Les 7,8 et 9 octobre 2020
à l'Institut Supérieur D'Études Logistiques - ISEL
Université Le Havre Normandie
13èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique et en Supply Chain Management

# Pratiques de la grande distribution alimentaire et performance de la logistique urbaine: revue de littérature

Hasna Sabir * [1]

[1] CEROS – EA – 200 Avenue de la République, 92000 Nanterre, France

Cet article se propose d'effectuer une revue de littérature sur les pratiques mises en place par les distributeurs pour contribuer à une logistique urbaine plus performante. Le papier vise à répondre aux questions suivantes : Quelles sont les pratiques entretenues par les distributeurs dans ce cadre ? Est-ce que ces pratiques améliorent-elles réellement la performance de la logistique urbaine ? Qu'entend-on par le concept de " la performance de la logistique urbaine ". La présente contribution est motivée par l'importance qu'acquiert ce secteur durant les dernières décennies, d'une part, d'autre part, par la rareté des travaux scientifiques qui permettent l'articulation des deux champs étudiés. Une revue systématique de littérature, sur un échantillon final de 50 articles, a permis de révéler les principales pratiques initiées par les grands distributeurs et l'absence d'un consensus sur la notion de " la performance de la logistique urbaine ". Certes, ce travail manque d'investigation de terrain et s'appuie sur les données secondaires. Toutefois, de nouvelles voies de recherches s'avèrent prometteuses dans ce cadre.

**Keywords:** Pratiques, Distributeurs, Performance, Logistique urbaine

*Speaker

# Pratiques de la grande distribution alimentaire et performance de la logistique urbaine : revue de littérature

**Sabir Hasna**, Doctorante
Affiliée au Centre d'Etudes et de Recherches sur les Organisation et la Stratégie (CEROS)
Université Paris Nanterre, France

**Résumé**

Cet article se propose d'effectuer une revue de littérature sur les pratiques mises en place par les distributeurs pour contribuer à une logistique urbaine plus performante. Le papier vise à répondre aux questions suivantes : Quelles sont les pratiques entretenues par les distributeurs dans ce cadre ? Est-ce que ces pratiques améliorent-elles réellement la performance de la logistique urbaine ? Qu'entend-on par le concept de « la performance de la logistique urbaine ». La présente contribution est motivée par l'importance qu'acquiert ce secteur durant les dernières décennies, d'une part, d'autre part, par la rareté des travaux scientifiques qui permettent l'articulation des deux champs étudiés. Une revue systématique de littérature, sur un échantillon final de 50 articles, a permis de révéler les principales pratiques initiées par les grands distributeurs et l'absence d'un consensus sur la notion de « la performance de la logistique urbaine ». Certes, ce travail manque d'investigation de terrain et s'appuie sur les données secondaires. Toutefois, de nouvelles voies de recherches s'avèrent prometteuses dans ce cadre.

**Mots clé** : Pratiques, Distributeurs, Performance, Logistique urbaine.

# Food retailing practices and performance of urban logistics : literature review

**Sabir Hasna**, Doctorante

Affiliée au Centre d'Etudes et de Recherches sur les Organisation et la Stratégie (CEROS)

Université Paris Nanterre, France

**Abstract :**

This article aims to carry out a literature review on the practices implemented by distributors to contribute to more efficient urban logistics. It intended to answer the following questions : What are the practices maintained by distributors in this context ? Do these practices really improve « the performance of urban logistics » ? What is meant by « the performance of « urban logistics ». This contribution is motivaed by the multiplication of research work on this theme and the importance that this sector has acquired in recent decades. A systematic literature review, on a final sample of 50 articles, revealed the main practices initiated by the major distributors. However, there is no consensus on the concept of « the performance of urban logistics ». New researchs are showing promise.

**Keywords** :Practices, Distributors, Performance, Urban logistics

## 1. INTRODUCTION

Négligé pendant de nombreuses années, le transport des marchandises en ville, ou plus précisément, la logistique urbaine acquiert une croissante importance durant les dernières décennies (Durand et *al*, 2010). Elle occupe une position de plus en plus significative autour de la thématique du développement durable (Allegre, 2016). Le transport des marchandises en ville représente, selon Savy (2015), environ 30% de l'occupation de la chaussée, 20% du trafic urbain et jusqu'à 50% des émissions de gaz à effet de serre. Cette place, de plus en plus, prépondérante, l'est non seulement, de point de vue académique mais aussi en termes des initiatives entretenues par les professionnels. Comme l'indique Gardrat (2017), chaque secteur, chaque filière a sa propre organisation qui lui est spécifique. Pour accroitre les différentes dimensions de la performance, de nouvelles pratiques émergent intégrant un ensemble d'acteurs : la grande distribution, les entreprises de transport et logistique… (Dablanc, 2019). De nouvelles prestations voient le jour dans les villes, plus exclusivement, dans les zones denses comme les centres villes. Les grands distributeurs ont été pionniers dans ce sens, ils ont largement innové leurs stratégies et organisations logistiques. En effet, la grande distribution présente l'avantage d'être implantée et bien répartie sur l'ensemble des territoires. Ce secteur fait intervenir un large panel d'acteurs vu la multiplicité des produits et, par conséquent, une multiplicité des chaines logistiques.

Le reste du papier est organisé en cinq sections : la section 2 présente la méthodologie utilisée pour sélectionner les articles à examiner. La section 3 présente une brève revue de la littérature. La section 4 décrit les résultats de l'analyse. La section 5 discute ces résultats. La dernière section conclut ce travail et fournit des perspectives et de nouvelles voies de recherche ainsi que les limites.

## 2. METHODOLOGIE

Le champ littéraire étudié est le fruit de deux champs distincts : celui de la logistique de la grande distribution et celui de la logistique urbaine. La littérature qui couvre ces deux thématiques est riche et à la croisée de nombreuses disciplines (gestion, économie, sociologie, urbanisme). D'où la nécessité d'une analyse large et le recours à une revue systématique de la

littérature (Tranfield et *al.*, 2003, Denyer et Tranfield, 2009). L'objectif est de répondre aux questions de recherches suivantes :

Q1) Quelles sont les pratiques mises en place par les distributeurs pour améliorer la distribution des marchandises en villes ?

Q2) Est-ce que ces pratiques ont tendance à améliorer réellement la performance de la logistique urbaine ?

Pour ce faire, nous avons sélectionné les moteurs de recherche qui permettent de recouvrir le plus grand nombre d'articles : Emerald, Elsevier, Business Source Ultimate, ScienceDirect. Notre spectre de la recherche doit être large pour couvrir l'ensemble des articles ayant la capacité à répondre à nos questions de recherche. Ce large spectre permet d'évaluer méticuleusement la pertinence des articles choisis à l'aide d'un ensemble des mots clés (pratiques, logistique de grande distribution, logistique urbaine, performance).

A la base des mots clés présents dans les titres et les résumés des articles, un premier échantillon de 1500 articles a été généré. Ces articles ont été examinés pour éliminer ceux qui ne sont pas axés sur la gestion et les doublons. Cette deuxième phase a permis de constituer un panel de 500 articles. Ce dernier a fait l'objet d'une analyse fine des résumés lors de la troisième étape afin de ne garder que 200 articles qui sont ancrés dans les perspectives de la recherche. Toutefois, on ne s'est pas contenté de l'analyse des résumés, une dernière analyse plus complète a été menée sur les papiers complets pour vérifier s'ils répondent aux questions de recherches. Après cette quatrième et dernière étape, un échantillon de 50 articles a été conservé.

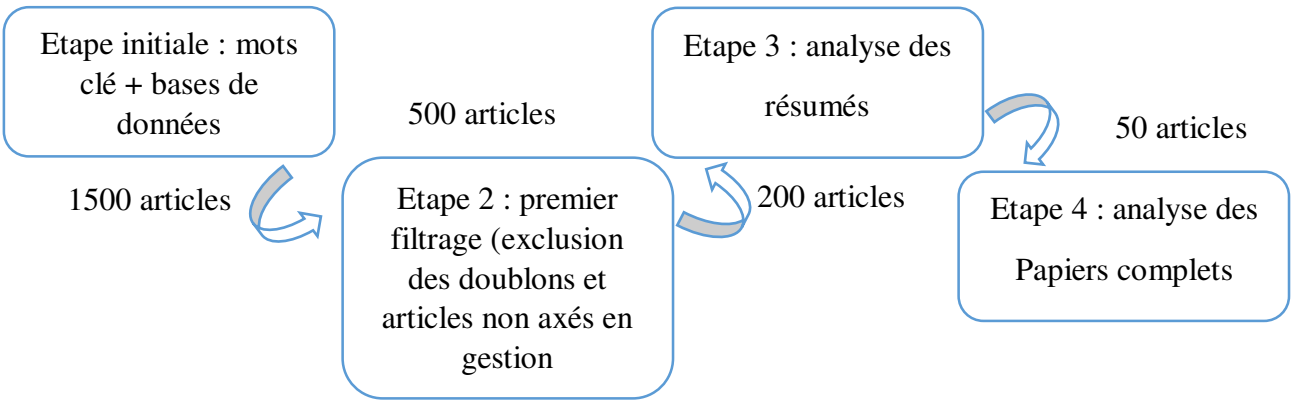


Figure 1. Méthodologie poursuivie dans la sélection des articles

Source : Production personnelle, Le 10-03-2020

## 3. UNE BREVE REVUE LITTERAIRE

### 3.1. La logistique urbaine

Selon Dablanc (1997), la logistique urbaine désigne un ensemble de solutions permettant une gestion optimisée des marchandises en milieu urbain. Ces solutions incluent la circulation de la marchandise en ville, son traitement, sa livraison au client final ainsi que la gestion des flux de retour.

Taniguchi et *al* (2001) définissent la logistique urbaine comme un processus d'optimisation des activités liées au transport et à la logistique dans le milieu urbain en prenant en compte l'environnement de la circulation, la congestion de trafic ainsi que la consommation de l'énergie.

Patier (2002), pour sa part, définit la logistique urbaine ainsi : « *L'art d'acheminer dans les meilleures conditions les flux de marchandises qui entrent, sortent et circulent dans la ville* »

Quant à Boudouin et Morel (2002), ils proposent la définition suivante :*« La logistique urbaine peut et doit aider à l'amélioration du fonctionnement de la ville ; c'est le défi de toute démarche cherchant à « mieux » faire circuler les marchandises ».* Les auteurs évoquent ainsi la notion de l'amélioration.

Si le point commun entre ces différentes contributions est le rayon d'action qui se délimite à la zone urbaine, ces multiples définitions prouvent la richesse du concept global. Elles permettent de traiter plusieurs entités : optimisation, fonctionnement, métier, ville, amélioration, gestion, flux, urbain, marchandise, circulation, traitement, congestion, environnement, approvisionnement. L'ensemble des contributions tendent vers une amélioration de la gestion du fret dans la « ville ».

### 3.2. La logistique urbaine : Pour quelle(s) finalité(s) ?

On a choisi le terme « finalité » qui renvoie à la notion de but, d'objectif pour faire face aux différentes externalités négatives produites par la mobilité des marchandises en ville en vue d'atteindre d'un certain niveau de performance logistique. La logistique urbaine est censée intervenir à l'échelle sociale, environnementale et économique. La figure ci-dessous représente, de manière stylisée, ces différentes finalités sont :

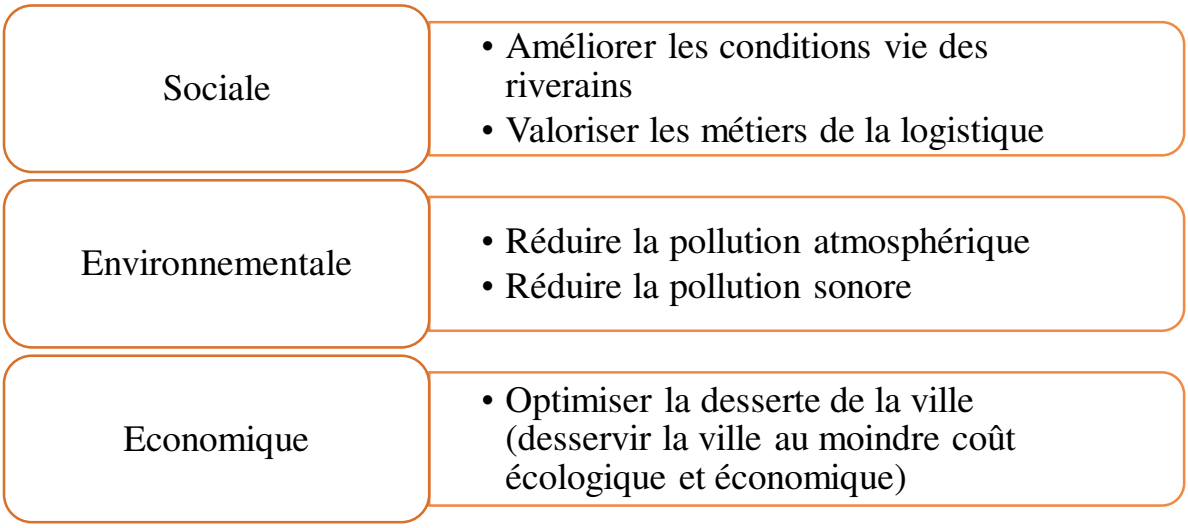


Figure 2 : Les finalités de la logistique urbaine

Source : Production personnelle, Le 10-03-2020

### 3.3. Les pratiques des distributeurs

Les « Pratiques » sont un ensemble d'activités répétitives au sein de l'organisation (Wellstrein et Kieser , 2011). Elles présentent un certain niveau de complexité et requièrent une attention particulière auprès de la direction en vue de leurs apports attendus (Roy et *al*, 2014), de leurs positives incidences sur les compétences logistiques (Chow et *al*, 2008), sur la performance et notamment celle de la distribution (Green et *al*, 2008). Ces pratiques peuvent être de nature différentes : organisationnelle, technologique ou objectif. Ces pratiques influencent la structure de la chaine logistique.

Confrontés à des contraintes d'essences diverses (organisationnelle, fonctionnelle, économique et environnementale), les distributeurs doivent emprunter une démarche d'appropriation de « pratiques responsables » dans la gestion du transport des marchandises en ville.

L'objectif actuel est d'identifier et promouvoir les meilleures pratiques, expériences et initiatives, les analyser pour pouvoir dégager les facteurs de réussite, les freins et les potentielles perspectives (Allievi Dorosz, 2005).

## 4. RESULTATS DESCRIPTIFS

Les 50 articles étudiés sont publiés entre 2005 et 2018. Un pic important est observé sur la période 2010-2018 (environ 80%). Ceci indique que cette thématique reçoit une attention croissante et importante durant la dernière décennie auprès des académiciens et des praticiens. Ce papier se concentre sur les deux principales pratiques déployées par les distributeurs :
-60% des articles examinés portent sur des pratiques inter-organisationnelles traduites sous forme de collaboration logistique plus particulièrement sous forme de mutualisation logistique ;

-30% des articles mettent l'accent sur le développement de la « e-grocery »

### 4.1. Les pratiques inter organisationnelles : la collaboration logistique

Dans le champ de la logistique, deux organisations ou plus sont collaboratives lorsqu'elles partagent la responsabilité de la planification, de la gestion, de l'exécution et de l'évaluation par le biais d'échange d'information comme le cas de la planification de la production, de la gestion des prévisions et de la distribution (Min et al, 2005). La collaboration s'oriente beaucoup plus vers les acteurs externes parce qu'elle permet de bénéficier des ressources et compétences existantes chez les partenaires externes afin de générer des gains plus supérieurs (Roy et al, 2014). Selon Lindawati et al (2014), la collaboration entre les parties prenantes est opportune et nécessaire pour améliorer la distribution des biens en ville très généralement et plus particulièrement dans une ville en pleine croissance prenant en compte la durabilité environnementale.

#### 4.1.1. Les types de la collaboration

Les auteurs distinguent trois types de collaborations possibles (Senkel et Durand, 2013 ;Roy et al, 2014 ; Gonzalez- Feliu et al, 2013)
La collaboration verticale : Il s'agit de la mise en commun des ressources logistiques et humaines entre plusieurs acteurs de la même chaine logistique situés à des niveaux différents du canal de la distribution, c'est le cas de la grande distribution avec ses fournisseurs.

La collaboration horizontale : Dans un marché fortement concurrentiel qui connait une pression environnementale en fort développement, une augmentation des coûts, notamment les coûts du transport, le coût de l'immobilier logistique (Senkel et Durand, 2013), l'émergence des PSL spécialisés dans la gestion des opérations logistiques pour le compte d'autrui en tant qu'un chef d'orchestre (Abdelhay et al, 2014), tous ces éléments n'ont fait qu'apparaitre un deuxième type de collaboration caractérisé d'horizontal qui consiste en la mise en commun des ressources logistiques et humaines entre des organisations frontalement concurrentielles sur le même niveau d'une chaine logistique multi acteur (Nimtrakool, 2014)
La collaboration transversale (croisée ou latérale) : ce dernier type de collaboration est plus flexible, il combine et partage des ressources horizontales et verticales.

### 4.1.2. Les niveaux de la collaboration

Les niveaux de la collaboration présents dans les articles évalués sont à l'ordre de quatre :

- Le premier niveau de la collaboration est traduit par un simple échange d'information. Il peut être illustré par le cas du distributeur américain Walmart qui a rendu une masse d'informations, sur les ventes, accessibles par ses fournisseurs (Roy et al, 2006);
- Le deuxième niveau de collaboration intègre la gestion des stocks par le fournisseur, les programmes GPA[1] en sont une illustration (Camman et al, 2013 ; Paché, 2005 ; Senkel, 2005);
- Le troisième niveau de collaboration est la synchronisation de la production des fournisseurs avec celle des manufacturiers. Le système juste à temps est une application de ce niveau (De Corbière et al, 2010) ;
- Le quatrième niveau est le mode de collaboration le plus avancé et qui vise à une co-conception (Roy et al, 2014). Ce dernier type permet la conception, par l'ensemble des parties prenantes, de nouveaux produits (la co-conception des produits), des systèmes industriels et logistiques ainsi que ceux de distribution.

[1] **Gestion Partagée des Approvisionnements** (GPA) est une méthode permettant de réduire le coût du capital en diminuant les stocks

La figure ci-dessous synthétise les quatre niveaux de collaboration :

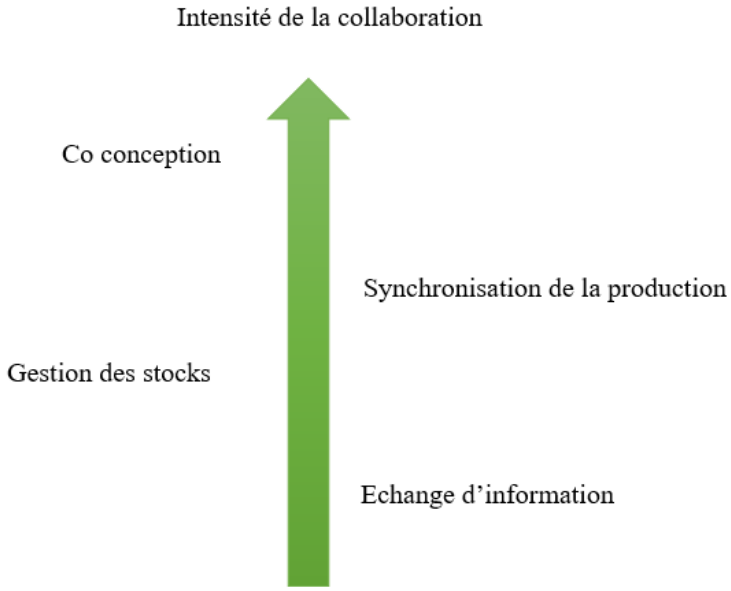


Figure 3 : Les niveaux de la collaboration

Source : Adapté de Roy et al, (2006) ; Le 14/02/2020

### 4.1.3. D'une simple collaboration logistique à une mutualisation

Les formes de la collaboration logistique sont multiples. Selon notre échantillon d'articles, la plus déployée est la mutualisation, considérée comme une forme particulière de la collaboration inter-entreprises. Selon Nimtrakool et (2014), la mutualisation permet de mieux gérer les flux de marchandises en mettant en commun des ressources et des moyens logistiques (véhicules, aires de livraison, plateformes, systèmes d'informations et de communication (SIC)) entre deux ou plusieurs organisations indépendantes financièrement et juridiquement. Elle représente aussi une alternative pour éviter la redondance des actifs grâce à une optimisation du taux de charge des véhicules à titre illustratif et par conséquent la réduction des coûts économiques et impacts environnementaux. Cette pratique couvre des champs différents (terrestre, aérien et maritime).

<u>Réussir la mutualisation</u>

Selon les articles étudiés (Senkel et *al*, 2013 ; De Corbière et *al* 2010), il est possible de pointer un certain nombre de facteurs favorisant le développement et la réussite de la mutualisation horizontale:

- La qualité des informations échangées ;
- Les mécanismes de rétribution, de coordination, de partage de risque et de coûts ;
- La pertinence du choix des partenaires ;
- L'engagement des directions ;
- La proximité des cultures d'entreprises ;
- L'importance des points de livraison communs ;
- Les conditions de livraisons des distributeurs ;
- La compatibilité des produits à transporter dans le même véhicule ;
- Les conditions de livraisons des distributeurs ;
- Les contraintes fixées par les autorités publiques et les communautés urbaines (Obligation de passer ou non par un espace logistique urbain) ;
- La forme de gouvernance retenue.

A partir de ce qui précède, il est clair que la mutualisation est une forme collaborative qui intègre des acteurs indépendants constituant des coalitions, repose sur l'allocation des ressources communes entre ces derniers et garantit un partage équitable et « symétrique » des gains (la valeur attribuée à un acteur ne dépend que de sa force stratégique).

Son principal objectif est l'augmentation des gains *via* la réalisation des économie d'échelles et la réduction de différents coûts (économique, environnemental et social) imputés à la gestion des opérations logistiques. Tout agent refuse une collaboration ou un partage inferieur à ce qu'il pourrait générer en agissant individuellement. De ce fait, la mutualisation permet d'augmenter « l'efficience » de la chaine logistique. Une autre propriété de cette forme organisationnelle est « l'additivité ». En effet, la somme des gains de deux coalitions est égale à la somme des gains qui résulte de leur fusion. Nous pouvons conclure que la mutualisation répond aux axiomes définis par Shpaley et qui sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

| Critère | Signification |
|---|---|
| L'efficience | La somme des valeurs individuelles doit être inférieure ou égale à la somme de la valeur globale. |
| La symétrie | Les acteurs ayant la même force stratégique reçoivent les mêmes rétributions . |
| La nullité | Un acteur dont toutes les contributions sont nulles doit recevoir un gain nul. |
| L'additivité | La somme des rétributions de chacun des acteurs égale à la rétribution de l'ensemble des acteurs. |

Tableau 1. Critères de Shapley

Source : Adapté de Thisse (2003) ; Le 20/02/2020

#### 4.1.4. Vers un nouveau concept : l'internet physique (PI)

Il s'agit d'un original concept inspiré du succès de l'internet dans le domaine des réseaux informatiques. Il est vu comme un prolongement de la collaboration horizontale (Montreuil, 2009). La PI a pour but d'interconnecter les multiples prestations logistiques pour former un réseau « universel » ouvert (Saraj et al, 2013). Ce réseau favorise la consolidation de l'ensemble des moyens de la chaine logistique et génère des gains financiers et environnementaux. Ceci est possible grâce à un routage des marchandises encapsulées dans des conteneurs modulaires (Ballot et Montreuil, 2014).

### 4.2. Une pratique de plus en plus développée : l'épicerie en ligne

Les grands distributeurs ont développé plusieurs formules de vente allant d'un simple magasin physique à un autre nettement virtuel. La livraison des produits commandés en ligne représente un réel enjeu logistique de double dimension (spatiale et temporelle) : il s'agit de déterminer le lieu de la livraison, le jour et l'heure (Durand, 2005). Son principal défi est d'adapter une certaine impédance entre les temps de ses principaux acteurs :1) le livreur, 2) l'internaute (ne sonner qu'une seule fois à sa porte) pour ne pas le déranger et, au même temps, réduire le nombre des allers retours des livreurs. Cette adaptation d'impédance permet d'améliorer les critères logistiques *via* la réduction de la congestion, les émissions de gaz à effet de serre.

*Quelles solutions pour « l'adaptation d'impédance »*

Pour remédier aux déficits de la e-commande, deux principaux modèles logistiques sont dominants (évoqués dans 90% des articles qui traitent l'épicerie en ligne), un troisième existe sous forme de combinaison des deux premiers (Durand, 2018 ; Durand et Jara, 2017):

-«*warehouse-picking* » (Préparation en entrepôt): ce modèle consiste en la préparation des commandes en lignes dans des entrepôts dédiées avant de les livrer aux internautes. Ce modèle a été adopté par les enseignes françaises du commerce intégré (Auchan, Carrefour, Casino, Cora et Telemarket) et optait pour la livraison à domicile (LAD). Il affiche certains inconvénients traduits par des délais de livraison élevés et des coûts importants de la préparation de la commande et de sa livraison.

-«S*tore-picking* » (Préparation en magasin): ce modèle a été, en premier lieu, conçu par le distributeur britannique Tesco, pour être, en second lieu adopté par les grandes surfaces alimentaires françaises (Intermarché, Leclerc et Système U). Il repose sur la transmission de la commande effectuée en ligne au magasin de l'enseigne le plus proche. Ce modèle permet d'adosser des opérations de vente en ligne à des opérations des ventes en magasin. Son point fort est l'exploitation des infrastructures de proximité existantes. Il reste moins onéreux par rapport au modèle précèdent. Il offre la possibilité de la livraison hors domicile (LHD) *via* le retrait en magasin. Cette option est en faveur des enseignes bénéficiant d'un maillage territorial important comme dans le cas d'Intermarché (un magasin tous les 18 km). Toutefois, ce modèle, à son tour, signale un point négatif incarné dans la gêne occasionnée aux habitués des magasins par les préparateurs des commandes.

-«*Depot drive* »: Il s'agit d'un « *dépôt dédié de quelques centaines de mètres carrés[..] Implanté à proximité d'axes de transit (trajet « travail - domicile »)* » (Durand et Jara, 2017). Une fois sur place, « *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 »* (Durand et Magali, 2017). Ce concept a été initié, en 2004, par le groupe Auchan *via* sa solution Chronodrive afin de remédier à trois principaux problèmes : (1) les problèmes logistiques liés à la LAD, (2) les problèmes d'image liés aux nuisances produites au sein du magasin, (3) les problèmes de rentabilité (le dépôt ne stocke que les références présentes sur le catalogue électronique contrairement au magasin).

Dès lors, le nombre de drive n'a cessé de se multiplier comme en atteste le tableau ci-dessous :

| Enseigne | Nombre de drive |
|---|---|
| Intermarché | 1296 |
| Système U | 736 |
| Casino & Co | 710 |
| Carrefour | 660 |
| Leclerc | 642 |
| Auchan & Co | 173 |

Tableau 2 : Les drives des cyber-épiciers français (mars 2018)

Source : Durand (2018) ; Le 01/03/2020

## 5. DISCUSSION

Qu'en est-il de la performance de la logistique urbaine ?

Il faut répondre tout d'abord à la question suivante : Qu'entend-on par la performance ?

La performance est un concept polysémique et multidimensionnel (Frédouet et le Mestre , 2005). Elle reste une notion ambiguë, toutefois, la performance peut se définir comme étant la réalisation des objectifs organisationnels quelque soient leurs natures et leurs variétés (Dohou et Berland (2007). Limitée, dans un premier temps, à l'aspect financier qui insistait sur la réalisation de chiffre d'affaire souhaité par les actionnaires et l'acquisition des parts de marchés permettant la pérennité de l'entreprise dans un marché qualifié de concurrentiel. Elle intègre, dans un second temps, d'autres aspects pour garantir la continuité de l'entreprise (Dohou et Berland, 2007).

17% des articles étudiés n'abordent absolument pas cette notion, au moment où 83% des articles évalués en traitent en évoquant différentes dimensions :

| Type de performance | Fréquence (%) |
|---|---|
| Performance globale | 4% |
| Performance économique | 8% |
| Performance environnementale | 50% |
| Performance sociale | 4% |

| | |
|---|---|
| Performance individuelle | 4% |
| Performance collective | 4% |
| Performance de la filière ou de l'entreprise | 8% |

Tableau 3. La fréquence de différents types de performance

Source : Production personnelle, Le 12-03-2020

La performance globale : Selon Dohou & Berland (2007) est un concept multidimensionnel, techniquement difficile à mesurer. Baret (2006) la définit comme étant « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* ».

La performance économique : elle honore la confiance des clients et actionnaires et se présente sous forme d'indicateurs (le bilan et le compte de résultat) (CJD, 2004).

La performance sociale : elle repose sur la capacité de l'entreprise à rendre ses hommes acteurs et auteurs (CJD, 2004).

La performance environnementale, comme toute performance, peut être qualifiée de complexe, contingente, source d'interprétation subjective. Elle peut être définie comme suit « *les résultats mesurables du système de management environnemental (SME), en relation avec la maitrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux* » (Norme ISO 14031, 1999).

La performance individuelle peut être considérée comme « *une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles* » (Jamal, 2016)

La performance collective est une performance générée par l'ensemble d'un dispositif organisationnel *via* l'intégration de tous ses membres (Michaux, 2005).

La performance de la filière ou de l'entreprise rejoint la notion de la performance globale qui intègre les trois dimensions.

Après analyse des différentes dimensions des performances traitées, on rejoint l'avis de Tanguy et Martin (Tanguy et Martin, 2015) qui confirment que l'impact des nouvelles pratiques de la grande distribution est très centré sur l'aspect environnemental alors que l'incidence sur d'autres dimensions de la performance est plus complexe et très rare.

Les autres dimensions (économique, sociale, logistique, globale) évoquées font référence aux propres performances de l'entreprise et non pas à la performance de la distribution du fret au sein de la ville.

Les travaux dans ce cadre sont très peu, ce qui explique l'absence d'un cadre formel et universel de performance de fret urbain (Hu et *al* 2019) malgré son importance. En effet, le manque d'interaction entre les différents acteurs (Vidal Viera et Fransoo, 2015), l'insuffisante connaissance des processus décisionnels (Lindholm, et Blinge, 2014), ainsi que la capacité moyenne de fournir des services logistiques sophistiqués (Dablanc, 2007) sont considérés comme le talon d'Achille d'une planification et réglementation efficace et performante de logistique urbaine. La performance de la logistique urbaine est considérée comme un facteur important de la croissance durable des villes selon De Carvalho et *al* (2019) qui n'est pas bien explorée dans les deux littératures anglaise et française. Quant aux questions de recherche, grâce à une revue systématique, les principales actions entretenues par les distributeurs pour pouvoir améliorer les conditions de distribution du fret dans la ville ont été relevées. Toutefois ces pratiques sont au service de la performance de l'entreprise. Elles n'agissent que sur l'aspect environnemental de la performance de la logistique urbaine au moment où les autres aspects ne sont pas pris en compte. De ce fait, on ne peut pas conclure si ces pratiques améliorent réellement cette performance « mal définie ».

## 6. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La présente revue de la littérature confirme la pertinence de la recherche en logistique urbaine et en logistique de la grande distribution. La logistique urbaine semble, bel et bien, être une discipline encore très jeune. Elle offre de ce fait un large éventail de futurs travaux à réaliser par les chercheurs.

Les perspectives de cette recherche semblent riches et prometteuses. On se propose, alors, d'approfondir la question de la performance de la logistique urbaine, un concept très peu abordé à l'heure actuelle et de développer des réflexions sur les multiples aspects constituant cette performance en s'appuyant sur les travaux antérieurs (Hu et *al*, 2019 ; De Carvalho et *al*, 2019). Ces contributions définissent, en partie, certaines variables qui rentrent dans la composition de ce construit :

- L'engagement des parties prenantes ;
- La performance des entreprises ;

- Des facteurs exogènes (culture, tradition…) ;
- Les écosystèmes locaux ;
- L'interaction dynamiques entre ces éléments.

Aujourd'hui, compte tenu de la croissante importance qu'acquiert la distribution du fret dans les politiques urbaines, les distributeurs sont amenés, aujourd'hui plus qu'hier, à intégrer cette notion avant la mise en place de toute pratique. Ils doivent s'assurer, en premier lieu, de la positive incidence de cette dernière sur la performance de la distribution du fret dans le milieu urbain.

Notre agenda de recherche se trouve dans l'obligation, tout d'abord, d'identifier les dimensions de la performance de la logistique urbaine afin de pouvoir, ensuite, la mesurer grâce à ses composantes. Toutefois, ce travail affiche certaines limites qui consistent en l'utilisation des données secondaires dont on ignore le contexte et les conditions de leur production. En effet l'investigation du terrain et la production des données primaires permettent de mieux approfondir l'analyse et d'apporter de nouvelles connaissances.

**REFERENCES**


1. Abdelhay, L., Malhené, N., Gonzalez-féliu J. (2014), « *logistique urbaine durable : le cdu, un point de convergence entre les différents acteurs »,* 14ème Salon International de Logistique, Marrakech, Maroc, 24-24 Octobre
2. Allegre, T.(2016). Une approche originale de logistique urbaine : l'expérimentation « Déméter–Bordeaux Métropole». *Logistique & Management*, 24,(3-4) :164-170.
3. Allievi Dorosz, F. (2005). Le développement de bonnes pratiques logistiques dans le respect de l'environnement. *Logistique & Management*, *13*(1), 25-30.
4. Ballot, E., & Montreuil, B. (2014). *L'Internet Physique*. La documentation française.
5. Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: Une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.

6. Boudouin, D., Morel, C. (2002), « Logistique *urbaine ; l'optimisation de la circulation des biens et services en ville*, Programme National « Marchandises en Ville », La Documentation Française, Paris.
7. Camman, C., Monnet, M., Guieu, G., Livolsi, L. (2013), « Les stratégies d'acteurs dans la mutualisation logistique », *Logistique et Management,* 21(3) :57-75.
8. Chow, W.S., Madu, C.N., Kuei, C.H., Lu, M.H., Lin, C., Tseng, H. (2008), « Supply chain management in the US and Taiwan : An empirical study », *Omega*, vol. 36, n° 5, pp. 665-679.
9. CJD, *Livret sur la performance globale*, Paris, 2004
10. Dablanc, L. (2019), Enjeux numériques de la logistique urbaine. *Mobilité, logistique et numérique: entre efficacité et libertés*, 27
11. Dablanc, L. (2007). Goods transport in large European cities: Difficult to organize, difficult to modernize. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *41*(3), 280-285.
12. Dablanc, L. (1997), Entre police et service : l'action publique sur le transport de marchandises en ville, Le cas des métropoles Paris et New York, Thèse de doctorat en Transport, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Mars.
13. De Carvalho, N. L. A., Ribeiro, P. C. C., García-Martos, C., Fernández, C. G., & Vieira, J. G. V. (2019). Urban distribution centres in historical cities from the perspective of residents, retailers and carriers. *Research in Transportation Economics*, n°*77*, 100744.
14. De Corbière, F., Durand, B., Rowe, F. (2010), « Effets économiques et environnementaux de la mutualisation des informations logistiques de distribution : avis d'experts et voies de recherche », *Management & Avenir*, 9(39) :326 – 348
15. Denyer, D. and Tranfield, D. (2009), "Producing a systematic review", in Buchanan, D. and Bryman, A. (Eds), The Sage Handbook of Organizational Research Methods, Sage Publications, London.
16. Dohou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*.
17. Durand, B.(2018), La logistique de la cyber-épicerie française : des mutations continuelles.
18. Durand, B., & Jara, M. (2017). Comment expliquer le succès du drive? La logistique et le marketing comme premiers éléments de réponse.

19. Durand, B., Gonzalez-Feliu, J., Henriot, F. (2010), « La logistique urbaine, facteur clé de développement du B to C », *Logistique & Management* 18(2) :7-19.
20. Durand, B. (2005). L'épicerie en ligne. *La Revue des Sciences de Gestion*, n°4:143-154.
21. Gardrat, M. (2017). Impensée mais structurante, refoulée mais exhibée: la mobilité urbaine des marchandises. *Unpublished doctoral dissertation, Lyon University*.
22. Frédouet, C. H., & Le Mestre, P. (2005). La construction d'un outil de mesure de la performance des réseaux interorganisationnels: une étude des réseaux d'acteurs portuaires. *Finance Contrôle Stratégie 8(*4) : 5-32.
23. Green, K.W., Whitten, D., Imman, R.A. (2008), « The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context », *Supply Chain Management: An International Journal* 13 (4) :317-327.
24. Hu, W., Dong, J., Hwang, B-G,. *et al.* (2019), A Scientometrics Review on City Logistics Literature: Research Trends, Advanced Theory and Practice. *Sustainability*, 11(10), 2724.
25. Jamal, M. (2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East , Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 10(3), 404-418.
26. Lindawati, van schagen, johan, goh, mark, *et al.* (2014) Collaboration in urban logistics: motivations and barriers. *International Journal of Urban Sciences*, vol. 18, no 2, p. 278-290.
27. Lindholm, M. E., & Blinge, M. (2014). Assessing knowledge and awareness of the sustainable urban freight transport among Swedish local authority policy planners. *Transport policy*, *32*, 124-131.
28. Michaux, V. (2005). Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle: construction d'une grille d'analyse unifiée. In *Présenté à 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine.*
29. Min, S.; Roath, A.S.; Daugherty, P.J.; Genchev, S.E.; Chen, H.; Arndt, A.D.; Richey, R.G. (2005), «Supply Chain Collaboration: What's Happening», *International Journal of Logistics Management 16( 2) :237-256.*
30. Montreuil, B. (2010). Physical Internet Manifesto : globally transforming the way physical objects are handled, moved, stored, realized, ssupplied and used.
31. Nimtrakool K., Chanut O., Grandval.S. (2014), *La mutualisation des ressources logistiques pour la gestion du dernier km en ville : état de l'art et piste de recherche à*

*partir d'une recherche bibliométrique*. 10 ème Rencontre Internationale de la Recherche en Logistique et Supply Chain Management, Marseille, France, 20-21 Mai.

32. Paché, G. (2005), « Initier une coopération logistique et mercatique entre industriels et distributeurs, ou la nécessité politique des « petits pas », *Revue des sciences de gestion*, (214):177-188.
33. Patier, D. (2002). *La logistique dans la ville*. Celse.
34. Roy, J., Landry, S., & Beaulieu, M. (2006). Collaborer dans la chaine logistique : Etat des lieux. *Cahier de recherche no*, *6*(01).
35. Roy, J., Beaulieu, M., Véronneau, S. (2014). STRATÉGIE LOGISTIQUE : aller au-delà des pratiques exemplaires. *Gestion*, 39(4) :11-20.
36. Saraj. R., E. Ballot, S. Pan, D.Hakimi and B.Montreuil (2013). Efficiency potential of interconnexion of logistics networks. *International Journal of Production Research Under Review.*
37. Savy, M., 2015. La logistique en France, état des lieux et pistes de progrès.
38. Senkel, M-P. (2005), « Evolutions logistiques dans la grande distribution : de l'optimisation à la coordination des flux », *Decisions Marketing,* (39) :67-78.
39. Senkel, M. P., Durand, B., & Hoa Vo, T. L. (2013). La mutualisation logistique: entre théories et pratiques. *Logistique & Management*, *21*(1), 19-30.
40. Taniguchi, E., Thompson, R. G., Yamada, T., Van Duin, R. (2001), « City LogisticsNetwork modelling and Intellegent Transport Systems », Amsterdam, Pergamon.
41. Tanguy, C., & Martin, M. (2015). Le développement d'une logistique durable dans la filière vitivinicole bourguignonne? Identification des stratégies et pratiques. *Innovations*, (1) :141-160
42. Thisse, J. F. (2003). Théorie des jeux: une introduction. *Cours, Université catholique de Louvain*.
43. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British journal of management, 14(3) :207-222.
44. Vidal Vieira, J.G., Fransoo, J.C. (2015). How logistics performance of freight operators is affected by urban freight distribution issues. Transp. Policy, 44 : 37–47
45. Wellstein, B., Kieser, A. (2011), « Trading "best practices" – A good practice ? », *Industrial and Corporate Change* 20(3) : 683-719.