ont effectivement modifié leurs habitudes d'achat après avoir utilisé le *drive* alimentaire. « *En faisant les courses sur internet, je me laisse moins tenter qu'en magasin. Je maîtrise mieux mon budget. Pour le frais, en revanche, je préfère me faire plaisir sur les marchés* », nous a dit Mylène (35 ans). « *Grâce au drive, je ne suis plus obligé de traîner avec mon chariot dans les rayons. Pour les courses d'appoint, je vais dans un petit super à côté de chez moi* » (Michaël, 29 ans).

La grande majorité des managers interviewés a cependant vérifié qu'accoler un *drive* peut engendrer une cannibalisation de l'ordre de 10 et 30 % du chiffre d'affaires du magasin. Et, plus l'implantation du *drive* est récente, plus le niveau de cannibalisation est fort et rapide. Le *drive* cannibalise notamment la catégorie de courses appelées '*courses corvées*', par opposition aux '*courses plaisir*'. Celle-ci comprend notamment les produits épiciers, crémiers, d'entretien, la charcuterie et le fromage en libre-service et les liquides. Les résultats de nos interviews confirment également qu'une importante part des gains du *drive* se fait aux dépens des plus grands hypermarchés.

De son côté, l'implantation d'un *drive* déporté

réduit le risque de cannibalisation, permet de capter de nouveaux clients et, donc, de gagner des parts de marché. Ce type de *drive* répond à une stratégie offensive de gain de part de marché mais confronte l'enseigne à des coûts logistiques supérieurs et à une concurrence plus intense dans une zone où l'enseigne jouit d'une moindre notoriété, ce qui peut expliquer leur déploiement plus lent et plus réfléchi. Selon les résultats de notre recherche, leur modèle économique peut générer une rentabilité supérieure si l'enseigne bénéficie d'une forte attractivité par rapport aux concurrents. « *Je fréquentais un hyper de l'enseigne A, maintenant je fréquente le drive de l'enseigne B et je complète mes achats toujours chez A* », nous ont dit plusieurs consommateurs. Un *drive* déporté d'une enseigne B, proche d'un magasin d'une enseigne A qui ne dispose pas de *drive* accolé, profite des avantages dus à la nouveauté (avantage du pionnier) qui peuvent compenser ses autres points faibles éventuels face à l'enseigne concurrente. Mais si celle-ci réagit en ouvrant un *drive* accolé, le *drive* de l'enseigne B perd l'avantage du pionnier dans la zone de chalandise et se trouve confronté à la concurrence sur la base des autres facteurs critiques de succès de l'enseigne comme les prix, la proximité géographique ou la qualité du service.

Le phénomène de migration des clients a donc un impact différent en termes de cannibalisation selon le type de *drive* développé par les enseignes (Cf. tableau 2).

Ces résultats apportent une contribution à la littérature existante en spécifiant la différente nature de la cannibalisation selon le modèle économique du *drive* et en identifiant les éléments de l'offre - à la fois des *drives* et des magasins -, que l'enseigne devrait modifier afin de réagir à la concurrence dans les différentes situations.

Synergies, modèle économique et chaîne de valeur

Nous avons constaté que la nature et l'intensité des liens entre les deux canaux peuvent différer selon le type de *drive* et que les synergies concernent tous les niveaux de la chaîne de valeur.

La valorisation du capital de la marque enseigne

Pour la marque, le moment de relation, d'ac-

cueil du client par l'employé chargé de la livraison au *drive* est important. Il peut même s'avérer plus riche que celui en magasin, la relation étant obligée, à l'inverse de ce qui se passe en magasin : « *La qualité de l'accueil clients est très importante et est très liée au travail d'équipe, à la gentillesse des livreurs. Elle peut varier d'un drive à l'autre. Sur notre drive, nous avons choisi de dédier des personnes à l'accueil qui gèrent le contact clients et les réclamations* », nous confirme la responsable d'un *drive* déporté. De plus en plus de clients choisissent un *drive* plutôt qu'un autre pour la qualité de son accueil, pour la façon dont ils sont pris en charge lors de ce moment privilégié de relation physique dans le contexte d'une relation virtuelle : « *La sympathie du livreur donne de l'importance au client, dans un monde de plus en plus virtuel. Nous présentons systématiquement fruits et légumes et œufs aux clients du drive* », nous confirme le directeur d'un autre *drive* déporté. Quel que soit le modèle de *drive*, si les employés satisfont le désir d'un service client de qualité, l'image de l'enseigne est améliorée.

Les ressources humaines

Plusieurs managers de *drives* accolés nous ont dit avoir exploité cette source de synergie dans la gestion des ressources humaines en détachant du magasin une partie du personnel dont l'expérience et la bonne connaissance de l'offre produits et de la politique prix contribuent au succès du *drive* et à l'accroissement du résultat global. Avant l'ouverture du magasin, les employés du libre-service préparent les commandes passées la veille, qui seront livrées dans la journée au *drive* accolé : « *Avant de réapprovisionner les linéaires, les employés des rayons préparent dès 5 ou 6 heures du matin les commandes passées la veille au soir sur notre site internet. Les clients qui commandent sur notre site internet entre 19 h et minuit bénéficient d'une réduction de 8 euros sur le montant global de leur commande. La préparation, dite 'la ramasse', est beaucoup plus rentable que le picking pendant les heures d'ouverture parce qu'elle est géo-localisée. La gestion des collaborateurs étant commune, les employés du magasin ont une feuille le matin quand ils arrivent pour ramasser les produits et nous les remettent ensuite au drive* » nous a précisé un manager de *drive* accolé en *picking*. Avec les *drives* déportés, ces synergies en ressources humaines sont moins exploitables et plutôt réservées aux cadres, la majorité des responsables de *drives*

Tableau 2	
Le phénomène de migration des clients selon le type de drive	
<i>Drive accolé</i>	<i>Drive déporté</i>
<p>Migration importante du magasin au <i>drive</i> accolé, compensée en partie par le recrutement de clients des magasins d'enseignes concurrentes ne disposant pas de <i>drive</i> à proximité.</p> <p>Le client mixte peut augmenter ses achats totaux auprès de l'enseigne.</p> <p>Gain global de chiffre d'affaires souvent limité pour l'enseigne. Gain en rentabilité limité.</p>	<p>Migration limitée du magasin de la même enseigne vers le <i>drive</i>, plus que compensée par un gain considérable de clients aux dépens des enseignes concurrentes.</p> <p>Gain global de chiffre d'affaires élevé.</p> <p>Gain en rentabilité élevé.</p>

Source : Colla, Lapoule.

ayant rempli préalablement des fonctions d'encadrement en magasin ; même si la mobilité entre un magasin et un *drive* accolé avec entrepôt dédié est plus courante qu'entre un magasin et un *drive* déporté.

Le marketing direct et les relations clients

Le développement de synergies dans ces fonctions n'apparaît pas, pour le moment, prioritaire aux managers. Ces derniers nous ont dit qu'elles le deviendront lorsque la densification du maillage géographique des *drives* sera encore plus importante. « Elle nécessitera alors le développement d'un programme intégré de communication et de fidélisation » conçu à partir d'une base de données provenant d'une carte de fidélité transversale, ainsi que le déploiement d'une relation et d'offres personnalisées : « Nous souhaiterions offrir au client la possibilité de 'cagnotter' sa carte de fidélité au *drive* comme en magasin » nous précise un manager de *drive* accolé d'un groupement d'indépendants.

Les achats et la politique de prix

Les synergies relatives aux achats, notamment l'exploitation des bases de données et des relations avec les fournisseurs référencés - et la compétitivité sur le prix qui en découle - sont très importantes, le prix étant un facteur critique de succès des *drives*, et les consommateurs n'étant pas disposés à payer au *drive* un prix supérieur à celui pratiqué en magasin (Colla, Lapoule, 2012 ; Goethals *et al.*, 2012). Cela favorise les enseignes les plus compétitives : « Même quand la concurrence sera plus directe », nous a dit à ce propos un manager d'un *drive* déporté, « nous

avons le moins à craindre, puisque nous sommes les plus forts sur les prix ». Ce qui encourage également des enseignes - comme *Casino* - à afficher dans leurs *drives* déportés des prix inférieurs à ceux proposés en magasin (tandis que ceux des *drives* accolés sont identiques) afin de détourner une partie de la clientèle des magasins d'enseignes concurrentes implantées à proximité.

L'assortiment

En optant pour le modèle du *drive* accolé en *picking* magasin, les enseignes comme *Cora*, *Intermarché* et *Système U* ont la possibilité de proposer le même assortiment qu'en magasin. Cette source de synergie n'est pas à la disposition des *drives* à entrepôt dédié qui commercialisent un assortiment plus réduit et spécifique au canal. L'assortiment du *drive* est alors construit en fonction de la compétitivité des enseignes, d'où la surreprésentation des marques de distributeurs chez tous les opérateurs. En outre, pour répondre directement à la volonté de gain de temps et de réduction d'effort des clients, les enseignes privilégient, dans l'assortiment des *drives*, les produits lourds et volumineux, ceux qui font l'objet d'achats réguliers et qui répondent à un besoin de reconstitution des stocks dits 'basiques'. À l'inverse, l'assortiment du magasin valorisera plutôt les produits d'achat 'plaisir' propres à une occasion de consommation moins fréquente, voire des achats d'impulsion. Les propos d'un manager de *drive*, « Notre adhérent nous a laissé carte blanche pour composer un assortiment cohérent » illustrent cette orientation.

La communication

Les résultats de nos études mettent en valeur le fait que les enseignes ayant ouvert des *drives* accolés avec *picking* en magasin comptent sur le bouche-à-oreille et le catalogue magasin pour promouvoir le service, leur communication sur le service *drive* étant intégrée à celle du magasin. À l'inverse, plus le *drive* est éloigné du magasin, plus l'enseigne investit en communication pour compenser le non bénéfice du flux naturel d'un magasin : « *Sans promo, nous étions loin de notre drive cible, avec la promo, nous l'avons dépassé.* » (Manager d'un *drive* déporté).

La logistique amont

Les managers que nous avons interviewés sont partagés sur l'efficacité du *picking* magasin au-delà d'un certain nombre de commandes journalières et d'un seuil de surface de vente, le supermarché étant plus adapté au *picking* que l'hypermarché. Parce qu'il peut être automatisé, le modèle de l'entrepôt dédié est, selon eux, plus efficace et plus efficace, mais son seuil de rentabilité se situerait entre 6 et 7 millions de chiffre d'affaires annuel et ne serait pas facile à atteindre. Cela encourage plusieurs enseignes et adhérents à opter pour le *picking* magasin, qui induit des coûts d'investissement nettement inférieurs. En effet, si tous les *drives* sont approvisionnés par l'entrepôt régional, les synergies logistiques amont s'avèrent plus significatives pour les *drives* accolés en *picking* magasin qui sont considérés comme une partie du magasin : « *Avec le drive accolé, vous utilisez la vraie synergie du point de vente et vous diminuez les coûts logistiques. Le nerf de la guerre dans l'e-commerce, c'est bien la logistique* », nous précise le directeur d'un *drive* accolé. Si certains *drives* accolés avec entrepôt dédié sont livrés avec les mêmes camions qui utilisent le même quai de déchargement, c'est rarement le cas pour les *drives* déportés. Afin d'optimiser ces coûts logistiques amont de livraison vers l'entrepôt et de stockage, des adhérents des groupements *Intermarché* et *Leclerc* ont créé des plates-formes logistiques qui approvisionnent plusieurs points de retrait et des consommateurs ayant opté pour la livraison à domicile.

La logistique aval

La gestion des sorties du magasin et du *drive*

accolé en *picking* doit être totalement intégrée pour éviter les ruptures de stock. Le lien inter-canal est intense, notamment en ce qui concerne la gestion des produits frais à date limite de consommation. Mais le système atteint souvent ses limites parce qu'« *entre le moment où le client a passé sa commande sur le site et le moment où il passe la retirer, le produit peut ne plus être disponible, un client du magasin l'ayant acheté. C'est une gestion des stocks relativement aléatoire d'où notre substitution automatique par un produit de la gamme supérieure* » nous indique un manager de *drive* en *picking* magasin. En matière de logistique aval, la synergie peut devenir 'négative' avec le modèle du *picking* magasin. Le risque est moindre avec l'entrepôt dédié dont la gestion du stock est totalement indépendante du magasin, tout en respectant une politique inter-canal cohérente d'accroissement du service client.

Le service après-vente

Les produits peuvent être retournés indifféremment au magasin ou au *drive* quand il s'agit de *drives* accolés, mais doivent parfois être directement rapportés aux *drives* de certaines enseignes lorsqu'ils sont déportés.

Synthétisés dans le tableau 3 présenté ci-dessous, ces résultats apportent une contribution à la littérature existante en identifiant, tout au long de la chaîne de valeur, les synergies les plus significatives que les enseignes peuvent développer selon le type de *drive* qu'elles choisiront de créer.

LES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Notre recherche permet de dégager des implications managériales d'ordre stratégique. Ces dernières concernent notamment le choix du modèle de *drive* par les enseignes - et ses implications -, la recherche de complémentarité entre les deux canaux et la gestion inter-canal des ressources humaines, logistique et marketing.

Améliorer la spécificité de chaque canal pour optimiser le résultat global

En ce qui concerne les implications pour le magasin, la meilleure défense contre le risque de cannibalisation venant d'un *drive* d'une enseigne

Tableau 3			
Intensité du lien avec le magasin selon le modèle économique de <i>drive</i> et les activités de l'enseigne.			
	<i>Drive accolé en picking magasin</i>	<i>Drive accolé avec entrepôt dédié</i>	<i>Drive déporté</i>
Capital marque enseigne.	Intégration : utilisation de la même marque enseigne.		
Service après-vente (reprise des articles, remboursement des écarts de prix).	Intégration : mêmes services et mêmes unités.		Convergence : développer la qualité du service.
Prix.	Intégration : même niveau de prix qu'en magasin.		Cohérence : des ajustements à la situation compétitive locale.
Logistique amont.	Intégration : livraison commune magasin / <i>drive</i> .		Cohérence : livraison par des camions différents.
Communication / Promotion.	Intégration : bouche-à-oreille, création de passerelles via l'affichage et les catalogues.	Convergence : axes communs de communication mais promotions spécifiques à chaque canal.	
Logistique aval.	Intégration : gestion commune mais aléatoire des stocks qui implique un risque de synergie négative.	Convergence : objectifs communs de taux de service et de satisfaction des clients mais gestion indépendante des stocks.	
Achat auprès des fournisseurs.	Intégration : mise en commun des achats auprès des fournisseurs déjà référencés.	Convergence : objectifs convergents mais achats séparés.	
Ressources humaines.	Synchronisation du <i>picking</i> avec la mise en rayon Détachement du personnel du magasin au <i>drive</i> .	Convergence : objectifs communs de niveaux de service.	
Assortiment.	Intégration : assortiment commun.	Cohérence : assortiment étudié et adapté pour maximiser les points forts de chaque modèle.	
Marketing direct et Relation client.	Cohérence : mise en place d'un système d'informations (carte de fidélité) couvrant l'ensemble des canaux mais non encore totalement effectif et transversal. dans chaque enseigne. Développement de programmes coordonnés de fidélisation.		

*Les variables sont classées de haut en bas selon le degré d'intégration.

Source : Colla, Lapoule.

concurrente est l'ouverture d'un *drive* attaché au magasin. Ce qui ne dispense pas les managers d'une enseigne qui ouvre un *drive* attaché de développer une meilleure complémentarité multi-canal. En répondant aux motivations d'achat spécifiques à

chaque format, ils encouragent leurs clients à continuer à fréquenter le magasin. La grande majorité des clients 'mixtes' que nous avons interrogés demandent en effet aux magasins de mieux satisfaire leurs attentes de lien social, de plaisir d'achat et de varié-

té, qui sont différentes de celles auxquelles répond le *drive*, comme la performance économique, la recherche de commodité et de proximité.

En lien avec ces demandes, les managers sont encouragés à théâtraliser l'offre du magasin en accordant plus de place aux démonstrations, aux dégustations et aux métiers de bouche. Proposer une ambiance chaleureuse et reposante ponctuée d'animations festives, lancer des campagnes de promotions ciblées et exclusives, pourraient aussi limiter la diminution des ventes en magasin, tout particulièrement dans les très grandes surfaces. Apporter des réponses appropriées à ces demandes donne la possibilité aux magasins ne disposant pas de *drive* de se défendre des *drives* des concurrents ou, à défaut, de jouer la complémentarité avec eux.

En ce qui concerne les implications pour le *drive*, il serait utile de faire bénéficier les consommateurs, en plus de l'alignement des prix, des mêmes avantages qu'en magasin (cadeaux et réductions pour récompenser leur fidélité par exemple). Cela nécessite le développement d'un système informatique transversal (multi-canal) qui permette de prospecter et de communiquer sur la base d'informations obtenues à partir d'une unique carte de fidélité.

Bien choisir le modèle économique et bien exploiter les synergies potentielles

Les synergies existantes entre les magasins et les *drives* et la nature des facteurs critiques de succès de ces derniers permettent de comprendre pourquoi *Leclerc* et *Auchan* ont créé de nombreux *drives* déportés, tandis que *Carrefour*, *Casino*, *Cora*, *Intermarché* et *Système U* ont surtout ouvert des *drives* accolés.

Co-leader - avec le Groupe *Carrefour* - de la grande distribution à prédominance alimentaire en France, leader du *drive* en chiffre d'affaires et du modèle économique du *drive* déporté en France, le Groupement *Leclerc* est reconnu par les managers et les consommateurs que nous avons interrogés pour sa compétitivité prix et pour son très bon niveau de services. Ces avantages compétitifs attirent les consommateurs d'une zone géographique où l'enseigne ouvre un *drive* déporté. En conséquence,

bien imprudentes seraient les enseignes moins compétitives à se lancer dans l'implantation de *drives* déportés en basant uniquement leur avantage concurrentiel sur la localisation, critère qui risque de ne pas être durable.

Auchan, pionnier du développement du *drive*, dispose aussi d'un nombre important de *drives* déportés de taille importante et de performances élevées. Mais, la culture entrepreneuriale du groupe incite chaque manager à être indépendant et à s'auto-financer, d'où la priorité à la recherche de rentabilité et une relative prudence dans la création des nouvelles unités. La prudence d'*Auchan* a permis au groupe *Leclerc* de le dépasser à la fois en terme de nombre de *drives* que de chiffre d'affaires.

L'imposante taille des réseaux d'indépendants *Intermarché* et *U*, ainsi que leur bon positionnement prix, a permis à ces groupements de pratiquer une stratégie défensive conséquente, basée essentiellement sur les *drives* accolés. Plus généralement, le leadership de ces groupements (*Leclerc* pour les *drives* déportés, *Intermarché* et *Système U* pour les accolés), a été souligné et commenté par des nombreux managers. Selon plusieurs d'entre eux, cela peut dépendre en partie du fait que les indépendants, propriétaires d'une PME souvent familiale, visent la valorisation de leur patrimoine sur une base locale et disposent d'un horizon temporel plus long que celui d'une entreprise cotée en bourse et soumise à des évaluations plus orientées à court terme. En outre, en bénéficiant d'une plus importante autonomie d'action, les indépendants s'adapteraient plus rapidement aux mutations de l'environnement concurrentiel et peuvent plus facilement exploiter les synergies locales. D'après le responsable d'un Groupement d'indépendants, « chez *Carrefour*, ils sont en retard sur le *drive*. Ils se posent toujours des questions, consultent des responsables européens qui retardent les décisions ».

Notre analyse montre qu'au-delà des avantages/désavantages concurrentiels des enseignes, les sources de nombreuses synergies ainsi que l'intensité du lien entre les deux canaux diffèrent selon le modèle économique de *drive*. Le modèle accolé génère davantage de cannibalisation mais facilite le rapprochement et l'établissement de liens plus intenses entre les canaux, en particulier pour la gestion des ressources humaines, pour les fonctions

achat, logistique, assortiment, prix et service après-vente. En outre, quel que soit le modèle choisi, toutes les enseignes se doivent d'exploiter les synergies à tous les niveaux de leur chaîne de valeur, pour que l'amélioration de la performance globale puisse compenser les effets de la cannibalisation et l'augmentation des coûts.

Les distributeurs doivent également développer leur politique de relation clientèle basée sur la transversalité des bases de données accessibles à partir d'une unique carte de fidélité, ce qui leur donne la possibilité de mieux connaître et de mieux segmenter leur clientèle, de mieux adapter leur politique d'assortiment et de communication à chaque canal et, surtout, de répondre à une demande croissante des clients mixtes, comme en témoigne un des consommateurs que nous avons interviewé : « *J'ai mes habitudes en magasin, j'ai une carte de fidélité et j'aimerais retrouver au drive mon panier d'achats que j'ai acheté en magasin pour pouvoir plus facilement les retrouver. Je suis cliente, j'y vais toutes les semaines, ils ont toute la base de données de mes achats, mes habitudes de consommation que je ne retrouve pas sur le drive alors que je suis identifiée avec ma carte. C'est un peu dommage, ils pourraient me proposer des articles que j'achète en magasin* » (Virginie). Cette fusion des bases de données nécessite une meilleure coopération des équipes marketing et informatique.

CONCLUSION

Avec cette étude, nous souhaitons contribuer à la meilleure connaissance des sources possibles de synergies et de cannibalisation entre le *drive* et le

magasin. La croissance globale du marché entraînée par le *drive* peut profiter à toutes les entreprises et offrir de nouvelles opportunités de différenciation. Mais, les risques de cannibalisation que l'essor du *drive* peut entraîner aux dépens des magasins imposent aux enseignes de bien choisir le modèle économique de *drive* et de mettre en œuvre une gestion véritablement *cross-canal* qui facilitera le développement de synergies en ressources humaines, en logistique et en marketing. La position compétitive des enseignes dépendra de plus en plus de leur position globale que seulement de celle acquise dans chacun des canaux, et sera en partie liée aux interconnexions entre les formats.

Avec nos recommandations, nous souhaitons aussi aider les distributeurs alimentaires multi-canal à mobiliser leurs ressources et leurs compétences afin d'atteindre leurs objectifs de croissance globale en compensant la stagnation des formats traditionnels de distribution, en particulier celui de l'hypermarché. Notre recherche présente un certain nombre de limites, la première étant l'impossibilité d'évaluer précisément la rentabilité du *drive* et les risques de cannibalisation pour le magasin parce que nous n'avons pas pu obtenir suffisamment de données financières, comptables et marketing (taux de marge, rentabilité, nombre de clients, etc.). L'évaluation de la rentabilité réelle des *drives* et des avantages d'une gestion multicanale intégrée nous aurait permis de préciser nos résultats. Il serait également utile de mener une analyse diachronique complétée d'une étude prospective sur le *drive*, travail qui n'a pas encore été réalisé. Enfin, nous avons limité notre analyse au territoire français parce que le *drive* alimentaire est beaucoup plus développé en France qu'à l'étranger.

BIBLIOGRAPHIE

- Achabal D.D., Badgett M., Chu J. et Kalyanam K. (2005) - *Cross-Channel Optimization*, IBM Institute for Business Value, Somers, NY, IBM Global Services.
- Antébliau B., Filser M. et Roederer C. (2013) - L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de la littérature. *Recherche et Applications en Marketing*, Volume 28, n°3, p. 84-113.
- Barth I., Antébliau B. (2006) - *Les petites histoires extraordinaires des courses ordinaires, ethnographie des courses*, Ed EMS Management et Société.
- Bèzes C. (2013) - Effect of channel congruence on a retailer's image, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 41, n°4, p.254-273.
- Capo C., Chanut O. (2013) - Le concept de proximité comme source de différenciation : proposition d'une grille de lecture des positionnements voulus des distributeurs français, *Logistique & Management*, Volume 21, n°1, p.7-18.
- Challenge* (2010) - Les hypers livrent le combat du Drive, n° 229, p. 40.
- Colla E., Lapoule P. (2011) - Les facteurs clés du succès des cybermarchés : les enseignements du cas Tesco, *Décisions Marketing*, Volume 61, p. 35-45.
- Colla E., Lapoule P. (2012) - E-commerce : exploring the critical success factors, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Volume 40, n°11, p.842-864.
- Cort S.G., Dominguez L.V. (1977) - Cross Shopping and Retail Growth, *Journal of Marketing Research*, Volume 14, n°2, p.187-192.
- Davies G. (1993) - Patterns in cross shopping for Groceries and their implications for Co-operation in Retail Location, *British Journal of Management*, Volume 4, p.91-101.
- Dioux J., Dupuis M. (2009) - *La distribution*, Paris, Pearson.
- Durand B., Senkel M.P. (2007) - La logistique de l'épicerie en ligne : vers une différenciation des solutions, *Décisions Marketing*, Volume 45, p.75-89.
- Fernie J., Sparks L. et McKinnon A.C. (2010) - Retail Logistics in the UK : past, present and future, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Volume 38, n°11/12, p.894-914.
- Glaser B. (1992) - *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA : Sociology Press.
- Gauthy-Sinechal M., Vandercammen M. (2005) - *Études de marchés : méthodes et outils*, Bruxelles, Ed. de Boeck.
- Goethals F., Leclercq-Vandelannoite A. et Tutuncu Y. (2012) - French Consumers' Perceptions of the Unattended Delivery Model for E-Grocery Retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 19, n°1, p.133-13.
- Hackney R., Grant K. et Birtwistle G. (2006) - The U.K. grocery business : toward a sustainable model for virtual markets, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Volume 34, n°4/5, p.354-368.
- Heitz M., Douard J.P. et Cliquet G. (2011) - Grande distribution alimentaire et drive : une solution à la mobilité des consommateurs ?, *Actes de la Conférence internationale Etienne Thil sur la distribution*, Roubaix.
- Jick T. D. (1979) - Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action, *Administrative Science Quarterly*, Volume 24, n°4, p.602-61.
- Koenig G. (2004) - *Management stratégique*, Paris, Dunod.
- Kumar V., Venkatesan R. (2005) - Who are Multichannel Shoppers and How Do They Perform, Correlates of Multichannel Shopping Behavior, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 19, p.44-71.
- Kwon W-S., Lennon S. (2009) - Reciprocal effects between multichannel retailers' offline and online brand images, *Journal of Retailing*, Vol. 85, n°3, p.376-390.
- Lecocq X., Demil B. et Warnier W. (2006) - Le business model au cœur de la croissance de l'entreprise, *Expansion Management Review*, Volume 123, p.96-109.

- Les Échos* (2014) - En dix ans, le drive a révolutionné la distribution française, Lundi 24 mars, p. 20.
- Linéaires* (2012) - Drive : la nouvelle ruée vers l'or, n° 283 p. 22-28.
- Linéaires* (2013) - Atelier du Drive : le best-of, n° 296, p. 20-21.
- Linéaires* (2014a) - Drive, une cannibalisation forte intra enseigne, n°307, p. 21.
- Linéaires* (2014b) - La productivité des drives mise à jour, n° 307, p. 25.
- LSA* (2011) - Spécial Drive, Les 10 piliers d'une révolution commerciale, n° 200-2001, p. 44-69.
- LSA* (2012) - Les drives, nouvelles machines à vendre de la distribution, n° 2246-2247, p. 20-21.
- LSA* (2013a) - Spécial Drive. Le drive en quête d'optimisation, n° 2281, p. 47-61.
- LSA* (2013b) - Drive, le temps des questions, n° 2298, p. 10-14.
- LSA* (2014) - Leclerc drive entre dans l'âge de raison, n° 2327, p. 20-21.
- Neslin S., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M., Thomas J., Verhoef P. (2006) - Challenges and opportunities in multichannel customer management, *Journal of Service Research*, Volume 9, n°2, p.95-112.
- Nicholson P., Vanheems R. (2009) - Orientation d'achat et comportement multicanal du client, *Management et Avenir*, n°21, p.136-156.
- Points de vente* (2011) - Drive. La grande promesse, n° 1093, p. 24-33.
- Rayon Boissons* (2014) - 3 questions à Gaëlle Le Floch, n° 226 p. 18.
- Rouquet A. (2014) - La distribution par « drive », définitions et typologies, *Décisions Marketing*, Volume 75, p.65-78.
- Seiders K., Tigert D.J. (1997) - Impact of market entry and competitive structure on store switching/store loyalty, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Volume 7, n°3, p.227-247.
- Skallerud K., Korneliussen T. et Olsen S.O. (2009) - An Examination of Consumers' Cross Shopping Behaviour, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 16, n°3, p.181-189.
- Stone M., Hobbs M. et Khaleeli M. (2002) - Multichannel Customer Management: the Benefits and Challenges, *Journal of Database Marketing*, Volume 10, n°1, p.39-52.
- Tanskanen K., Yrjola H. et Holmstrom J. (2002) - The Way to profitable Internet grocery retailing - 6 Lessons Learned, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Volume 30, n°4, p.169-178.
- Urquhart C. (2013) - Grounded Theory for Qualitative Research : a Practical Guide, Sage publications
- Van Baal S., Dach C. (2005) - Free riding and customer retention across retailers' channels, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 19, n.2, p.75-85.
- Vanheems R. (2009) - Distribution multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ?, *Décisions Marketing*, Volume 55, p.41-52.
- Weinberg B., Parise S. et Guinan P. (2007) - Multichannel marketing : mindset and program development, *Business Horizons*, Volume 50, n°5, p.385-394.
- Volle P., Dion D., Helies-Hassid M.L. et Sabbah S. (2008) - Les *business models* dans la distribution, *Revue Française de Gestion*, n°181, p. 123-144.
- Wallace D. W., Giese J. L. et Johnson J. L. (2004) - Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies, *Journal of Retailing*, Volume 80, p.249-63.
- Zettelmeyer F. (2000) - Expanding in the Internet : Pricing and Communications Strategies When Firms Compete on Multiple Channels, *Journal of Marketing Research*, Volume 37, p.292-308.

ANNEXE**LES THÈMES DU GUIDE DE DISCUSSION AVEC LES CONSOMMATEURS 'MIXTES'**

1. Le lieu d'approvisionnement alimentaire principal.	4. Les raisons de l'éventuel abandon du magasin principal depuis l'adoption du <i>drive</i> .
2. Le format de magasin qu'ils fréquentent le plus (proximité, hard discount, supermarché, hypermarché, autre) depuis l'adoption du <i>drive</i> .	5. Les raisons qui les motivent à continuer à fréquenter un magasin alimentaire 'en dur'.
3. Le format de magasin qu'ils fréquentent moins depuis l'adoption du <i>drive</i> .	6. Les suggestions à faire aux managers de magasins confrontés à la concurrence du <i>drive</i> .