

La transformation logistique de la cyber-épicerie française - Les innovation urbaines impactent-elles la performance logistique ?

Bruno Durand * ¹

¹ CEROS - Université Paris Nanterre – Université Paris Ouest Nanterre La Défense : EA4429 – France

Avec le développement du *drive*-piéton (ou PRA [Point Relais Alimentaire]), les enseignes françaises de la grande distribution alimentaire - en particulier Carrefour - se livrent une " guerre des quartiers ". Leur but est de mailler le plus finement possible le cœur des villes. Livrer les ménages à domicile coûte effectivement cher, d'autant plus que les consommateurs souhaitent des livraisons gratuites. Il s'agit donc, pour les distributeurs, de développer des alternatives logistiques à la LAD (Livraison A Domicile) *via* des solutions de LHD (Livraison en deHors du Domicile), permettant de moins dégrader leurs comptes d'exploitation : le *drive*-piéton semble pouvoir en constituer une, plus vertueuse, s'inscrivant dans la démarche RSE des enseignes - plus économique et plus écologique. Cette alternative de distribution, basée sur une proximité on ne peut plus forte, semble séduire et constituer un réel argument marketing, même si d'autres innovations urbaines émergent également...

Keywords: Cyber, épicerie, GSA (Grandes Surfaces Alimentaires), Innovation, Livraisons urbaines, Livraison à domicile, Livraison en point relais, Livraison gratuite, Drive, piéton, Drive, truck, Consigne automatique, RSE, Performance logistique

*Speaker

LA TRANSFORMATION LOGISTIQUE DE LA CYBER-EPICERIE FRANCAISE LES INNOVATIONS URBAINES IMPACTENT-ELLES LA PERFORMANCE LOGISTIQUE ?

Distribution et logistique

RESUME :

Avec le développement du *drive*-piéton (ou PRA [Point Relais Alimentaire]), les enseignes françaises de la grande distribution alimentaire - en particulier Carrefour - se livrent une « guerre des quartiers ». Leur but est de mailler le plus finement possible le cœur des villes. Livrer les ménages à domicile coûte effectivement cher, d'autant plus que les consommateurs souhaitent des livraisons gratuites. Il s'agit donc, pour les distributeurs, de développer des alternatives logistiques à la LAD (Livraison A Domicile) *via* des solutions de LHD (Livraison en deHors du Domicile), permettant de moins dégrader leurs comptes d'exploitation : le *drive*-piéton semble pouvoir en constituer une, plus vertueuse, s'inscrivant dans la démarche RSE des enseignes - plus économique et plus écologique. Cette alternative de distribution, basée sur une proximité on ne peut plus forte, semble séduire et constituer un réel argument marketing, même si d'autres innovations urbaines émergent également...

MOTS CLES :

Cyber-épicerie ; GSA (Grandes Surfaces Alimentaires) ; Innovation ; Livraisons urbaines ; Livraison à domicile ; Livraison en point relais ; Livraison gratuite ; *Drive*-piéton ; *Drive-truck* ; Consigne automatique ; RSE ; Performance logistique

1. OBJECTIF DE LA COMMUNICATION

Avec le développement actuel du *drive*-piéton dans les grands centres urbains, les enseignes françaises de la grande distribution alimentaire semblent se livrer une « guerre des quartiers ». Leur but est de mailler le plus finement possible les villes, de « jouer la carte » de la proximité. Livrer les ménages à domicile coûte trop cher - de 15 à 20 euros par porte - d'autant que les consommateurs souhaitent des livraisons gratuites !

Aujourd'hui, il s'agit donc, pour les GMS bien sûr mais également pour les commerces de centre-ville, d'innover et de proposer aux ménages urbains - de moins en moins motorisés - des alternatives logistiques variées dégradant moins leurs comptes d'exploitation : (1) de LAD (Livraison A Domicile) ; (2) de LHD (Livraison en deHors du Domicile) - plus économiques. Le *drive*-piéton fait, ainsi, partie des innovations logistiques récentes, des innovations relativement vertueuses, basées sur une plus grande proximité, qui s'inscrivent souvent dans la démarche RSE des enseignes - car plus économiques et plus écologiques.

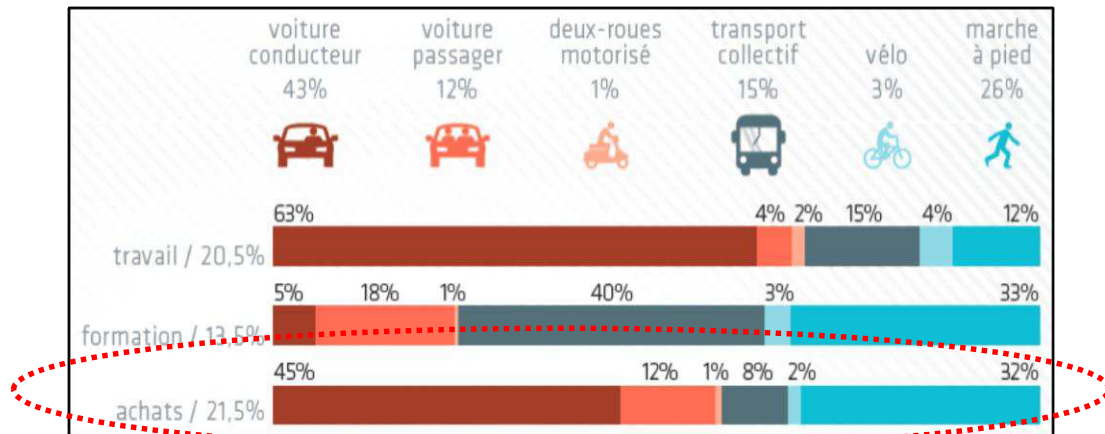
Au cours de cette communication, nous commençons par rappeler l'évolution du comportement des ménages urbains quant à leurs déplacements d'achats. Nous mettons, ensuite, en évidence à partir d'une série d'entretiens conduits pour l'instant uniquement auprès d'enseignes françaises de GSA, les innovations logistiques que les GMS et les cybermarchés expérimentent actuellement - le *drive*-piéton, l'espace logistique mobile, la consigne automatique ainsi que des alternatives collaboratives - et nous indiquons leur niveau de performance.

2. EVOLUTION DES DEPLACEMENTS D'ACHATS DES MENAGES URBAINS

Commençons par préciser le contexte de notre recherche exploratoire. Quand on étudie les motifs de déplacement des ménages urbains français, force est de constater que les achats précèdent le travail (EDGT, 2015 - se reporter à la figure 1). Ajoutons que ces déplacements connaissent des mutations sensibles, compte-tenu des nouvelles formes de commerce - vente en ligne et omni-canal. Précisons ensuite que, dans 57% des cas, les déplacements d'achats sont réalisés en voiture - les déplacements à pied (32%) venant après, nettement devant les transports en commun si on retire Paris de l'étude. C'est, en partie, pour cette raison que la logistique urbaine, définie comme « *l'art de gérer les flux de marchandises en ville* » (Patier, 2002), est devenue un réel sujet de préoccupation chez les élus, commerçants et prestataires logistiques des grandes métropoles, en particulier la logistique du tout dernier kilomètre. Pour les collectivités, la maîtrise du TMV (Transport des Marchandises en Ville) constitue désormais un véritable levier d'action sur : (1) le dynamisme économique de la cité - concept de ville attractive ; (2) la qualité de vie - concept de ville apaisée. La volonté clairement affichée des

grandes agglomérations de réduire leurs externalités négatives, issues des différents mouvements de véhicules, n'en est donc que plus légitime (Durand, 2018).

Figure 1 - Les motifs de déplacement des ménages urbains de Nantes, Bordeaux, Toulouse, Grenoble et Strasbourg



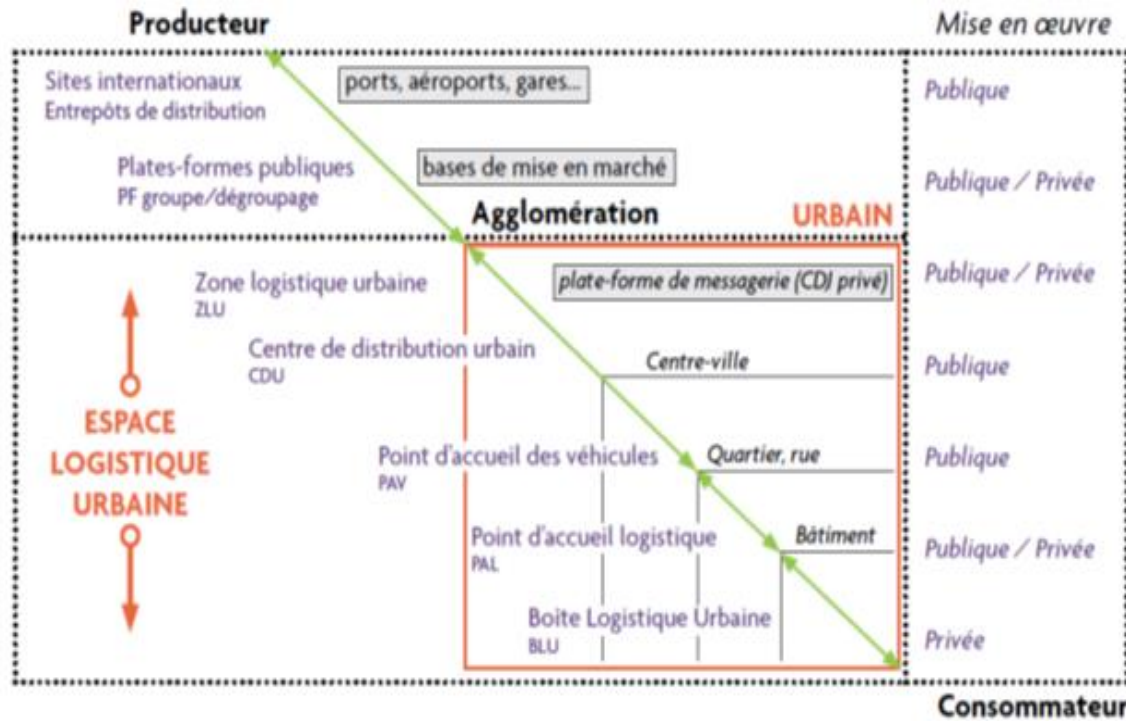
Source : EDGT (2015)

Concernant les ménages urbains, leurs attentes résident dans le souhait : (1) de disposer, en grande proximité, de commerces ; (2) de pouvoir être livrés à domicile (LAD) ou de pouvoir retirer, facilement, leurs achats en ligne sur des points de proximité (LHD : points relais, consignes automatiques...) ; (3) de ne pas être dérangés par des véhicules de livraison lors de leurs flâneries en ville. L'enjeu pour les grandes métropoles est, ainsi, de bâtir une véritable stratégie en matière de TMV. Bironneau et Hovelaque (2018) pensent d'ailleurs que la logistique pourrait être l'avenir du *retail*. Il s'agit, par conséquent, de prendre en compte les comportements d'achats des consommateurs - notamment en matière de livraisons - et, en particulier, leurs impacts sur les flux urbains.

Avec le développement régulier du commerce en ligne - environ 10% des dépenses d'un ménage - les flux deviennent plus diffus (fragmentation des livraisons), plus rapides (promesses de livraison dans la journée, voire dans l'heure), et donnent lieu à des flux retours plus nombreux : un flux sur cinq serait, *a priori*, un flux inversé (Fevad, 2019)). Quand rien n'a été anticipé, la congestion du trafic ne peut que s'amplifier et affecter les performances des entreprises, en premier lieu celles des opérateurs de transport, ainsi que l'attractivité de la cité et sa qualité de vie. Apaiser son cœur de ville tout en améliorant l'approvisionnement de ses commerces et les livraisons de ses habitants, tel constitue donc l'objectif de toute agglomération en matière de logistique urbaine (Gonzalez-Feliu et *alii*, 2013). Cela passe, pour partie, par des opérations de mutualisation des flux *via* des ELU - Espaces de Logistique Urbaine (Boudouin et *alii*, 2018 - se reporter à la figure 2) : les points relais en magasins, les ELP (Espaces

Logistiques de Proximité [ou Partagés] - situés en centre-ville), les conciergeries de quartier ou d'entreprise et, aujourd'hui, les *drives*-piéton en constituent des réalisations variées.

Figure 2 - Une typologie des ELU



Source : Boudouin (2018)

De plus en plus, conscientes des enjeux en matière de vitalité économique et d'externalités négatives, les métropoles françaises regardent de près les différentes expérimentations liées aux nouvelles pratiques d'achats des ménages. Elles s'intéressent, notamment, aux stratégies des enseignes de la distribution alimentaire, enseignes qui se réapproprient régulièrement de précieux mètres carrés en centre-ville : le retour, dans les quartiers et dans les hyper-centres, de magasins de proximité, dépendants d'enseignes nationales de GSA (Grandes Surfaces Alimentaires), est ainsi constaté. Il devrait, *a priori*, se poursuivre dans le cadre du déploiement des *drives*-piéton, en vue de mailler le territoire urbain...

Ajoutons que l'approche omni-canal, qui permet une « *gestion intelligente de multiples points de contacts* » (Vanheems, 2015) en mêlant commerce en magasin et commerce en ligne, permet de répondre plus facilement aux attentes spatiotemporelles des consommateurs : les commerces physiques ne sont pas ouverts 24h/24 et ne sont accessibles qu'à la frange de population qui habite à proximité. Soulignons, également, que la performance logistique constitue un élément clé du développement du commerce (Beck et Rygl, 2015), quel qu'il soit. Elle passe en particulier par la disponibilité des produits et la mutualisation des schémas de distribution.

Pointons, à ce propos, la réelle responsabilité des consommateurs lors de leurs parcours d'achats, au moment du choix du mode de livraison. Selon l'IAU (2016), près de 80% des internautes d'Ile-de-France se feraient livrer à domicile (des produits volumineux et des produits culturels). La livraison en point relais ne concernerait que 30% des consommateurs (de l'habillement et du petit équipement), et la livraison en magasin moins de 10%.

Concernant plus précisément la cyber-épicerie, il n'est pas possible de ne pas souligner le développement fulgurant du *drive* alimentaire : 14 en 2010 et 5 140 en avril 2020 (Dauvers, 2020). L'objectif de cette forme de vente est de justement réduire les coûts du mix-logistique - 0-coût de dernier kilomètre - afin d'être rentable (ce que la LAD n'est pas dans le domaine de l'épicerie), et donc d'être pérenne. Hybridation de deux modèles logistiques, le *warehouse-picking* et le *store-picking* (Jara et Durand, 2016), le *drive* constitue « *un puissant facteur d'entropie pour la logistique urbaine* » (Mevel et Morvan, 2015). Les alternatives de LAD, abandonnées il y a quinze ans du fait de flux trop modestes et donc d'un déficit de rentabilité, réapparaissent en effet chez les cyber-épiciers, intégrés ou indépendants. Généralement situés en périphérie, les *drives*, qui étaient initialement des points d'enlèvement où les ménages se rendaient en voiture (Durand, 2017), livrent également aujourd'hui dans les grandes agglomérations - contre une éventuelle rémunération - les ménages non motorisés ou à mobilité réduite du centre-ville. Ils jouent alors, ni plus ni moins, le rôle d'ELP - l'internaute pouvant également s'y faire livrer des produits achetés en ligne non proposés par son cybermarché.

Ajoutons que les consommateurs utilisent de plus en plus le e-commerce pour leurs produits quotidiens : la récente crise sanitaire de la covid-19 en constitue le meilleur exemple. Cela n'empêche aucunement le commerce de proximité de connaître un renouveau « *plus de services, plus de praticité, moins de déplacements* » (Capo et Chanut, 2013). Si la proximité est un construit multidimensionnel (Rychen et Zimmermann, 2008), elle comporte cependant « *deux volets singuliers* » : le spatial et l'organisationnel, que Bergadaa et Del Bucchia (2009) subdivisent en quatre dimensions - fonctionnelle, relationnelle, identitaire et opérationnelle - auxquelles Capo et Chanut (2012) ajoutent une dimension « *inter-organisationnelle* » avec les acteurs de la *supply chain*. L'organisation du canal de distribution en amont du consommateur apparaît, ainsi, fondamentale : il s'agit de faciliter la vie de l'utilisateur, tout en optimisant bien sûr la logistique. Vyt et alii (2017) insistent aussi, pour leur part, sur l'importance de la proximité organisationnelle : lors de leurs travaux sur le *drive*, ils montrent notamment que cette formule de vente est perçue par les consommateurs comme un service complémentaire de l'enseigne, un service qui les incite à lui rester fidèle.

Rappelons qu'il s'agit, au final, de rendre les grandes métropoles plus respirables. Est-il utile de rappeler que le secteur du transport contribue à l'accroissement de la consommation d'énergie et aux émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) ? Le TMV serait, ainsi, responsable de 36% des émissions de CO₂ (IAU, 2016) et représenterait environ 20 % des flux urbains, une proportion en régulière augmentation (Patier, 2002). L'urbanisation croissante et les mutations des formes de commerce rendent, de ce fait, obligatoire une gestion plus rationnelle du TMV. L'amélioration des performances environnementales et économiques passe, donc, par une évolution des pratiques logistiques. Aussi, l'accent est-il, de plus en plus, mis par les parties prenantes - en particulier par les distributeurs - sur la performance d'alternatives organisationnelles innovantes, alternatives permettant de mieux livrer, en réduisant le nombre de véhicules en circulation et en les remplissant mieux. Des initiatives commerciales, favorisant généralement la mutualisation des flux, sont ainsi régulièrement constatés.

3. DESIGN DE LA RECHERCHE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Notre recherche se veut exploratoire et qualitative. Du point de vue méthodologique, nous avons conduit une dizaine d'entretiens d'experts auprès de responsables logistiques d'enseignes françaises de la cyber-épicerie (distribution intégrée [Carrefour, Auchan, Casino et Monoprix] et distribution associée [Leclerc, Intermarché et Système U]). L'analyse du discours nous a permis : (1) de faire le point, pour chaque enseigne, sur leurs pratiques innovantes observées (adoptées ou non - 4 catégories : *drive*-piéton, ELP mobile, consigne automatique pour produits frais, livraison collaborative) ; (2) d'évaluer leurs impacts sur le niveau de performance logistique.

Tableau 1 - Tableau des entretiens d'experts conduits dans la cyber-épicerie française

Enseignes des GSA	Dates et lieux des entretiens d'expert	Entretiens centrés sur ...
Auchan	Janvier 2020 - 75 / Paris - Hypermarché	LAD et <i>drive</i>
Auchan	Novembre 2019 - 44 / Nantes - Hypermarché	LAD et <i>drive</i>
Carrefour	Février 2020 - 75 / Paris - Supermarché	LAD et <i>drive</i>
Carrefour	Décembre 2019 - 92 / Villeneuve - Entrepôt	la LAD
Casino	Décembre 2019 - 75 / Paris - Siège	LAD et <i>drive</i>
Monoprix	Septembre 2019 - 92 / Clichy - Siège	LAD et <i>drive</i>
Intermarché	Novembre 2019 - 44 / Nantes - Supermarché	LAD et <i>drive</i>
Leclerc	Septembre 2019 - 44 / St Etienne - Entrepôt	le <i>drive</i>
Leclerc	Février 2020 - 44 / Nantes - Hypermarché	LAD et <i>drive</i>
Système U	Octobre 2019 - 35 / Rennes - Hypermarché	le <i>drive</i>
Système U	Janvier 2020 - 49 / Angers - Supermarché	LAD et <i>drive</i>

Source : Elaboration personnelle

Ajoutons qu'une trentaine d'entretiens sont actuellement en cours, auprès de trois autres catégories de commerces : (1) une dizaine de GSS (Grandes Surfaces Spécialisées - sport, bricolage, jardinage, ameublement, culture, jouet, chaussures...); (2) une douzaine de commerces indépendants de centre-ville (métiers de bouche, habillement, presse, fleur, décoration, cadeau...); (3) sept *pure-players* (Amazon, Veepee, Cdiscount, Zalando, Oscaro, Showroomprive, Rueducommerce). Concernant les entretiens semi-directifs (8 questions - durée moyenne : 50 minutes) menés auprès de responsables logistiques de GSA françaises (GMS et cybermarchés), l'analyse du discours nous a permis : (1) de faire le point, pour chaque enseigne, sur les pratiques innovantes expérimentées (ou non) - le *drive*-piéton, l'ELP mobile, la consigne automatique pour produits frais, la livraison collaborative ; (2) d'évaluer leur pertinence par rapport aux attentes des ménages urbains.

4. RESULTATS OBTENUS

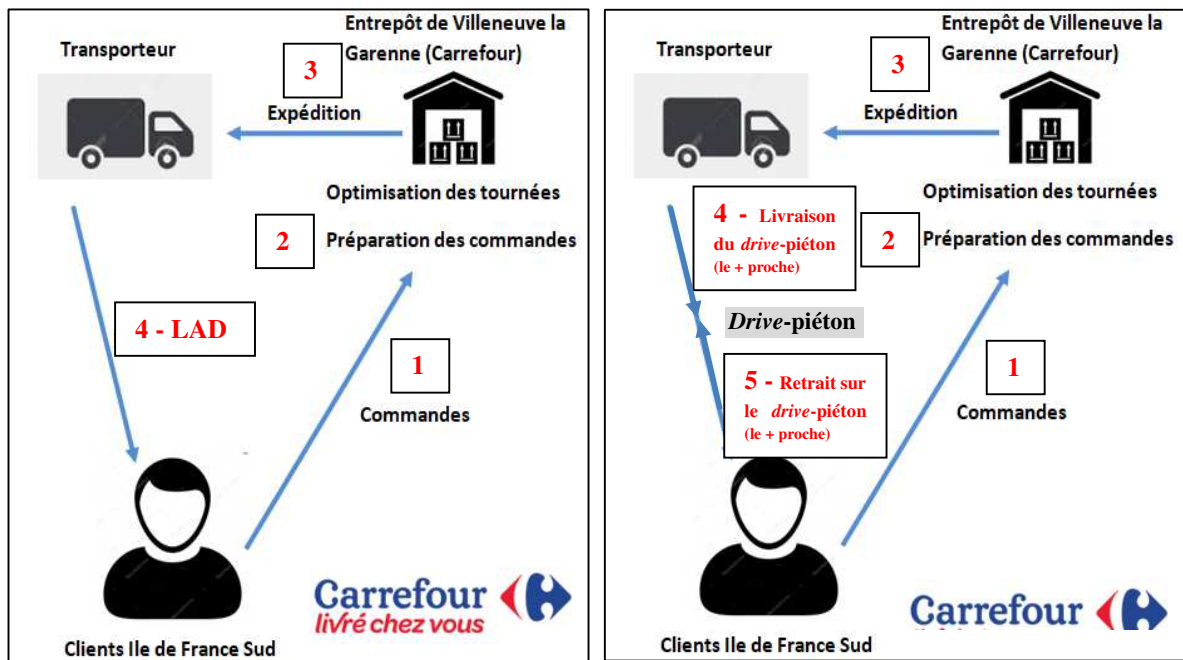
Ce qui ressort, de manière flagrante, de notre première série d'entretiens, c'est la très nette volonté de renforcer les services de proximité. Des initiatives commerciales, dont le but est de favoriser l'amélioration de la performance logistique, sont ainsi régulièrement expérimentées : (1) du côté de la LAD des achats effectués en ligne ou bien dans des commerces de proximité - le besoin croissant de PCD (Portage des Courses à Domicile), lié à une moindre motorisation des urbains - en particulier sur Paris - et à la progression du maintien à domicile des aînés, en constitue la principale raison ; (2) du côté des LHD, du fait du coût plus élevé des LAD - les consommateurs souhaitant retirer eux-mêmes leurs commandes, dans les mêmes proportions que pour la LAD (Fevad, 2019), sur des points d'hyper-proximité situés à quelques dizaines de mètres de leur domicile. La composition des commandes est cependant différente : plus volumineuses et sensibles (à température dirigée) en LAD et facilement transportables en LHD. L'un des problèmes majeurs rencontrés par les enseignes interviewées est celui du foncier, une denrée rare en ville. Nous avons noté leur volonté de renforcer la « cohabitation » d'activités commerciales et logistiques - la multifonctionnalité étant plus facilement rentable. Point très positif, ces espaces mutualisés de proximité contribuent : (1) à réduire les déplacements ; (2) à entretenir le lien social. Ce concept encore émergent est, parfois, connu sous le nom - à connotation plus attractive - d'hôtel logistique, un nom déposé par le groupe Sogaris, à l'occasion de la réhabilitation du site « Chapelle International » (Paris 18^{ème}). L'innovation logistique du *drive*-piéton (encore nommé « PRA » [Point de Retrait Alimentaire]), que nous allons maintenant préciser, s'inscrit tout-à-fait dans cette logique.

4.1. Le *drive*-piéton ou l'amélioration effective de la livraison des ménages urbains

Face au développement de la VAD (Vente A Distance), il est essentiel, selon la FEVAD (2019), de s'intéresser à la problématique des livraisons de particuliers, en LAD (délicates et/ou volumineuses) comme en LHD (retrait de mono-colis). Seulement, concernant les produits alimentaires, il n'est pas possible de retenir la deuxième option, plus économique, et de s'adosser aux cinq réseaux concurrents de points relais - Mondial Relay, Relais Colis, Kiala devenu UPS Access Point, Pickup - La Poste et les magasins Casino (support de Cdiscount) - ou encore aux réseaux de consignes automatiques, du fait des volumes importants à livrer (une e-commande alimentaire représentant, en moyenne, deux caddies) et/ou de la température des produits (frais et surgelés). En revanche, le retrait de ces commandes sur des magasins de l'enseigne prend tout son sens : c'est ce qui a donné lieu, en périphérie des villes, au développement du *click-&-collect* ou *drive*.

Or, dans les métropoles denses, la localisation des GSA n'est que rarement à proximité des domiciles des consommateurs. De ce fait, les enseignes, qui avaient déserté les centres-villes, essaient de s'y repositionner *via* des magasins de proximité et surtout, depuis maintenant trois ans, elles ouvrent des *drives*-piétons (dépôt de moins de 30 m²). C'est le cas de Carrefour et de Leclerc qui développent, en particulier sur Paris, des *drives* « avancés », afin de mailler la cité. Il s'agit d'une stratégie totalement conforme à leurs démarches RSE - alternative plus écologique et plus économique. Implantés en cœur de ville et dans les quartiers, les consommateurs y viennent à pied au moment souhaité, bénéficiant d'avantages intéressants : horaires de retrait élargis et prix compétitifs - les mêmes qu'en hypermarchés de périphérie, alors que les prix dans les petites surfaces de centres-villes sont plus élevés, en moyenne, de 17% (Dauvers, 2020). La commande est, généralement, préparée sur un *drive* ou un dépôt de périphérie, avant d'être acheminée vers le *drive*-piéton le plus proche du domicile du consommateur. En avril 2020, on recensait 383 sites en France : un tiers est détenu par Carrefour (dont 120 sur l'Ile de France) et 50 par Leclerc. N'oublions pas que cette solution logistique mutualisée revêt une dimension « Marketing » (Vyt et *alii*, 2017), dans la mesure où elle donne à l'enseigne une image de commerçant de proximité.

Figure 3 - De la LAD au *drive*-piéton chez Carrefour



Source : Elaboration personnelle

4.2. L'expérimentation des Points d'Accueil de Véhicules (PAV) et du *drive-truck*

Parallèlement au *drive*-piéton, les PAV constituent une autre innovation de logistique urbaine expérimentée par les GSA. Poussés tantôt par des collectivités et tantôt par des PSL (Prestataires de Services Logistiques), les grands distributeurs alimentaires français ne sont pas indifférents aux alternatives qui permettent d'alléger la pression sur l'espace public - moins de congestion et moins de pollution. Les PAV en font partie. Ces points de livraison éphémères, opérationnels seulement une partie de la journée (par exemple deux heures en fin de matinée ou d'après-midi) sont accessibles en VUL (Véhicules Utilitaires Légers) ou en véhicules à modes doux (électrique, GNV, hybride...). Un PAV joue, en fait, le rôle d'un ELP mobile : sa localisation varie, en effet, pendant la journée - dans un quartier le matin, dans un autre l'après-midi. Ce concept a également séduit les cyber-épiciers français, même si son expérimentation reste, pour l'instant, beaucoup moins déployée que celle du *drive*-piéton. Les enseignes Système U et Casino le testent ainsi, depuis plusieurs mois, *via* un *drive-truck*, sur Lyon pour la première (Gazzola, 2019) et sur Bordeaux pour la seconde (Chenevoy, 2019) - le *drive-truck* y étant alors couplé à deux scooters électriques.

4.3. Le déploiement « frileux » de consignes automatiques pour produits frais




Les entretiens menés auprès des GSA montrent que les distributeurs semblent, également, avoir une « petite » appétence pour les consignes automatiques sous température dirigée, c'est-à-dire

en fait pour des *drives*-piétons automatisés, destinés aux produits frais (les produits surgelés posant d'autres problématiques), ouverts sept jours sur sept et 24 heures sur 24. Si l'alternative est devenue banale au Royaume-Uni - notamment chez le *retailer* Waitrose - les premiers pas sont encore bien hésitants sur le sol français. Il est vrai que l'investissement dans chaque consigne n'est pas neutre (plusieurs dizaines de milliers d'euros), et que le *ROI* risque d'être long, quand on analyse les résultats du marché français de la consigne automatique (produits secs) : à ce jour, le parc national du Groupe La Poste est toujours inférieur à 500 unités (Bugelli, 2020), six années après le début du déploiement - la barre des 1 000 aurait dû être passée en 2016 ! L'innovation logistique peut-être géniale, faut-il encore qu'elle corresponde à la réelle attente du consommateur et, dans ce cas, à sa culture. Force est, effectivement, de constater que cette alternative qui a séduit les consommateurs allemands et britanniques, ne retient pas pour l'instant l'attention de leurs homologues français. Trois enseignes ont, cependant, décidé de s'y intéresser : (1) Monoprix, qui s'est lancé dès 2014 ; (2) le Groupe Intermarché, qui mène des expérimentations dans le Quartier latin ou Boulevard Saint Michel ; (3) Auchan (Caussil, 2019). Pour l'heure, il reste donc très difficile d'obtenir des retours précis et, surtout, objectifs...

4.4. Les alternatives collaboratives en LAD : une piste prometteuse...

La LAD est, généralement, coûteuse : c'est là, d'ailleurs, la principale raison du succès du *drive*. Ainsi, dans 80% des e-achats alimentaires, le consommateur choisit, aujourd'hui, le recours au *drive* plutôt qu'à la LAD. Ceci étant écrit, il nous faut ajouter que certains *drives* jouent le rôle d'ELP livrant, à leur demande expresse, des ménages de centre-ville (se reporter au tableau 2).

Tableau 2 - Quelques tarifs de LAD en fonction du montant de la commande

Distributeurs	 Carrefour <i>livré chez vous</i>	 E.Leclerc <i>Chez Moi</i>	 amazonPrime
Lieux de livraison	35 agglomérations en France	Paris	Paris et ses environs
Frais de livraison	> 150 € → Gratuit > 100 € → 5 € > 50 € → 8 €	> 180 € → Gratuit > 100 € → 9,90 € > 50 € → 12,90 €	Liv. en 1h → 7,90 € Liv. en 2h → 3,90 €
Délais de livraison	Sous 24 h	Sous 24 h	H + 1

Source : Elaboration personnelle

Face à cette délicate question de la LAD (« *l'épine dans le pied* »), les répondants disent s'interroger sur la pertinence de la livraison collaborative - plus économique qu'une LAD effectuée par un PSL. Certains ne se cachent pas pour déclarer qu'ils effectuent des tests quand ils ne l'ont pas tout simplement adoptée ! Certes, la livraison collaborative - concept du « *colis*

emporté par la foule » (Carbone et alii, 2016) - possède des limites - notamment la non garantie, pour le commerçant, de disposer à un moment donné de ressources suffisantes en « *collaborateurs particuliers* » pour livrer dans les délais (désertion du magasin [phénomène « gilets jaunes », épisode neigeux, covid-19...]). Comme le précisent Akeb et alii (2018), les livraisons collaboratives se développent bien. D'ailleurs, les GSA semblent l'avoir compris, car elles misent dessus. La *start-up* nantaise Shopopop, premier service français de livraison collaborative (<https://www.shopopop.com>) qui a levé en janvier 2020 quatre millions d'euros pour financer son développement en Europe (Journal des Entreprises - 15 janvier 2020), en constitue une très belle illustration : elle livre en effet, *via* ses nombreux *shoppers*, pour Carrefour, Auchan, Leclerc, Intermarché et Système U !

5. APPORTS ET LIMITES ACTUELS DE NOTRE RECHERCHE

5.1. Apports théoriques de notre communication

Des enseignements de notre travail exploratoire actuel sont déjà palpables, en particulier dans trois domaines : (1) au niveau des dynamiques organisationnelles - collaboration, mutualisation, externalisation logistique et réseaux d'entreprises ; (2) au niveau des stratégies logistiques - nouveaux *business models*, gestion et pilotage de stocks déportés ; (3) au niveau, enfin, des ressources humaines en logistique *via* le développement de nouvelles compétences.

5.2. Apports managériaux de notre communication

Plus qu'un simple service logistique, la livraison des particuliers, LAD et LHD, constitue bien un élément clé du *mix-marketing* des GSA. Nous l'avons vérifié : elle leur permet, en effet, de jouir d'une image de commerçant de proximité. Les concepts de proximité et de phygital (notamment de *Web-to-Store*) façonnent, également, de nouvelles stratégies de distribution (comme, par exemple, l'alliance « Amazon-Monoprix »). Notre recherche permet bien sûr de mettre en évidence, chez les cyber-épiciers français, leur maturité logistique et leur niveau de performance (économique et écologique - assez conforme à la démarche RSE des enseignes étudiées), principalement au niveau de deux innovations : le *drive*-piéton et la livraison collaborative, clés de développements futurs... Conscientes des enjeux en matière de vitalité économique et d'externalités négatives, les métropoles françaises regardent avec beaucoup d'intérêt ces différentes innovations concernant les déplacements d'achats des ménages, des innovations par rupture au sens de Rougès et alii (2016).

5.3. Limites à ce jour du travail effectué

Les résultats de notre recherche portent, à cette heure, uniquement sur le marché français des GSA et, plus précisément, sur celui de la cyber-épicerie. Le marché des GSS, celui des commerces indépendants de centre-ville et celui des *pure-players* font actuellement, à leur tour, l'objet d'entretiens. Leurs résultats seront connus en fin d'année. Nous avons, bien entendu, prévu de prolonger notre travail, tout d'abord, sur un plan européen (marchés britannique et allemand), puis sur un plan mondial (marchés d'Amérique du Nord et japonais).

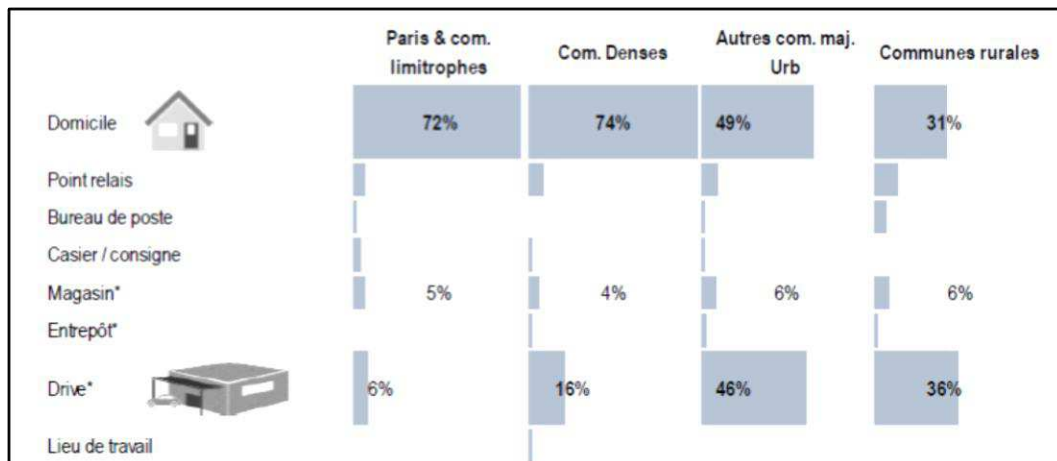
6. CONCLUSION

Du fait d'une concurrence exacerbée entre les GSA françaises, le maintien et le développement de la part de marché de chaque distributeur semblent devoir passer par des innovations fécondes en particulier en matière de logistique, afin de conserver et d'accroître sa clientèle urbaine. Les quatre innovations, que nous avons mises en avant, suscitent déjà de nouveaux comportements de la part des ménages quant à leurs déplacements d'achats. Rien de bien surprenant en fait quand on s'interroge un peu. La livraison gratuite, annoncée à grands renforts de médias par les cyber-épiciers, coûte en fait cher (de 15 à 20 € par porte) au cyber-épicier (<https://www.frenchweb.fr/la-livraison-en-24h00-coute-cher-a-amazon/>). Or, les consommateurs, habitués à cette pratique, ne sont pas décidés à l'abandonner pour la première alternative venue. Ces innovations des distributeurs visent bien sûr, en premier lieu à assainir leurs comptes d'exploitation et, ensuite, à leur permettre de capter de nouveaux clients en jouant, notamment, sur le concept clé de proximité, une valeur qui compte de nouveau. Ces initiatives garantissent, en plus, une amélioration de la performance du TMV (moins de véhicules en ville). Ajoutons que si savoir vendre est essentiel pour un commerçant, savoir et pouvoir bien livrer ses clients l'est tout autant (CCI Nantes, 2016). C'est, d'ailleurs, en bonne partie pour cette raison qu'Amazon s'est interrogé, dans le cadre de sa stratégie de *Web-to-Store*, sur la nécessité d'une présence physique (directe ou partenariale [comme, par exemple sur Paris, *via* son « allié » Monoprix]). Plus qu'un service logistique, la livraison des particuliers semble bien constituer un élément clé du *mix-marketing* des cyber-épiciers.

Ces innovations, en particulier le *drive*-piéton et la livraison collaborative, donnent déjà lieu à des déplacements plus vertueux (émission de moins de nuisances) et, donc, à une amélioration de la maîtrise et de la performance du TMV (moins de véhicules en ville et des véhicules mieux remplis). Rappelons qu'il s'agit au final, dans le cadre du respect des réglementations - de plus en plus contraintes - régissant le TMV, de rendre les métropoles plus respirables (Durand et Gonzalez-Feliu, 2012). Est-il utile de rappeler que le secteur du transport contribue à

l'accroissement de la consommation d'énergie et aux émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) ?
Le TMV serait, ainsi, responsable de 36% des émissions de CO₂ (IAU, 2016).

Figure 4 - Les lieux de livraison des courses alimentaires de la grande distribution



Source : IAU (2016)

Précisons pour terminer, que dans la figure ci-dessus, la distinction n'est pas faite entre le *drive* classique et le *drive*-piéton (présent essentiellement dans les grandes métropoles) pour la simple raison qu'en 2016 ce format n'existait pas encore. Il est, cependant, aisé de remarquer que la LAD est dominante sur Paris et les agglomérations à forte densité, ce qui est totalement cohérent avec nos résultats : la pertinence du *drive*-piéton et de la livraison collaborative, qui permettent de livrer au plus près voire même à domicile, dans des conditions économiques et écologiques très satisfaisantes. Ajoutons que ces deux alternatives de proximité ont récemment - lors de la crise sanitaire de la covid-19 - eu l'occasion de montrer leur réel intérêt mais également leurs limites (allongement des délais de livraison du fait de la demande, pénurie de livreurs...). Soulignons, enfin, que les 30% de Franciliens, qui souhaitent payer moins cher pour être livré, devraient être véritablement séduits par ces alternatives de proximité - *drive*-piéton, *drive*-piéton automatisé, *drive-truck* - qui, plus que des services logistiques, constituent des éléments clés du *mix-marketing* des cyber-épiciers, quelle que soit leur origine (issu du commerce traditionnel en magasin ou du commerce en ligne).

Références bibliographiques

Akeb H., Moncef B. et Durand B., (2018), Building a collaborative solution in urban city setting to enhance parcel delivery: An effective crowd model in Paris, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 119 (C), pp. 223-233.

- Bergadaa M. et Del Bucchia C., (2009), La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire, *Management & Avenir*, Vol. 1, N°21, pp. 121-135.
- Beck N. et Rygl D., (2015), Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross- and omni-channel retailing for retailers and retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, pp. 170-178.
- Bironneau L. et Hovelaque V., (2018), Logistique et *supply chain management* dans le retail, in Cliquet G., Picot-Coupey K. et Basset G., *Retailing - Management et marketing du commerce*, Editions Dunod, pp. 232-255.
- Boudouin D., Patier D., Toilier F., Bossin P. et Dablanc L., (2018), *Les espaces logistiques urbains - Guide méthodologique*, La documentation française, Paris.
- Bugelli R., (2020), Entretien d'expert sur le développement des consignes automatiques Pickup station, Avril.
- Capo C. et Chanut O., (2012), Quand la proximité crée crée la *convenience* : une grille de lecture du système de distribution japonais, *Cahiers Scientifiques du Transport*, N°61, pp. 91-117.
- Capo C. et Chanut O., (2013), Le concept de proximité comme source de différenciation : proposition d'une grille de lecture des positionnements voulus par les distributeurs français, *Logistique & Management*, Vol. 21, N°1, pp. 7-18.
- Carbone V., Rouquet A. et Roussat C., (2016), « Emporté par la foule » : quelles logistiques pour la consommation collaborative, *Revue Française de Gestion*, Vol. 42, N°258, pp. 105-122.
- Caussil J.N., (2019), Le *drive*-piéton à la conquête des centres urbains, *LSA*, 14 mars.
- CCI Bordeaux et Nantes, (2016), Etudes sur la logistique urbaine.
- Chenevoy C., (2019), La logistique « augmentée » du Géant de Pessac, *LSA*, 21 mars.
- Dauvers O., (2020), *Drive Insights - Le compteur Drive*, *olivierdauvers.fr*, avril.
- Durand B. et Gonzalez-Feliu 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., (2017), Les mutations de la logistique de la cyber-épicerie française, *20^{ème} Colloque Etienne Thil*, IMMD - Roubaix, 11-13 octobre.
- Durand B., (2018), Contributions à l'évaluation de la performance des centres de distribution urbaine à partir des approches SCOR et GRAI, *Logistique & Management*, Vol. 26, N°1, pp. 26-39.
- EDGT (2015), Enquête Déplacements Grand Territoire, et FEVAD (2019), Chiffres clés, <http://www.fevad.com/>.
- FEVAD - Fédération du E-commerce et de la Vente À Distance, (2019), Les chiffres clés 2019, Paris, 27 juin, https://www.fevad.com/wp-content/uploads/2019/06/Chiffres-Cles-2019_BasDef-1.pdf.
- Gazzola I., (2019), Système U invente le *drive-truck* et investit dans un nouvel entrepôt e-commerce, *Voxlog*, 15 avril, <https://www.voxlog.fr/>.

- Gonzalez-Feliu J., Malhéné N., Morganti E. et Trentini A. (2013), Développement des espaces logistiques urbains. CDU et ELP dans l'Europe du sud-ouest, *Revue française de gestion industrielle*, N°4, pp. 73-92.
- IAU - Institut d'Aménagement et d'Urbanisme (2016), Etude sur la logistique urbaine en Ile-de-France.
- Jara M. et Durand B., (2016), Les facteurs clés de succès du drive : une approche par la logistique et le marketing, *Logistique & Management*, Vol. 24, N°1, pp. 17-28.
- Mével O. et 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.
- Patier D., (2002), *La logistique dans la ville*, Celse, Paris.
- Rougès J.F., Poulin D. et Montreuil B. (2016), Comment trois organisations ont géré l'innovation de leur modèle d'affaires autour de la mobilité et du e-commerce ?, *Logistique & Management*, Vol. 24, N°3-4, pp. 171-178.
- Rychen F. et Zimmermann J.B., (2008), Clusters in the global knowledge-based economy: knowledge gatekeepers and temporary proximity, *Regional studies*, Vol. 42, N°6, pp. 767-776.
- Vanheems R. (2015), *Réussir sa stratégie cross et omni-canal*, Editions EMS, Cormelles.
- Vyt D., Jara M., Mével O., Morvan T. et Morvan N. (2017), Des distributeurs toujours plus proches du consommateur ? Le cas du drive alimentaire, *Management & Avenir*, Vol. 93, N°3, pp. 141-160.