

Avis d'expert

Drives et dark stores : le temps de l'industrialisation des processus (logistiques) est arrivé

**Par Pauline Poissonnier,
responsable solutions Reflex, Hardis Group**

La crise sanitaire provoquée par le coronavirus a eu pour effet de faire exploser les ventes en ligne de produits de grande consommation, avec retrait en drive ou livraison à domicile. Afin de pérenniser ces nouvelles ventes via le canal e-commerce, les distributeurs vont devoir s'organiser pour favoriser l'expérience client, optimiser les ressources et gagner en productivité, aussi bien dans les commerces alimentaires que non-alimentaires.

Drives et dark stores : la crise sanitaire, accélérateur de changements ?

Déjà plébiscité par un certain nombre de ménages français avant la crise sanitaire, le e-commerce alimentaire a connu un essor fulgurant, et ce avant même le début du confinement. Début avril 2020, le e-commerce alimentaire frôlait ainsi, selon Nielsen, la barre symbolique de 10 % de parts de marché sur les produits de grande consommation et le frais en libre-service (PCG-FLS). Si la livraison à domicile a connu un essor spectaculaire, plus de 80 % de la croissance du e-commerce alimentaire « généraliste » a été réalisée par le drive (voiture ou piéton).

Si les drive ont connu une forte progression dans l'alimentaire, ces circuits alternatifs se sont également développés dans d'autres secteurs, parmi lesquels la grande distribution spécialisée (bricolage et matériaux, jeux et jouets, équipement de la maison, sport, etc.) ou encore le textile, jusqu'ici plus volontiers tournés vers la livraison à domicile ou le Click & Collect.

Malgré la levée du confinement mi-mai, les règles de distanciation physique, qui limitent le nombre de personnes dans les magasins, et le maintien des gestes barrières (usage de masque, gel hydroalcoolique à

l'entrée...) devraient sans doute installer durablement ces nouvelles habitudes d'achat dans les prochains mois, voire les prochaines années.

À condition toutefois que le service soit au rendez-vous. Si en période de crise et de mise en œuvre dans l'urgence de ces solutions alternatives, les consommateurs ont pu accepter une expérience « dégradée » (disponibilité fluctuante des produits, files d'attente, légers retards par rapport aux créneaux de récupération des commandes définis...), l'expérience client constituera, à n'en pas douter, un des leviers commerciaux pour développer ces nouveaux modes de consommation.

Face à cette nouvelle demande, les distributeurs vont donc devoir travailler pour trouver l'équilibre entre coûts pour délivrer ces services, taux de service satisfaisant et disponibilité des stocks (fiabilité des stocks et gestion des produits de substitution). Tandis que l'organisation des points de vente autant que la montée en compétence des collaborateurs pour réaliser ces nouvelles missions compteront parmi les points saillants de la réussite de la mise en place de ces nouveaux modèles.

Quand le point de vente devient un centre logistique de proximité

En périphérie des centres urbains, dans les grandes zones commerciales, le modèle drive, s'il paraît globalement identique pour les clients, repose en réalité sur des modèles logistiques bien distincts pour les distributeurs. Ainsi, là où certaines enseignes ont fait le choix d'utiliser le stock du magasin (réserve ou rayons) et de délivrer dans une zone accolée au point de vente, d'autres ont préféré créer des « dark stores », anciens magasins ou zones de magasins reconvertis en stock dédié pour le e-commerce (drive et livraison à domicile). Enfin, d'autres enseignes ont privilégié les points de retrait accolés à un véritable entrepôt (souvent avec forte mécanisation), pour les modèles drive les plus intensifs.

Dans tous les cas, ces modèles nécessitent de faire évoluer les compétences des employés de la grande distribution, qui étaient jusque-là tournées vers l'organisation des surfaces de vente et le conseil aux clients. La préparation de commandes provenant du canal e-commerce est en effet un métier avant tout logistique. Ce qui implique, pour en assurer l'efficacité, une organisation ultra-rigoureuse : optimisation des chemins de préparation de commandes, ordonnancement des préparations en temps réel, spécialisation (ou non) des préparateurs par

commande, regroupement des commandes en fonction des créneaux horaires réservés, etc.

Dans le cas de stocks partagés avec le magasin principal, il s'agit aussi de répartir les équipes et de synchroniser les préparations de commandes avec l'activité traditionnelle de conseil à la vente et de réassort des rayons. Le tout en définissant les nouvelles stratégies en termes de gestion de stocks entre réserve, rayons et commandes drive. Autrement dit, s'il est aujourd'hui difficile pour les distributeurs de ne pas proposer ces nouveaux modèles de vente, leur mise en place doit être optimisée pour gagner en efficacité sans contraindre le canal traditionnel. D'autant plus qu'il est impossible d'appliquer des surcoûts aux clients, qui souhaitent retrouver les mêmes prix qu'en magasin.

Les enjeux de la fiabilité des stocks, du temps réel et de l'agilité

Pour répondre aux enjeux de l'expérience client dans ce contexte omnicanal, les distributeurs doivent disposer d'une information fiable et en temps réel des stocks (surface de vente, réserve, dark store...), mais également d'une connaissance fine des préférences clients, afin de limiter les ruptures et de proposer, le cas échéant, des produits de substitution. En parallèle, il leur faut optimiser les processus pour gagner en productivité et maîtriser les coûts face à l'augmentation des volumes. Ce qui passe nécessairement par un outillage spécifique, avec des solutions orientées logistique avant tout.

Des outils informatiques qui doivent également pouvoir accompagner les enseignes dans l'évolution de leurs stratégies, avec l'activation, la désactivation ou encore l'ajustement des processus logistiques de façon agile. En premier lieu parce que ces services, encore récents, n'ont pas pleinement atteint leur maturité et que chaque magasin devra procéder en test & learn pour définir les canaux les mieux adaptés à sa zone de chalandise. Ensuite parce que les stratégies logistiques devront pouvoir s'adapter à la saisonnalité, aux jours de la semaine voire aux heures de la journée, selon l'affluence sur chaque canal.

Face à de telles évolutions, il n'est pas donc pas exclu d'imaginer que le magasin pourrait devenir, à terme, un véritable hub logistique de proximité, capable de servir tous les canaux de vente et tous les modes de distribution, y compris la livraison à domicile. Un nouveau site de stockage qui permettrait, en outre, de diminuer les distances de transport

(et donc l'impact environnemental des acteurs de la distribution), de déployer des scénarios de vente inter-points de vente que les pure-players ne sont pas en mesure de proposer (puisqu'ils ne disposent pas de points de vente) et de capitaliser sur le foncier immobilisé.