



HAL
open science

Comment expliquer le succès du drive? La logistique et le marketing comme premiers éléments de réponse

Bruno Durand, Magali Jara

► To cite this version:

Bruno Durand, Magali Jara. Comment expliquer le succès du drive? La logistique et le marketing comme premiers éléments de réponse. 2017. hal-01460086

HAL Id: hal-01460086

<https://hal.science/hal-01460086>

Preprint submitted on 7 Feb 2017

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.

Comment expliquer le succès
du *drive* ?
La logistique et le marketing comme
premiers éléments de réponse

Bruno Durand*
Magali Jara*

2017/05

(*) LEMNA - Université de Nantes

Comment expliquer le succès du *drive* ?

La logistique et le marketing comme premiers éléments de réponse

Bruno DURAND et Magali JARA

Maîtres de conférences en Sciences de Gestion

Université de Nantes

LEMNA (Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique)

bruno.durand@univ-nantes.fr & magali.jara@univ-nantes.fr

Résumé :

Cette recherche exploratoire s'intéresse au développement du *drive*, une formule qui répond aux impératifs sociétaux de consommateurs pressés et qui s'inscrit dans la logique du développement multi-canal des réseaux de distribution. Notre communication souhaite, donc, étudier les fondements théoriques du *drive*, ce qui revient à questionner des dimensions, à la fois, d'ordre logistique et d'ordre marketing. Les contributions logistiques soulignent une mutation progressive des organisations existantes, qui semble se traduire par une hybridation des modèles de base de la cyber-épicerie. Quant aux apports marketing, ils tendent à montrer que la construction d'une image forte du *drive* repose sur le transfert des associations d'image du capital-enseigne.

Mots clés : cyber-épicerie, *drive*, logistique, marketing, personnalité de l'enseigne

Aujourd'hui, trois modèles clés dominent en *BtoC* (Hays et al, 2004) : (1) celui des *pure-players* ; (2) celui du *Click-and-Mortar* qui désigne des commerçants en magasin ayant développé une activité de vente en ligne ; (3) celui de l'association d'un *pure-player* et d'un commerçant traditionnel. Le modèle, qui nous intéresse le plus pour cette recherche sur la cyber-épicerie, se trouve être le deuxième : c'est le seul qui intègre le *drive*, une formule commerciale qui connaît aujourd'hui un certain succès. Quatorze ans après l'ouverture du premier site, en 2002, la France n'en a jamais compté autant : 3 739 selon Dauvers (2016).

Force est de noter que le *drive* est devenu un véritable objet de recherche (Mével et Morvan, 2015 ; Colla et Lapoule, 2015). Certes, les contributions montrent des approches souvent cloisonnées, tantôt sous l'angle logistique et tantôt sous l'angle mercatique. Notre papier souhaite, de ce fait, s'inscrire dans le cumul des différentes connaissances, afin de mettre en lumière les facteurs de succès du *drive* et de répondre à quelques questions clés : les coûts logistiques du *drive* permettent-ils d'en faire un modèle gagnant ? Les enseignes vont-elles faire participer les clients du *drive* aux coûts logistiques ? Le succès du *drive* sonne-t-il le glas de la Livraison A Domicile (LAD) ? Comment l'image d'un *drive*, du point de vue des consommateurs, peut-elle se construire ? Quels sont les facteurs maximisant la valeur créée pour le client ?

Au cours de cette communication centrée sur le *drive*, nous montrerons comment et pourquoi cette alternative s'est imposée comme modèle logistique au niveau des cybermarchés ; une alternative intégrée *in fine* dans une réflexion orientée-client que nous conduirons, dans un second temps, afin d'appréhender les fondements de la construction de son image.

1. Le *depot-drive*, alternative hybride des modèles logistiques de base

Après un démarrage hésitant, au début des années 2000, la cyber-épicerie française semble avoir trouvé ses marques avec le *drive*. Pour autant, le *drive* constitue-t-il le « modèle

gagnant » ? Rien de moins sûr, quand on observe les fermetures régulières de sites ou quand on constate que le parc national est nettement en dessous des prévisions : à peine 3 750 unités *versus* 5 000 attendues fin 2015 (Guingois, 2013). Cependant, cette alternative correspond à une solution logistique tout à fait acceptable. Comme l'avancent Baglin et *al* (2005), le *BtoC* exige des logistiques spécifiques, qui mobilisent deux modèles dominants : (1) celui de la préparation des commandes en entrepôt (*warehouse-picking*) ; (2) celui de la préparation en magasin (*store-picking*). Suite à nos entretiens d'expert (se reporter au tableau 1) menés auprès des principaux groupes de la distribution alimentaire, nous sommes en mesure d'affirmer que la logistique de la cyber-épicerie française se caractérise par trois phases majeures : les deux premières correspondent aux deux modèles dominants ; quant à la troisième, forme hybride de ces deux modèles de base, il s'agit du *depot-drive*.

Tableau 1 - Quinze entretiens d'experts conduits dans le secteur de la cyber-épicerie française

Enseigne du cyber-épicié	Date et lieu de l'entretien d'expert	Entretien centré sur ...
auchandrive.fr	18 juin 2015 - 44 / St Herblain - Hyper Auchan	LAD et <i>drive</i>
auchandrive.fr	26 nov. 2015 - 44 / St Herblain - Drive Auchan	le <i>drive</i>
Carrefour - Ooshop.com	25 mars 2015 - 75 / Paris - Locaux Ville de Paris	la LAD
Carrefour - Ooshop.com	1 ^{er} juin 2015 - 92 / Villeneuve G. - Entrepôt	la LAD
casinodrive.fr & mescoursescasino.fr	9 juillet 2015 - 75 / Paris - Siège parisien	LAD et <i>drive</i>
monoprix.fr	10 nov. 2015 - 92 / Clichy - Siège	LAD et <i>drive</i>
drive.intermarche.com	25 avril 2015 - 49 / St André M. - Intermarché	le <i>drive</i>
drive.intermarche.com	27 juin 2015 - 44 / Nantes Eraudière - Intermarché	LAD et <i>drive</i>
leclercdrive.fr	27 avril 2015 - 44 / St Etienne M. - Scaouest	le <i>drive</i>
leclercdrive.fr - <i>drive</i> déporté	22 juin 2015 - 44 / St Etienne de Montluc - Drive	le <i>drive</i>
leclercdrive.fr	26 nov. 2015 - 44 / Orvault - Centre Leclerc	le <i>drive</i>
Système U - Coursesu.com	24 avril 2015 - 35 / Chateaugiron - Hyper U	le <i>drive</i>
Système U - Coursesu.com	20 mai 2015 - 49 / Angers - Super U	LAD et <i>drive</i>
Système U - Coursesu.com	28 mai 2015 - 44 / Carquefou - Centrale U	le <i>drive</i>
Système U - Coursesu.com	29 mai 2015 - 85 / Les Herbiers - Hyper U	le <i>drive</i>

(LAD : Livraison A Domicile)

Source : Elaboration personnelle

Le tableau 1 décrit la ventilation de quinze de nos entretiens, réalisés auprès des enseignes de GSA (Grandes Surfaces Alimentaires) intégrées (Auchan, Carrefour et Casino - Monoprix) ou associées (Intermarché, Leclerc et Système U). Détaillons à présent ces différentes phases.

1.1. Au commencement, était le *warehouse-picking*.

Les premiers cybermarchés français, qui ouvrent à la fin des années 90 sous l'impulsion des enseignes du commerce intégré, partagent un point commun : ils ont tous adopté le modèle du *warehouse-picking*, qui consiste à s'appuyer sur des entrepôts régionaux afin d'y préparer les commandes en ligne, puis de les livrer au domicile des internautes (LAD). Selon Durand (2009), quand l'activité en ligne atteint plusieurs milliers de commandes par jour, le stockage en entrepôt devient une nécessité, ce que confirment : (1) Ooshop, le cybermarché de Carrefour (deux sites en Ile-de-France et un troisième sur Lyon) ; (2) Auchandirect (six sites à vocation régionale) ; (3) Casino (un site unique, basé à St Etienne et fermé en 2002). Du fait de volumes traités assez modestes et du petit nombre de sites de préparation, ce modèle s'est souvent traduit par des ROI relativement lents et par des délais de livraison élevés. Face à de telles difficultés, Cora a choisi de « *réduire la voile* » de son cybermarché Houra, abandonnant la distribution toute France pour se recentrer sur 24 départements livrés à partir de deux entrepôts. Pour Yrjölä (2003), un entrepôt de préparation dédié à la cyber-épicerie n'a de sens que lorsque la densité d'internautes au km² est élevée.

1.2. Puis, vint le temps du *store-picking*.

Parce que le modèle de la préparation en entrepôt avec LAD induit des coûts logistiques élevés (jusqu'à 20% de la valeur du e-caddie), les mouvements d'associés ont préféré adopter le modèle de la préparation en magasin. La réussite du groupe britannique Tesco¹, promoteur du *store-picking*, n'est pas étrangère à ce choix. En s'adossant à leurs réseaux de points de vente, un processus simple et rapidement opérationnel, les trois groupements français démontraient que « *le magasin n'était pas mort* ».

¹ Tesco, qui a « exporté » son modèle et dont le slogan est : « *From mouse to house !* », reste *a priori* aujourd'hui le leader mondial des cyber-épiciers.

Le *store-picking* repose sur le fait que la commande en ligne est directement transmise au magasin le plus proche d'un lieu de vie du cyber-consommateur. Un préparateur y prélève ensuite les articles. Leur livraison est, ensuite, réalisée par le commerçant lui-même ou bien un PSL. Force est alors d'observer la réduction sensible du coût de la LAD : on se situe d'emblée dans les derniers kilomètres (tournées beaucoup plus courtes). Reposant sur le magasin, cette alternative se caractérise par un investissement réduit. Le *store-picking* présente un autre atout : l'internaute peut opter pour le Retrait de son panier En Magasin (noté « REM »), une option économique qui a convaincu les plus hésitants.

Intermarché constitue l'enseigne française qui incarne le mieux le *store-picking* : en juin 2016, l'épicerie électronique est ainsi proposée par près de 1 150 magasins du Mouvement (se reporter au tableau 2). L'atout majeur du Groupement des Mousquetaires pour la cyber-épicerie réside dans le maillage de son réseau : avec un magasin tous les 18 km, l'entropie relative du distributeur se veut élevée (Durand et Senkel, 2007), ce qui lui permet de ne pas forcément facturer la LAD quand le magasin la propose. Pour sa part, Système U propose le REM. Quelques uns de ses magasins (un sur dix en moyenne) se sont cependant risqués à la LAD. En juin 2016, le service CoursesU est proposé par plus de 650 points de vente (se reporter au tableau 2). Notons que la stratégie du Groupement U, dont l'entropie relative est plus faible que celle d'Intermarché, est avant tout axée sur la fréquentation des points de vente : Système U mise ainsi davantage sur le REM, l'alternative la moins coûteuse. Quant à l'enseigne Leclerc, elle s'est mise tardivement (en 2008) à l'épicerie en ligne, par réaction aux initiatives de ses concurrents (installation de Chronodrive en face de Centres Leclerc). L'adoption initiale du *store-picking* a freiné l'enseigne dans le déploiement de son offre : difficile de rivaliser avec Intermarché et Système U qui, préparant leurs commandes en supermarchés, enregistrent une productivité supérieure à ceux des hypermarchés Leclerc. Handicapée par le format de ses magasins, l'enseigne Leclerc a alors fait le choix

d'alternatives plus performantes pour la préparation de ses commandes (se reporter au 1.3). Ajoutons que le Mouvement Leclerc se refuse à proposer la LAD : seule le REM l'est.

Le modèle du *store-picking* a donc emporté l'adhésion des groupements d'associés, les faisant entrer sur le marché de l'épicerie en ligne, où ils se sont imposés : ils détiennent, aujourd'hui, près des deux tiers du parc national des cybermarchés (se reporter au tableau 2). Cependant, ce modèle possède des inconvénients, en particulier le dérangement des habitués du magasin par les préparateurs de commandes. Conscients de cette possible nuisance, les trois cyber-épiciers indépendants, inspirés par l'alternative du Chronodrive initiée par le Groupe Auchan, se sont orientés vers un troisième modèle : celui du *drive*, ou plus exactement du *depot-drive*.

1.3. Et enfin, le *depot-drive* vit le jour !

Au début des années 2000, Auchan s'est engagé dans une différenciation de ses circuits d'e-distribution mobilisant, selon les territoires, des entrepôts régionaux à proximité des très grandes agglomérations (se reporter au 1.1) ou bien sa solution Chronodrive. Cette seconde alternative s'appuie sur un dépôt dédié de quelques centaines de mètres carrés. Elle correspond, selon Durand et Gonzalez-Féliu (2012), à un modèle nouveau : celui du *depot-picking*, hybridation des deux modèles de base. Implanté à proximité d'axes de transit (trajet « travail - domicile »), un Chronodrive n'est qu'un lieu de préparation et de retrait de commandes d'épicerie en ligne : on parle, ainsi, de Retrait En Dépôt (c.a.d. de « RED »). L'internaute stationne à l'une des bornes de retrait, indique sa présence et attend que l'un des employés vienne charger sa commande dans le coffre de son véhicule. Cette solution a permis à Auchan de contourner trois problèmes majeurs : (1) un problème d'ordre logistique, en évitant la délicate LAD ; (2) un problème d'image, en évitant les nuisances en magasin ; (3) un problème de rentabilité grâce à une productivité plus élevée des préparations.

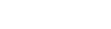
Ainsi, même si on estime que 22% des cybermarchés fonctionnent encore sur le modèle du *store-picking*, le *depot-drive* accolé (adossé au magasin) s'est progressivement substitué, chez les indépendants, au REM. Certaines enseignes, en particulier le Groupe Leclerc, se sont même engagées sur la voie des *drives* déportés (ou solo), qui se caractérisent par une désintermédiation totale du magasin comparable à celle d'un Chronodrive : 58% des *drives* Leclerc sont ainsi des sites déportés (13% seulement au niveau national). D'ailleurs si, jusqu'en 2010, l'enseigne Leclerc était la moins bien placée sur le marché de la cyber-épicerie, elle en est devenue leader par le chiffre d'affaires (CA) réalisé en *drives*, avec un CA par site trois fois supérieur au CA moyen des *drives* français (Guingois, 2013). Le fait d'avoir innové dans ce domaine, *via* cette stratégie de *drives* solo mais également en se lançant dans la mécanisation de certains sites ou en développant le concept de « *points de retrait satellites approvisionnés en mode étoile* » par un *depot-drive* central, n'y est sans doute pas étranger.

Depuis 2010, les groupements d'associés se sont donc lancés dans une « *course* » aux *depot-drives*. Aujourd'hui, comme en atteste le tableau 2, ils en détiennent près de 2 400 (soit les deux tiers du parc national) : à eux seuls, Intermarché et Système U en détiennent quasiment la moitié (71% en *depot-picking*). Les groupes intégrés viennent ensuite avec Carrefour (551 sites - 96% en *depot-picking*) et Casino - Leader Price et Monoprix (475 sites - 65% en *depot-picking*). Concernant le groupe Auchan, à l'origine du concept, le compteur fait état de seulement 170 sites, dont 60% en solo, une proportion proche de celle de l'enseigne Leclerc.

Force est donc de souligner que, malgré son démarrage dès 2002, l'alternative Chronodrive n'a pas gêné les concurrents d'Auchan. Ludovic Duprez, co-inventeur de la solution, précise que : « *Chronodrive est un modèle de distribution qui nécessite plus de temps pour s'imposer face à des Auchan ou des Leclerc, présents depuis cinquante ans* » (LSA, 20 octobre 2011)².

² Publié le 20 octobre 2011 par Jean Noël Caussil et François Lecocq - <http://www.lsa-conso.fr/chronodrive-le-seul-pure-player-du-format,125242>

Tableau 2 - Le parc de *drives* en France en juin 2016

	Jun 2016	Mai 2016	Evol / 1 mois	Evol / Juin 2015	Modèle de retrait dominant
	1 136	1 130	+ 6	+ 121	
	653	649	+ 4	+ 23	
	597	595	+ 2	+ 21	
	551	546	+ 5	+ 62	
	243	239	+ 4	+ 12	
	154	154	-	+ 4	
	102	102	-	- 1	
	78	74	+ 4	+ 3	
	70	69	+ 1	+ 3	
	61	61	-	-	
	59	59	-	-	
	29	29	-	+ 12	
	5	5	-	-	

Selon les sites des enseignes



Drive Voiture
Le client s'identifie à une borne et peut ne pas s'éloigner de son véhicule

69 %
des sites



Drive Piéton
Le client doit quitter son véhicule et se présenter au point de retrait souvent à l'accueil du magasin

31 %
des sites

Source : Dauvers (2016)

La performance de Chronodrive semble par conséquent ralentie, pour partie, par des questionnements d'ordre marketing. Le tableau 2 montre, précisément, qu'en juin 2016 le nombre de *drives* est très supérieur pour les distributeurs, qui profitent du nom de leur enseigne : ce sont, en effet, les *drives* des groupements d'associés et de Carrefour qui arrivent largement en tête, alors que Chronodrive n'en compte que 61. Le nom de l'enseigne - sa relation construite avec le client - semble ainsi représenter l'un des facteurs discriminants de la croissance du concept. Toutefois, aucune recherche n'a mesuré, à ce jour, le lien explicatif entre l'enseigne et le succès du *drive*. C'est pourquoi, il convient, à ce stade, de définir un cadre de réflexion théorique visant à explorer, cette fois sous l'angle marketing, les facteurs clés du succès du *drive* et, plus spécifiquement, le facteur « enseigne ».

2. Le rôle de l'enseigne dans la création de valeur du *drive*

Au regard de la littérature, peu de recherches se sont concentrées sur la conceptualisation et la mesure du capital-enseigne (Kremer et Viot, 2012 et 2004). Pour Dimitriadis (1993), il semble, en effet, difficile d'évaluer le capital-enseigne, du fait d'un manque d'homogénéité des points de vente. Transposant le cadre théorique du capital-marque, proposé par Keller

(1993), à l'analyse du capital-enseigne, Huvé-Nabec (2001) propose cependant une définition de ce concept, reprenant la notoriété et l'image de l'enseigne.

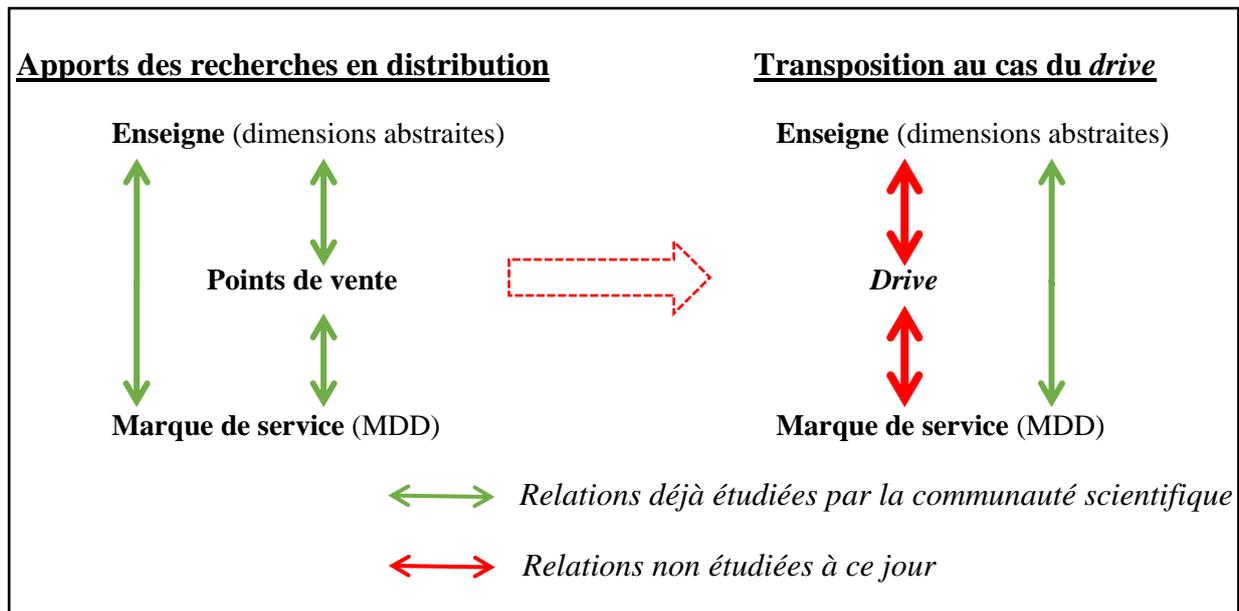
2.1. Le transfert des associations d'image de l'enseigne

Le transfert d'image, ou d'associations, entre l'enseigne et le *drive* peut ainsi s'apprécier par analogie au transfert entre l'enseigne et sa marque. En nous appuyant sur les travaux de la psychologie cognitive, la marque s'envisage comme un réseau sémantique formé de catégories stockées dans la mémoire des consommateurs. Chaque catégorie se forme de plusieurs objets distincts, l'un d'eux représentant la tendance centrale de la catégorie (Cegarra et Merunka, 1993). L'appartenance d'un nouvel objet à la catégorie repose alors, soit sur une comparaison des points de convergence avec le reste des objets de la catégorie, soit sur une comparaison avec la tendance centrale. Plus les objets se ressemblent, et plus il est probable qu'ils appartiennent à la même catégorie, ce qui permet au consommateur de simplifier ses choix (Changeur et Chandon, 1995). Ces travaux en psychologie cognitive permettent de mieux appréhender le phénomène d'extension de marque et, plus particulièrement, la notion de transfert d'image entre la marque-mère et la marque-fille. Tauber (1988 et 1981) résume le succès de l'extension à la liaison logique perçue par le consommateur entre l'image de la marque-mère et la catégorie de produits de la marque-fille.

D'une manière générale, le consommateur se sert des associations de l'image de l'enseigne pour déduire une partie des associations de l'image de la marque ou de la nouvelle formule commerciale, puis décider de son achat. Il s'agit d'un effet de halo, tel que décrit par Alba et Hutchinson (1987), entre les entités enseigne-institution, enseigne-points de vente, enseigne-marque, dès lors qu'il existe une similarité perçue entre les trois entités. L'enseigne transmet une partie de ses associations d'image à ses points de vente et à sa marque. L'ensemble des recherches en distribution axées sur le rôle des enseignes dans la construction de l'image de la

Marque De Distributeur (MDD) s'accordent à confirmer qu'il existe bien un transfert d'associations entre ces deux entités. Le Hegarat (2000) ajoute qu'il ne peut y avoir de transfert d'image sans une confiance en l'enseigne. Jara et Cliquet (2012), dans leur recherche sur le capital-marque de la MDD, confirment ce transfert d'associations d'image entre l'enseigne, le point de vente et la MDD (se reporter à la figure 1).

Figure 1 - Transferts d'associations d'image entre l'enseigne et ses différentes entités



Source : Elaboration personnelle

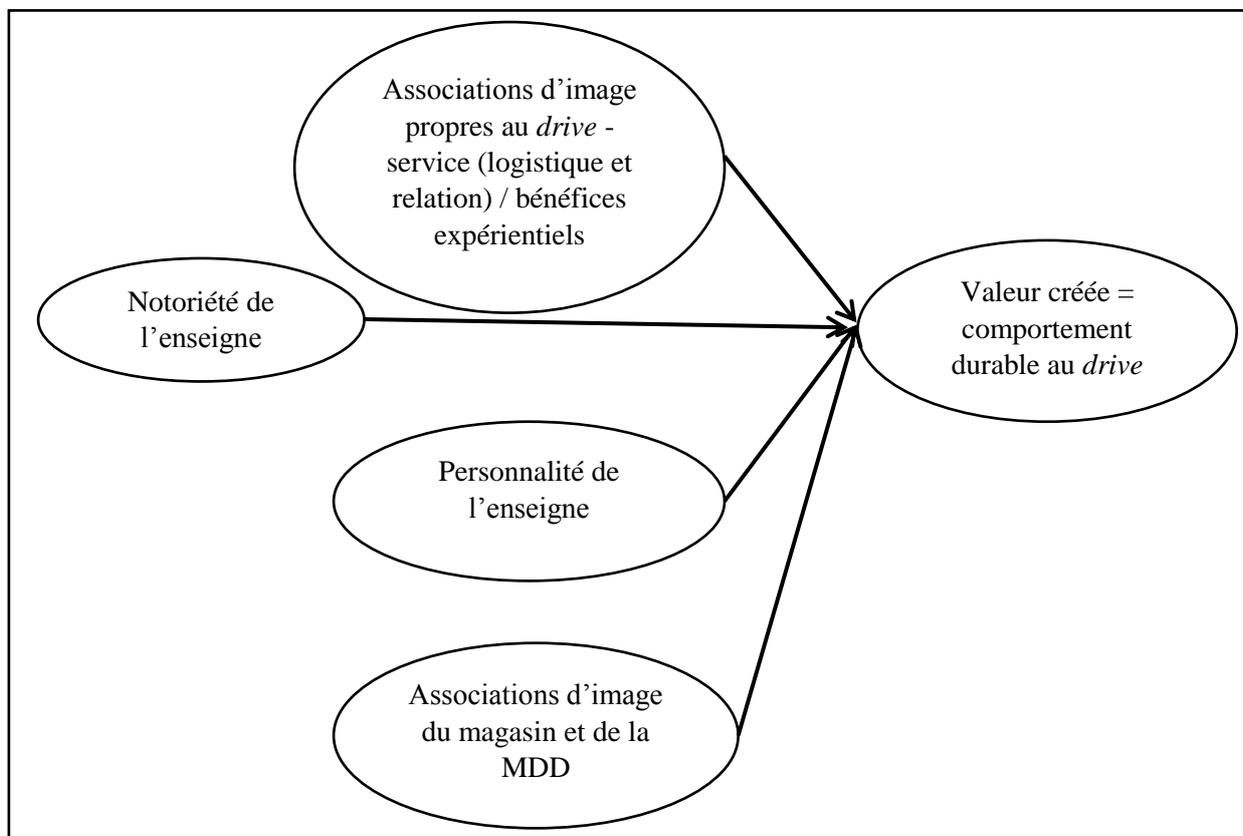
Le *drive* peut donc être considéré comme une entité supplémentaire dans le transfert des associations d'image de l'enseigne. L'image du *drive* se composerait, en partie, des associations d'image de son enseigne, des points de vente et de la MDD. Précisons les associations d'image qui peuvent rendre unique l'image du *drive*.

2.2. La personnalité de l'enseigne : source d'unicité de l'image du *drive*

Plusieurs recherches en marketing et en distribution soutiennent que la personnalité de l'enseigne constitue la dimension déterminante d'une image différenciée, voire unique (Jara et Cliquet, 2012 ; Kapferer, 2003). Les signaux captés par les consommateurs s'observent dans

les campagnes de communication et les actions en magasin. Par analogie à la personnalité de la marque, la personnalité de l'enseigne peut se définir par un ensemble de traits de personnalité humaine associés à une enseigne (adapté de la définition d'Aaker [1997]). Une première recherche s'est attachée à mesurer ces traits de personnalité des enseignes, plus particulièrement ceux de Carrefour et d'E. Leclerc (Ambroise et al, 2003). Cette échelle de mesure a permis de montrer que la personnalité de l'enseigne construit la dimension unique du capital-marque de sa marque. Une autre recherche (Lombart et Louis, 2012) s'intéresse aux conséquences de la personnalité de l'enseigne sur la construction d'une relation durable avec le consommateur : la personnalité de l'enseigne influence positivement le marketing relationnel. Ainsi, la personnalité de l'enseigne apparaît comme une variable déterminante de la création de valeur client.

Figure 2 - Construction de l'image du *drive* comme extension de son enseigne



Source : Elaboration personnelle

Sur la base de ces différentes contributions scientifiques liées à l'enseigne, il semble que la formule du *drive* doit intégrer le capital-enseigne en vue de se construire une image forte, unique et positive. La figure 2 synthétise la construction de cette image. Force est de constater que la valeur créée se forme d'associations d'image propres au *drive*, de celles du magasin et de la MDD (signée du nom de son enseigne), de la notoriété et de la personnalité de l'enseigne. Ce modèle théorique prend son sens sur le terrain au regard des résultats tirés des baromètres, qui montrent que 40% des clients passent « *un bon moment* » en faisant leurs courses en ligne et en les retirant sur un *drive* (contre 33% en hypermarché) : « *le drive n'est pas qu'un moyen, c'est une expérience* ». La dimension expérientielle du *drive* explique la valeur perçue et créée pour le client.

Conclusion

Cette recherche exploratoire présentait les premières propositions théoriques liées à la formule commerciale du *drive*. En mobilisant les contributions centrées sur la logistique ou sur le marketing, ainsi que les avis d'experts des principales enseignes concernées, ces travaux révèlent les facteurs clés de succès. C'est ainsi que l'hybridation des deux modèles de base de la logistique de la cyber-épicerie conjuguée à la personnalité de l'enseigne dans la construction d'image du *drive* semblent représenter les premiers leviers de création de valeur de cette formule commerciale. Du point de vue logistique, cette recherche nous a incités à nous rapprocher des travaux concernant la cyber-épicerie. Les contributions récentes mettent le doigt sur les contraintes que posent, à la fois, la LAD (sa complexité et son coût) et le *store-picking* (sa faible productivité), et sur la performance relative du RED (pratique et économique), que le *drive* soit accolé ou déporté. Le modèle du *depot-picking* se veut, donc, aujourd'hui réellement créateur de valeur : (1) acceptable économiquement pour les cyber-épiciers, dans la mesure où il les dispense de livrer à domicile les *e-caddies* ; (2) acceptable en

délai et économiquement pour les internautes, dans la mesure où le retrait s'opère, généralement, dans la demi-journée sur des *drives* de proximité, localisés sur des trajets réguliers (*versus* trajets dédiés). Du point de vue marketing, il convient de mettre en lumière le rôle déterminant de l'enseigne comme premier facteur déterminant de la création de valeur du *drive*. Le *drive* constitue, en effet, une extension de son enseigne. En cela, l'image de la formule se construit des associations d'image de l'enseigne. Sur le plan théorique, il existe entre toutes les entités développées par les enseignes des transferts d'association d'image. Le consommateur se sert, donc, des associations détenues en mémoire pour évaluer la nouvelle formule commerciale, formule qui profite ainsi de la relation construite entre le consommateur et son enseigne pour bâtir son image. Le cadre théorique, ainsi défini, met en lumière des relations jusque là non évoquées dans la littérature, conférant à notre recherche une dimension originale. De là, il paraît également essentiel de préconiser aux enseignes de signer de leur nom leurs *drives* en vue de développer un marketing offensif visant la fidélité du consommateur à la formule de distribution, à la marque de distribution et à l'enseigne.

Cette recherche souligne l'importance de croiser les connaissances de la logistique et du marketing, afin de comprendre et de conceptualiser les leviers de création de valeur du *drive*. Cette recherche, par ses contributions théoriques mais aussi par ses validations professionnelles et ses préconisations aux managers, nous amène à identifier des perspectives de recherches stimulantes. Sur le plan logistique, une perspective tient dans ce qui fait la première raison d'être des achats en ligne : le fait, pour l'internaute, de ne pas se déplacer. Sa préférence va, ainsi, à la LAD. Seulement à ce jour, cette alternative peine à s'imposer dans le secteur de la cyber-épicerie : la solution du *depot-drive* lui est nettement préférée. Mais, pour combien de temps ? On peut, en effet, raisonnablement penser que la nouvelle génération de *drives*, celle des points de retrait satellites approvisionnés en mode étoile par un *drive* central, pourrait favoriser la LAD, dans la mesure où ces points de retrait pourraient également jouer

le rôle de points de départ de tournées de distribution ultra-courtes. Certaines enseignes y réfléchissent déjà... Sur le plan du marketing, une perspective réside dans la mesure du modèle théorique proposé - modèle de création de valeur du *drive* pour le consommateur. Il s'agirait, ainsi, d'expliquer et d'évaluer la création de valeur du *drive* sous l'angle du consommateur en mesurant, d'une part, ses perceptions, ses préférences et ses comportements envers son *drive* ; et en comparant, d'autre part, les modèles d'une enseigne à l'autre en vue de mettre en lumière le rôle de l'enseigne dans le processus de création de valeur.

Références bibliographiques

- Aaker, J.L., (1997), Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, vol 34 n°3, pp. 347-356.
- Alba, J.W., Hutchinson, J.W., (1987), Dimensions of consumer expertise, *Journal of Consumer Research*, vol 13, pp. 411-454.
- Ambroise, L., Ferrandi, J-M., Merunka, D., Valette-Florence, P., (2003), Première application du baromètre de mesure de la personnalité de la marque à deux enseignes françaises, Actes du Colloque Etienne Thil, La Rochelle.
- Baglin, G., Bruel, O., Garreau, A., Greif, M., Kerbache, L., van Delft, C., (2005), *Management industriel et logistique : conception et pilotage de la Supply chain* (4^{ème} édition), Economica.
- Caussil, J-N., Lecocq, F., (2011), *Chronodrive le seul pure-player du format*, - <http://www.lsa-conso.fr/chronodrive-le-seul-pure-player-du-format,125242>.
- Cegarra, J-J., Merunka, D., (1993), Les extensions de marque : concepts et modèles, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 8 n°1, pp. 53-76.
- Changeur, S., Chandon, J-L., (1995), Le territoire-produit : étude des frontières cognitives de la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 10 n°2, pp. 31-51.
- Colla, E., Lapoule, P., (2015), Le *drive* : vecteur de cannibalisation ou de complémentarité ? Le cas de la distribution alimentaire française, *Revue Française du Marketing*, vol 252 n°2/4, pp. 55-70.
- Dauvers, O., (2016), Drive Insights - Le compteur *Drive*, olivierdauvers.fr, juin.
- Dimitriadis, S., (1993), L'extension des marques et des enseignes : cadre conceptuel et problématique managériale, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.8 n°3, pp. 21-44.
- Durand, B., Gonzalez-Féliu, J., (2012), Impacts of Proximity Deliveries on e-Grocery Trips, *Supply Chain Forum: an International Journal*, vol 13 n°1, pp. 10-19.
- 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.

- Durand, B., Senkel, M.P., (2007), La logistique de l'épicerie en ligne : vers une différenciation des solutions, *Décisions Marketing*, vol 45, janvier-mars, pp. 75-89.
- Guingois, S., (2013), *Drive alimentaire : quels modèles économiques et marketing gagnants ?*, Groupe Les Echos.
- Hays, T., Keskinocak, P., Malcome de Lopez, V., (2004), Strategies and challenges of Internet grocery retailing logistics, in Akcali E. et al (éd.), *Applications of supply chain management and e-commerce research in industry*, Kluwer Academic Publishers, chapitre 8, pp. 217-252.
- Huvé-Nabec, L., (2001), Analyse de la performance des nouveaux couples marque-enseigne : le cas de l'extension du circuit de distribution de marques sélectives vers des enseignes de grande distribution et de vente par correspondance, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Paris IX Dauphine.
- Kapferer, J-N., (2003), *Les marques capital de l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- Keller, K.L., (1993), Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, vol 57 n°1, pp. 1-22.
- Kremer, F., Viot, C., (2012), How store brands build retailer brand image, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol 40 n°7, pp.528-543.
- Kremer, F., Viot, C., (2004), Contribution des MDD à l'image de l'enseigne, Journée de l'Association Française du Marketing, Paris, Ecole Supérieure des Affaires, pp. 1-23.
- Jara M., Cliquet G., (2012), Retail brand equity: conceptualization and measurement, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol 9 n°1, pp.140-149.
- Le Hegarat, B., (2000), Le choix d'une marque de distributeur par le consommateur : influence de l'enseigne et du point de vente. Proposition d'un modèle de comportement d'achat incluant la confiance, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris I Panthéon Sorbonne.
- Lombart, C., Louis, D., (2012), La personnalité de l'enseigne : un outil de marketing relationnel, *Revue Management et Avenir*, vol 51, pp. 15-41.
- Mével, O., Morvan, T., (2015), *Drive*, entropie et logistique urbaine : qu'attendre de la nouvelle relation de service initiée par les GMS avec les consommateurs ?, *Logistique & Management*, vol 23 n°2, pp. 21-30.
- Tauber, E.M., (1988), Brand leverage: strategy for growth in a cost-control world, *Journal of Advertising Research*, vol 28, pp. 26-30.
- Tauber, E.M., (1981), Brand franchise extensions: new product benefits from existing brand names, *Business Horizons*, vol 24 n°2, pp. 36-41
- Yrjölä, H., (2003), Supply chain considerations for electronic grocery shopping, Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology, University of Technology, Helsinki.