



HAL
open science

La logistique de la cyber-épicerie française : des mutations continues

Bruno Durand

► **To cite this version:**

Bruno Durand. La logistique de la cyber-épicerie française : des mutations continues. 12èmes RIRL - Rencontres Internationales de Recherche en Logistique et SCM - AIRL, May 2018, PARIS, France. hal-01798794

HAL Id: hal-01798794

<https://hal.science/hal-01798794>

Submitted on 23 May 2018

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.

La logistique de la cyber-épicerie française : des mutations continues

The logistics of French e-grocery: continual transformations

Bruno Durand ¹

RESUME

A une époque où le commerce électronique se développe à un rythme soutenu, il paraît fondamental de s'intéresser à la problématique que pose la livraison des internautes urbains, qu'il s'agisse de les livrer à domicile ou bien de leur permettre de retirer leurs commandes en ligne sur des points de proximité. C'est l'objet de cette communication, qui est délibérément centré sur l'épicerie en ligne, un secteur bien particulier du *BtoC*.

Plus précisément, nous y rappellerons tout d'abord, les mutations régulières, depuis près de vingt ans, des alternatives logistiques de la cyber-épicerie : du *warehouse-picking* au *depot-picking*, en passant par le *store-picking*. Nous ne nous limiterons pas, cependant, à nos observations passées (2000 - 2015) : nous ferons également état de nos observations actuelles, et présenterons un scénario d'évolution émergent de livraison à domicile à partir d'un *drive* de proximité, scénario qui intègre les objectifs clés d'une logistique urbaine durable.

MOTS-CLES : préparation de commandes en entrepôt, préparation de commandes en magasin, *drive*, livraison à domicile, logistique urbaine

ABSTRACT

e-Commerce develops very well. So, it seems fundamental to be interested in the delivery of urban Internet people (at home delivery and pick-up points system). It's the object of this communication centered on e-grocery. We remind it the logistic mutations of French e-grocery: from warehouse-picking to depot-picking, via store-picking. We also present a scenario of home delivery from a city in-drive, scenario integrating the objectives of the sustainable urban logistics.

KEY-WORDS: *warehouse-picking, store-picking, in-drive, home delivery, city logistics*

¹ Maître de conférences HDR en Sciences de Gestion à l'Université de Paris Nanterre (France)
Courriel : bruno.durand@parisnanterre.fr

INTRODUCTION

La logistique urbaine, qui peut être définie comme « *l'art de gérer, dans des conditions optimales, les flux de marchandises en ville* » (Patier, 2002), est vraiment devenue un sujet de préoccupation depuis le début des années 2000. Elle a, notamment, vu son importance croître avec la progression de la vente en ligne et celle de la livraison des internautes, que cette dernière se fasse directement à leur domicile (LAD) ou bien en dehors (LHD), sur des points de proximité comme par exemple les *drives* alimentaires. Par la force des choses, la logistique urbaine s'intéresse de près à la logistique du dernier kilomètre, qui constitue un facteur clé de développement (ou de repli) du e-commerce : livrer de plus en plus de colis aux ménages urbains devient ainsi, quand les alternatives de distribution en ville ne sont pas adaptées, de moins en moins aisé.

L'urbanisation croissante et les mutations des formes de commerce (retour du commerce de proximité et développement du e-commerce) rendent, aujourd'hui, obligatoire une gestion plus rationnelle du TMV (Transport des Marchandises en Ville), lequel est jugé responsable de 36% des émissions de CO₂ et de 50% des émissions d'oxyde d'azote en ville, selon l'IAU d'Ile de France (Ropital, 2016). Apaiser son cœur de ville et le rendre plus respirable tout en améliorant l'approvisionnement des commerces et les livraisons des habitants, tel semble constituer l'objectif actuel des grandes métropoles en matière de logistique urbaine, un objectif qui se veut cependant antagoniste : pas simple, en effet, de maintenir un certain dynamisme commercial et de limiter en même temps les flux urbains.

Ce défi passe, certainement, par un recours à des modes de motorisation plus doux (électrique, GNV, Euro 6...), dans le but de « débarrasser » les villes des véhicules les plus polluants. Cela passe, aussi, par un déploiement judicieux des aires de livraisons ainsi que par l'adaptation de la réglementation relative au TMV, et ce à partir d'expérimentations diverses. La mise en œuvre de ZCR (Zone à Circulation Restreinte), de ZTL (Zone à Traffic Limité) ou d'espaces logistiques de mutualisation (Boudouin, 2006), plus efficaces (moins de déplacements, moins de kilomètres parcourus et, donc, moins de véhicules) et viables économiquement, ou encore le développement de livraisons en horaires décalés (en soirée par exemple) et silencieuses en constituent des illustrations, qui visent systématiquement à réduire les externalités négatives des villes. L'objectif est bien, en effet, de rendre la logistique urbaine plus durable, en répondant

à des enjeux : (1) économiques (*business model* « gagnant » des derniers kilomètres et dynamisme commercial) ; (2) environnementaux (transition énergétique et qualité de vie) ; (3) sociétaux (nouvelles pratiques d'achats des ménages et acceptabilité des activités logistiques en ville).

A une époque où le commerce électronique se développe à un rythme toujours soutenu (plus de 14% de progression du chiffre d'affaires en France en 2017, selon la Fevad²) et où de nouveaux comportements d'achats se font jour (*Click-and-Collect, Web-to-Store, Brick-and-Deliver...*), il semble nécessaire de se préoccuper de l'impact logistique que représentent les livraisons des internautes urbains. Le développement du e-commerce complexifie, en effet, sérieusement la logistique traditionnelle (relativement massive, alors que la e-logistique se veut capillaire), donnant lieu à de nouveaux processus et à l'émergence de nouveaux PSL (Prestataires de Services Logistiques). Concernant plus particulièrement les GSA (Grandes Surfaces Alimentaires) et le développement de la cyber-épicerie, comment ne pas souligner la place prise, en quelques années, par les *drives* alimentaires ? Leur nombre est, ainsi, passé de moins de 1 400 en juin 2012 à près de 4 500 en mars 2018 (Dauvers, 2018), soit plus de trois fois plus en à peine six ans.

C'est la raison pour laquelle nous souhaitons, au cours de cette communication, nous concentrer sur la distribution urbaine des internautes, en nous limitant aux produits d'épicerie (secs, frais et surgelés). Nos travaux de recherche, menés périodiquement et depuis 18 ans auprès de GSA, nous permettent d'assez bien cerner les différentes manières de livrer les particuliers, ainsi que leur évolution. En nous appuyant sur des entretiens d'expert, l'objet de notre proposition sera, d'une part, de rappeler les mutations enregistrées par la logistique de la cyber-épicerie française et, d'autre part, de présenter un scénario d'évolution émergent de LAD à partir d'un *drive* urbain de proximité, scénario qui repose sur la mutualisation logistique et qui intègre donc les objectifs clés d'une logistique urbaine durable. Certains groupes de distribution, issus du commerce intégré mais également du commerce associé, y réfléchissent pour les grandes métropoles en dehors de Paris (l'alternative du *drive* tant très peu développée sur la Capitale). Les plus avancés ont même entamé des phases d'expérimentation...

² Fevad : Fédération du e-commerce et de la vente à distance

Mais au préalable, avant de présenter, au travers quatre actes majeurs fondés sur deux décennies d'observations et de rencontres avec des représentants de la cyber-épicerie française, les mutations logistiques, nous allons tenter de dresser un état des lieux, en matière de littérature, des travaux menés sur le *drive* et, d'une manière générale, sur les modèles logistiques du e-commerce. Bien entendu, notre approche méthodologique sera également précisée.

1. DRIVE ET MODELE E-LOGISTIQUE : QUE DIT LA LITTERATURE ?

Jara et Durand (2016) précisent que trois modèles majeurs dominent en *BtoC* : (1) celui des *pure-players*, qualifié de « *Click-and-Order* » ou de « *All-Click* » (*pure-players* de plus en plus tentés par une présence physique comme a pu le montrer Amazon, fin 2015, en ouvrant sa première librairie...); (2) celui des commerçants traditionnels en magasin (qualifiés de « *Brick-and-Mortar* ») ayant également développé une activité additionnelle de e-commerce, connu sous le nom de « *Click-and-Mortar* » ; (3) celui, enfin, de l'association d'un *pure-player* et d'un commerçant en magasin (le rapprochement très récent [fin mars 2018] d'Amazon et de Monoprix en constitue le meilleur exemple). L'alternative du *drive* alimentaire, qui nous intéresse ici, correspond au deuxième modèle : celui de GSA (Grandes Surfaces Alimentaires) qui ont choisi de se diversifier *via* la vente en ligne.

Quatorze ans après l'ouverture du premier *drive*, la France comptait en mars 2018 plus de 4440 sites. Le *drive* semble ainsi s'être, à son tour, inscrit dans la Roue de la e-Distribution au sens de McNair (1958), répondant à une double exigence : (1) à des impératifs de consommateurs pressés ; (2) à la logique de développement du multicanal chez les distributeurs. Selon Qi (2017), le *drive* emprunte au canal virtuel (passation de la commande), mais aussi au canal physique du fait du retrait de la commande, initialement, en magasin. Concernant plus globalement la logistique du canal Internet, elle comporte effectivement, selon Isaac et Volle (2011), un maillon aval supplémentaire (jusqu'au domicile du consommateur final, ou éventuellement jusqu'à un point de retrait [comme dans le cas du *drive*]) à la différence de la logistique traditionnelle, qui s'arrête avec la livraison du magasin. Ajoutons que ce maillon aval intègre les éventuels flux retours (*reverse e-logistics*), que rend possible la VAD (Vente A Distance), des flux estimés en France à 20 % du total des flux du e-commerce.

Dans ce contexte favorable au développement de la cyber-épicerie, force est d'observer que le *drive* représente depuis maintenant cinq ans, aux yeux du monde académique français, un objet de recherche relativement intéressant. Soulignons, à ce titre, les travaux qui nous paraissent à ce jour être les plus pertinents, pour avoir jeté les premières bases théoriques du *drive* : (1) ceux de Guingois (2013), sur l'identification des *drives* gagnants ; (2) ceux de Marouseau (2014), sous l'angle de l'urbanisme commercial ; (3) ceux de Mevel et Morvan (2015), à propos de l'impact du *drive* sur la logistique urbaine ; (4) ceux de Colla et Lapoule (2015), sur la cannibalisation du magasin et sur le développement de synergies ; (5) ceux de Mevel et *al.* (2016), sur les limites de cette formule de vente et sur la nécessité d'une focalisation régionale de l'offre.

2. METHODOLOGIE MOBILISEE

Du point de vue méthodologique, notre recherche exploratoire s'appuie sur des entretiens conduits périodiquement (presque tous les ans pour quatre d'entre eux), auprès d'une vingtaine d'experts du monde de la distribution alimentaire française. Les premiers entretiens (menés auprès de la distribution associée) ont eu lieu il y a près de 20 ans. Nous avons ainsi eu recours, lors de ces travaux sur la logistique de la cyber-épicerie, à la logique clinique. Cette approche nous a permis, en effet, de suivre les évolutions sur une période relativement longue en consignait scrupuleusement, tout d'abord, les mutations logistiques constatées dans des rapports d'expérience, puis en interprétant théoriquement ces différentes observations empiriques.

Depuis trois ans, nous avons intensifié et diversifié nos rencontres avec cet échantillon d'experts, jugé assez représentatif du marché de l'épicerie en ligne française. Le tableau 1 donne une assez bonne idée des enseignes (répartition équitable des entretiens entre les enseignes de GSA intégrées [Auchan, Carrefour et Casino - Monoprix] et associées [Intermarché, Leclerc et Système U] et des régions sollicitées. Il est aisé de constater, cependant, la sur-représentativité du Grand Ouest, ce qui pourrait, certes, introduire un biais dans notre travail. La raison de ce choix était, avant tout, dictée par des raisons de relative proximité, les entretiens étant, en effet, systématiquement réalisés en face-à-face.

Lors de nos différents entretiens (près de 100 au total), nous nous sommes appuyés, de manière non directive, sur un guide structuré autour de quatre axes clés : (1) la description de l'expérience de cyber-épicerie et les scénarios d'évolution ; (2) le processus de préparation des commandes (en entrepôt, en magasin, en dépôt de proximité...) (3) le processus de livraison des commandes (LAD, LAT [Livraison Au Travail], LAA [Livraison à une Autre Adresse]...), intégrant le recours éventuel à un PSL du dernier kilomètre ou à une alternative collaborative (Akeb et *al.*, 2018) et le coût du processus ; (4) le processus de retrait des commandes (LHD sur *drive* accolé et/ou sur *drive* solo et/ou sur *drive* piéton) intégrant également le coût du processus. Un approfondissement de ces entretiens exploratoires, *via* une dizaine d'études de cas en LAD ou en LHD, a été réalisé en parallèle, ce qui a permis de trianguler les résultats.

Enseigne du cyber-épiciers	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>
auchandrive.fr	27 nov. 2017 - 44 / St Herblain - Drive Auchan	LAD et <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
Carrefour - Drive	1 ^{er} déc. 2017 - / Massy - Siège	LAD et <i>drive</i>
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>
monoprix.fr	20 nov. 2017 - 44 / Nantes - Magasin	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>
drive.intermarche.com	4 déc. 2017 - 44 / Nantes Eraudière - Intermarché	LAD et <i>drive</i>
lecleredrive.fr	27 avril 2015 - 44 / St Etienne M. - Scaouest	le <i>drive</i>
lecleredrive.fr - <i>drive</i> déporté	22 juin 2015 - 44 / St Etienne de Montluc - Drive	le <i>drive</i>
lecleredrive.fr	26 nov. 2015 - 44 / Orvault - Centre Leclerc	le <i>drive</i>
lecleredrive.fr	20 nov. 2017 - 44 / Orvault - Centre Leclerc	LAD et <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>
Système U - Coursesu.com	11 déc. 2017 - 44 / Thouaré - Super U	LAD et <i>drive</i>

Source : Elaboration personnelle

Tableau 1 - Les derniers entretiens d'experts menés auprès des cyber-épiciers français

Afin de structurer nos données, une analyse des entretiens, au sens de Miles et Huberman (1991), est quasi-systématique. Elle est entreprise à partir de quatre catégories clés : les scénarios de la cyber-épicerie, la préparation de la commande (lieu, mode [manuel, automatisé...]), la livraison de la commande (lieu, acteur [mutualisation, collaboration], incidences environnementales et économiques), le retrait de la commande (lieu, type de *drive*, incidences comportementales). Ces analyses de discours nous permettent, ainsi, d'avancer que la logistique de la cyber-épicerie française se caractérise, à ce jour, par quatre actes majeurs : les deux premiers correspondant aux deux modèles dominants, le *warehouse-picking* (préparation en entrepôt interrégional) et le *store-picking* (préparation en magasin) ; le troisième au *depot-picking* (préparation en dépôt de proximité), une forme hybride des deux modèles de base ; quant au quatrième acte, en pleine émergence aujourd'hui, il reposerait sur le « retour » de la LAD des produits alimentaires, des LAD réalisées au départ de *drives* urbains. Détaillons ces quatre actes.

3. ACTE I : PREPARATION EN ENTREPOT ET DOMINATION DES DISTRIBUTEURS INTEGRES

Les premiers cybermarchés français sont apparus, à la fin des années 90, sous l'impulsion des enseignes du commerce intégré : Auchan, Carrefour, Casino, Cora et Telemarket. Ces cinq grands distributeurs partageaient, alors, un point commun : ils avaient tous adopté le modèle du *warehouse-picking* avec LAD. Afin de préparer leurs commandes en ligne puis de les livrer au domicile des internautes, ils s'appuyaient sur des entrepôts interrégionaux dédiés, d'une superficie moyenne de 10 000 m². En l'occurrence, Ooshop, le cybermarché de Carrefour, faisait (et fait toujours) appel à trois sites, deux situés en Ile-de-France et le troisième basé sur Lyon. Quant aux LAD, elles étaient déléguées à des PSL, comme par exemple Star's Service. De son côté, Auchandirect avait fait le choix de mobiliser six sites de préparation : deux en Ile-de-France et quatre en province (Lyon, Lille, Toulouse et Marseille), et d'internaliser ses LAD.

Concernant Casino, la décision de cesser l'exploitation du cybermarché C-mescourses ouvert en 1998 fut prise dès avril 2002 pour cause « *d'insuffisante rentabilité* ». Le distributeur stéphanois s'adossait, alors, à un entrepôt unique basé à St Etienne. A cette époque, les autres cyber-épiciers français ne faisaient pas beaucoup mieux : les investissements spécifiques

imposés par le modèle du *warehouse-picking* donnaient en effet lieu, du fait de volumes traités particulièrement modestes, à des *ROI (Return On Investment)* plus lents que prévu. En dehors de son réel coût logistique (celui de la préparation de la commande et celui de la LAD), ce modèle se traduisait par des délais de livraison élevés, dans la mesure où les sites mobilisés étaient vraiment peu nombreux, ce qui ne permettait pas de livrer rapidement les internautes. Face à cette difficulté, Cora préféra d'ailleurs « *réduire la voile* » de son cybermarché Houra, abandonnant la distribution toute France pour se recentrer sur 24 départements livrés à partir de deux entrepôts nationaux.

4. ACTE II : PREPARATION EN MAGASIN ET CONTRE-ATTAQUE DES GROUPEMENTS D'ASSOCIES

Dans la mesure où le modèle de la préparation en entrepôt avec LAD induisait des coûts logistiques élevés (représentant jusqu'à 20% de la valeur du e-caddie), les trois mouvements d'associés (Leclerc, Intermarché et Système U) préférèrent, dans un premier temps, observer et imaginer un modèle moins onéreux. Comment parvenir en effet à une maîtrise des coûts, c'est-à-dire à la rentabilité du modèle du *warehouse-picking*, alors même que la LAD pouvait renchérir de 200% le coût de la préparation de commandes ? Dubitatifs face à la domination de la préparation en entrepôt, les distributeurs indépendants finirent par adopter, à partir de 2004-2005, le modèle de la préparation en magasin. La réussite du groupe britannique Tesco³, grand initiateur du *store-picking* et premier cyber-épiciers rentable au monde, n'est sans doute pas étrangère à leur décision stratégique. En choisissant de s'adosser à leurs réseaux existants de points de vente, les trois groupements français optèrent alors pour un processus simple et rapidement opérationnel, prouvant ainsi que « *les magasins n'étaient pas morts* » selon les propos d'un associé dirigeant l'un des Super U d'Angers.

Plus précisément, le processus repose sur le fait que la commande en ligne est directement transmise au magasin de l'enseigne le plus proche d'un lieu de vie de l'internaute. Un préparateur y prélève ensuite les articles en rayons. Une fois le panier constitué, la livraison est

³ Tesco, qui a « exporté » son modèle et dont le slogan est : « *From mouse to house !* », reste aujourd'hui un cyber-épiciers de référence.

réalisée en véhicule tri-température par le commerçant lui-même ou bien confiée à un e-PSL. Le coût de la LAD est alors sensiblement réduit par rapport au modèle précédent : on se situe en effet, cette fois, d'emblée dans les derniers kilomètres (tournées de distribution beaucoup plus courtes en kilomètres et en temps). Utilisant des infrastructures existantes (les magasins), cette alternative se caractérise donc par un investissement réduit. L'autre atout du *store-picking* tient dans le fait que l'internaute peut opter pour le retrait de son panier directement en magasin (REM : « Retrait En Magasin »), une option qui a convaincu les plus hésitants. A ce titre, Intermarché constitue certainement l'enseigne française qui incarne le mieux le *store-picking*. Précisons que son atout majeur pour la cyber-épicerie réside dans la finesse du maillage de son réseau de points de vente : avec un magasin tous les 18 km, la densité du distributeur (son entropie relative) se veut particulièrement élevée (Durand et Senkel, 2007). Sa couverture territoriale est, également, homogène ce qui lui permet, un temps, de ne pas facturer la LAD, quand le magasin la proposait. Du côté de Système U, le service CoursesU fut déployé à grande échelle à partir de 2006. Précisons que la stratégie du groupement, dont la densité est nettement plus faible que celle d'Intermarché, est avant tout axée sur la fréquentation physique de ses points de vente. Système U misa donc peu au départ, pour des questions de coût et de forte notoriété de ses magasins, sur la LAD.

Quant à l'enseigne Leclerc, elle s'est mise en fait très tardivement (à partir de 2008) à l'épicerie en ligne. Il s'agissait, du moins lors de la première phase, d'une stratégie d'alignement : le groupement Leclerc réagissant aux « provocations » de ses concurrents en la matière, en particulier à celles d'Auchan (installation, notamment, de sites *Chronodrive* en face de Centres Leclerc). L'adoption initiale du *store-picking* a, cependant, freiné l'enseigne dans le déploiement de son offre de cyber-épicerie : difficile, en effet, de rivaliser sur le plan de la productivité avec Intermarché et Système U qui, préparant leurs commandes en supermarchés, enregistraient des niveaux de performance sensiblement supérieurs à ceux de Leclerc où la préparation s'effectuait en hypermarchés (c'est-à-dire dans des magasins souvent trois à quatre fois plus grands). Handicapée ainsi par le format de ses magasins, l'enseigne Leclerc s'interrogea alors sur la nécessaire mise en place d'une alternative plus performante (se reporter à l'acte III). Ajoutons, pour terminer, que ce mouvement d'indépendants ne proposait pas, à l'origine, de LAD : avec un réseau national de « seulement » 600 magasins (nettement inférieur, en nombre de sites, à ceux de ses deux confrères associés), son maillage « clairsemé » ne lui offrait pas une couverture territoriale très aisée. Cependant, depuis l'été 2017, la question de la

LAD est clairement posée et les premiers éléments de réponse sont désormais apportées (se reporter à l'acte IV).

5. ACTE III : PREPARATION EN DEPOT ET DEVELOPPEMENT DES DRIVES

Le modèle du *store-picking* a donc remporté l'adhésion des groupements d'associés : ces derniers détiennent d'ailleurs, aujourd'hui, près des deux tiers du parc national de cybermarchés. Cependant, ce modèle comporte quelques risques : en particulier celui du dérangement, par les préparateurs de commandes, de clients fréquentant physiquement le magasin. Conscients de cette nuisance, qui peut provoquer des fuites de clientèle, les cyber-épiciers indépendants, inspirés par l'alternative *Chronodrive* initiée par le Groupe Auchan, se sont progressivement orientés (à partir de 2006 - 2007) vers un troisième modèle : celui du *drive*, ou plus exactement du *depot-drive*, une formule intermédiaire entre le *warehouse-picking* et le *store-picking*, plus performante d'un point de vue logistique, en productivité comme en coûts.

Cette alternative, encore nommée *depot-picking*, repose sur un dépôt dédié, de quelques centaines de mètres carrés, implanté à proximité d'axes de transit importants (Durand et al, 2015). Il s'agit d'un site de préparation et de retrait de commandes d'épicerie en ligne mais, en aucun cas, d'un magasin : sa fonction est uniquement logistique. L'internaute ne pénètre pas à l'intérieur d'un *depot-drive* : il stationne à l'une des bornes de retrait, indique sa présence et attend que l'un des employés du *drive* vienne charger sa commande en ligne dans le coffre de son véhicule. Cette solution est séduisante, car elle permet de contourner trois problèmes majeurs : (1) un problème logistique, en évitant le délicat et coûteux problème de la LAD (résolu dans le modèle du *store-picking* avec retrait en magasin) ; (2) un problème de rentabilité, du fait de la meilleure productivité du dépôt au niveau de la préparation des commandes (à la différence du magasin, ne sont stockées dans le dépôt que les références du catalogue électronique, soit quatre fois que dans un supermarché) ; (3) un problème d'image, en évitant les nuisances en magasin.

Ainsi, le *drive* accolé (un dépôt adossé au magasin) s'est donc progressivement substitué, chez les indépendants, au *store-picking* initial (avec retrait à l'accueil, alternative encore qualifiée de « *drive piéton* »). Certaines enseignes, en particulier le Groupe Leclerc pour lequel l'alternative

du *store-picking* était vraiment inadaptée du fait du format de ses magasins, se sont même engagées sur la voie de *drives* déportés (ou solo) : 60% des *drives* Leclerc sont d'ailleurs des sites déportés, contre seulement 15% pour l'ensemble du parc national. Concernant le Mouvement Leclerc, ajoutons que sa stratégie de développement des *drives* solo conjuguée à la mécanisation de certains de ses dépôts (en particulier celle des « *drives-étoiles* » qui approvisionnent les « *drives-satellites* ») explique, pour une bonne part, sa domination actuelle sur le marché du *drive* dont il possède près de 50% des parts ! Plus précisément, depuis 2010, les trois groupements d'associés se sont lancés dans une « *course* » aux *depot-drives*. A eux deux, Intermarché et Système U en détiennent près de 46 % : 2 032 sur 4 444 (Dauvers, 2018). Leclerc et les groupes intégrés Carrefour et Casino (en y intégrant Monoprix et Leader Drive) viennent ensuite, avec environ 650 - 700 *drives* chacun. Le groupe Auchan, à l'origine du concept de *drive* alimentaire, ne compte pour sa part que 173 sites, dont 61 *Chronodrive* (*drives* solo) et 112 *Auchandrive* (*drives* accolés).

6. ACTE IV : EMERGENCE DU MODELE DU *DRIVE* URBAIN AVEC LAD

Si les alternatives de LHD, au sein desquelles figure le *drive*, séduisent les internautes (60% y ont recours, notamment pour des motifs économiques), leur préférence reste cependant la LAD, une alternative mobilisée par 80% des acheteurs en ligne. La LAD, qui évite de se déplacer (ce qui constitue un gain de temps appréciable), est même plébiscitée par les internautes urbains, dans la mesure où le degré de motorisation de ces derniers est plus faible et tend encore à diminuer. En même temps, les internautes émettent le souhait légitime de ne pas être dérangé chez eux de manière intempestive (par exemple de devoir réceptionner plusieurs livraisons le même soir). Leur attente est, donc, très grande quant à des alternatives logistiques autorisant le « *tout en une seule fois* », qu'il s'agisse de LAD ou bien de LHD (collecte sur des points extérieurs).

Par ailleurs, il semble de plus en plus nécessaire d'améliorer la communication sur les enjeux de la logistique urbaine (impact des choix en matière de livraison) et sa vraie valeur auprès : (1) du citoyen-consommateur, afin de susciter des comportements plus vertueux ; (2) des commerçants, dans le but d'améliorer les processus de livraison. Aujourd'hui, cela reste en effet insuffisant. Les e-commerçants se plaisent même trop souvent à annoncer, à grands renforts de publicité, que la livraison est gratuite. Difficile ensuite de faire comprendre à l'internaute que

la logistique a pourtant une valeur et... un coût, coût qu'il n'est d'ailleurs pas forcément prêt à payer (tellement il a été éduqué à la gratuité !), tout du moins en intégralité même si les derniers kilomètres sont effectués en modes doux. Il y a donc un véritable travail pédagogique à accomplir : il faudra bien qu'un jour la livraison « offerte » prenne le pas sur la livraison « gratuite ». Après tout, un commerçant a bien le droit de « faire un cadeau » logistique, surtout s'il donne à son client une idée de sa valeur (par exemple, le coût de revient de la distribution et le processus déployé pour livrer, un processus qui peut être parfois assez complexe). C'est également une manière, non négligeable, de le fidéliser.

Mais, remémorons-nous quelques instants les deux raisons clés qui ont poussé les cyber-épiciers français à passer du *warehouse-picking* avec LAD (solution retenue à la fin des années 90) au *drive* avec retrait (alternative qui s'est généralisée à partir de 2010). Ces raisons tiennent au fait que : (1) la part de la cyber-épicerie était éminemment modeste en 2000 (inférieure à 1%) ; (2) les LAD étaient inadaptées à un marché aussi diffus (délais de livraisons longs [du fait de l'éloignement des entrepôts] et coûts élevés). Seulement, en près de vingt ans, ce marché s'est totalement transformé : la part nationale de la cyber-épicerie approche désormais les 10% (avoisinant même les 15-20% dans les grandes métropoles) et ce secteur, concurrentiel certes, dispose d'un sérieux atout *via* son réseau très maillé de près de 4 500 *drives* de proximité. De ce fait, les LAD, qui ont été rapidement abandonnées au début des années 2000 (pour des raisons de non-rentabilité), semblent aujourd'hui faire l'objet d'un « retour » prudent. Les distributeurs, en particulier les groupes intégrés (Monoprix, Cora, Carrefour, Auchan) essentiellement présents dans les grandes métropoles, l'ont bien perçu. Mais depuis l'été 2017, leurs confrères des trois groupements indépendants semblent l'avoir également compris. La préférence des internautes urbains va, en effet, à la LAD et non au retrait sur *drive*, une alternative logistique qui est souvent considérée par ces commerçants comme provisoire (dans l'attente d'une solution durable de LAD). Ainsi, l'idée de livrer à domicile les internautes, qui le souhaitent, à partir de *drives* urbains fait-elle de plus en plus son chemin. Cette solution apparaît de moins en moins exceptionnelle aujourd'hui, tant les expérimentations se multiplient. Elle pourrait même constituer, prochainement, le nouveau standard logistique de la cyber-épicerie française... Comme le rapporte le tableau 2, force est de constater, qu'à ce jour les implications des enseignes en LAD se veulent très disparates. Mais plus que les écarts entre enseignes, nous souhaitons pointer ici le fait que la LAD adossée à un *drive* connaît une réelle progression.

Enseigne	Nombre total de <i>drives</i> (mars 2018)	Nombre de <i>drives</i> proposant la LAD	Part des <i>drives</i> proposant la LAD
Intermarché	1 296	141	11 %
Système U	736	213	29 %
Casino & Co	710	100 / 185 pour Monoprix	54 %
Carrefour	660	200	31 %
Leclerc	642	43	7 %
Auchan & Co	173	7 AuchanDrives	4 %
Cora & Match	151	39 / 62 pour Cora	63 %
TOTAL	4 368 (/ 4 444)		de 4 à 63 %

Source : Elaboration personnelle

Tableau 2 - La LAD dans l'offre des *drives* des cyber-épiciers français (début 2018)

Comme nous l'avons écrit plus haut, l'objectif est également de réduire les dérangements des internautes, sous peine de freiner le développement du commerce en ligne après avoir aggravé dans un premier temps l'engorgement des centres de vie et les pollutions de tous ordres du fait de l'augmentation du nombre de déplacements (Gratadour, 2004). Il faut, par conséquent, développer des solutions logistiques qui permettent de tendre vers un « coup de sonnette » unique, afin de minimiser à la fois dérangements et déplacements. Cette problématique de la distribution optimale des derniers kilomètres urbains pose, de fait, la question de la nécessité de lieux de coopération (Senkel et *al.*, 2013) et de mutualisation. Elle pose donc la question d'infrastructures de quartier, à laquelle les *drives* alimentaires urbains, qui font figure de *drives* de proximité (se reporter à la figure 1), semblent pouvoir répondre dans la mesure où, déjà, certains d'entre eux jouent également le rôle de points de retrait pour un (ou demain plusieurs) des cinq grands réseaux concurrents en la matière (Pick Up Services [Groupe La Poste], Relais Colis [DHL], Mondial Relay [Groupe Otto], Kiala [UPS] et les magasins Casino pour Cdiscount). Du *drive* urbain à l'ELP (Espace Logistique de Proximité), il n'y a alors qu'un pas qu'il paraît possible de franchir !

Ainsi, nous notons déjà un certain nombre de tests sur ce concept émergent. L'exemple du magasin Super U de Thouaré est très révélateur à ce propos : « *Il est possible aujourd'hui, pour les internautes, de venir chercher sur le drive accolé au magasin leurs colis commandés en ligne. Le drive reçoit, ainsi, 100 à 120 colis par jour en provenance du Groupe La Poste, ce*

qui correspond, ni plus ni moins, au nombre moyen journalier de clients venant retirer leurs commandes U. Du fait de l'importance des volumes traités, un projet de consigne automatique est prévu pour 2018, afin de soulager l'activité du drive... ».

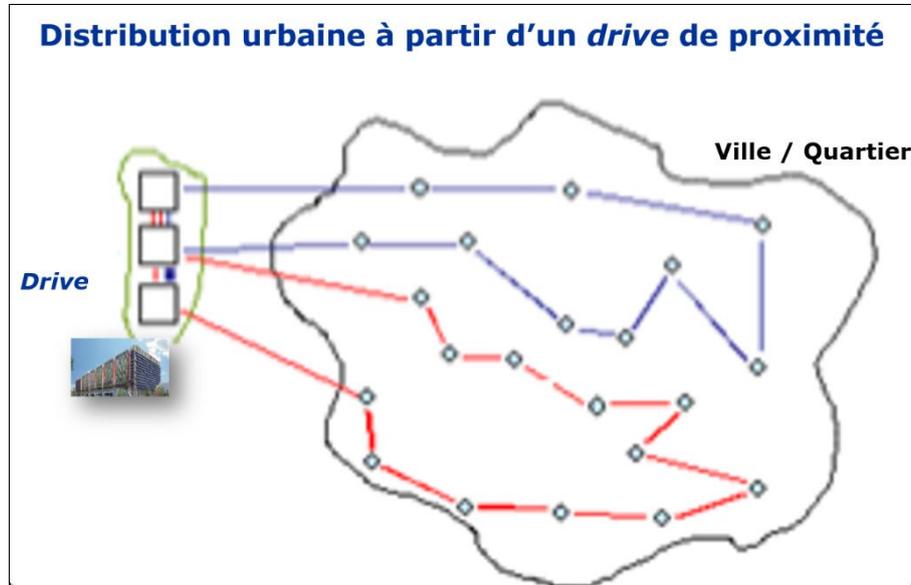


Figure 1 - Le *drive* de proximité, élément de mutualisation urbaine

Si l'exploitation d'un *drive* urbain reste, bien entendu, dévolue au cyber-épicier concerné, tant pour la préparation du e-caddie que pour sa consolidation éventuelle (dans le but de réduire le nombre de déplacements) avec des colis qui proviennent des autres commandes Internet du même internaute (le *drive* jouant le rôle de point relais), les livraisons des derniers kilomètres seront en revanche déléguées à des e-PSL, internationaux ou locaux, en capacité de livrer ces commandes consolidées. Cette consolidation, à l'origine de la mutualisation des livraisons, doit *a priori* permettre de réduire les kilomètres parcourus et le temps passé à livrer, ce qui devrait automatiquement entraîner une diminution des coûts et des émissions de CO₂. Comme le souligne très justement Patier (2002), le nombre de lieux de traitement des colis, c'est-à-dire ici le nombre de *drives* mobilisés, et la pertinence de leur implantation en ville seront alors déterminants pour garantir un bon niveau de performance logistique et, plus précisément, des délais de livraison acceptables et des coûts raisonnables.

Ajoutons qu'il n'y a pas, dans la mesure où les opérations de consolidation se font sur des *drives* déjà existants, de coûts supplémentaires à intégrer comme cela est le cas lors de la mise en œuvre d'ELP dédiés. Il n'en reste pas moins que le coût de revient de cette prestation de LAD réalisée à partir d'un *drive* de proximité et par un e-PSL, comme par exemple le Groupe La

Poste (*via* sa solution *Chronofresh*) ou bien un spécialiste local du dernier kilomètre (disposant d'une flotte de véhicules propres), devrait se situer dans une fourchette de 15 à 20 euros. Impossible alors pour le cyber-épiciers de la rendre systématiquement gratuite, à moins de reproduire les erreurs du passé (celles des années 2000). En revanche, il peut tout-à-fait « faire un geste », un cadeau en offrant une partie du coût de la prestation, et ne demander à l'internaute qu'une participation en fonction du montant du e-panier. Pour sa part, le distributeur à l'origine du concept de *drive* alimentaire en France, qui estime que le coût de livraison d'une porte (*i.e.* d'un internaute) se situe autour de 18 euros, a expérimenté l'offre suivante : (1) livraison gratuite pour un montant de commande supérieur à 180 euros (soit un « cadeau » équivalent à 10% du montant plancher) ; (2) participation du client de 6 euros pour un montant de commande compris entre 120 et 180 euros (soit un cadeau de 12 euros, correspondant de nouveau à 10% du montant plancher) ; (3) participation de 12 euros pour un montant de commande compris entre 60 et 120 euros (soit un cadeau de 6 euros, correspondant encore à 10% du montant plancher).

Comment l'internaute réagit-il à cette offre logistique nouvelle ? Il est encore un peu tôt pour l'écrire, même si les distributeurs concernés se montrent assez confiants. Une chose semble cependant se dessiner : l'internaute comprend de plus en plus facilement qu'il doit participer aux coûts logistiques, c'est-à-dire aux coûts d'un véritable service à valeur ajoutée. D'ores et déjà, les ménages CSP+ des cœurs de ville se montrent preneurs. Ajoutons que 20% des internautes, qui souhaitent être livrés plus rapidement (ce qui est possible à partir d'un *drive* urbain), sont prêts à payer plus cher (Ropital, 2016). A l'inverse, 30% des internautes, qui souhaitent être livrés moins vite, aimeraient bien payer moins cher, un discours encore peu entendu mais qui appellera certainement, demain, de nouvelles offres logistiques. Notons, pour terminer, que la réussite de cette alternative de la LAD à partir d'un *drive* de proximité est fortement conditionnée par la performance du PSL qui va assurer les derniers kilomètres, un partenaire qu'il semble parfois difficile de trouver parmi les opérateurs traditionnels, obligeant alors le cyber-épiciers à devoir passer par des systèmes de livraisons collaboratives. Citons, à ce titre, l'expérimentation conduite par Match avec Yper, organisateur de livraison entre particuliers : « *Commandez et faites-vous livrer chez vous gratuitement par votre voisin, sourire garanti, dès 90 € d'achat !* ». Précisons, cependant, que ces solutions de « dépannage », si elles sont généralement performantes (économiques, plus rapides [en H+] et souhaitées par les internautes), peuvent ne pas être durables pour peu que les volumes à livrer (initialement faibles) augmentent de manière significative mettant alors en position délicate l'opérateur

retenu (pas assez de livreurs un vendredi soir ou un samedi matin, par exemple) et, bien entendu, le cyber-épicier...

CONCLUSION

La mutation logistique de la cyber-épicerie n'est pas terminée... Il y a quatorze ans, le modèle du *store-picking* a permis de sortir de l'impasse économique du *warehouse-picking* avec LAD. Depuis le début des années 2010, nous assistons à la domination du *drive* (accolé ou solo) avec retrait sur bornes, un modèle qui a vraiment permis à la cyber-épicerie française de décoller. Aujourd'hui, le modèle du *drive* urbain avec LAD pourrait, à son tour, connaître un franc succès dans les grandes métropoles (en mettant Paris de côté). Les conditions semblent réunies pour cela : (1) les internautes comprennent qu'ils doivent s'impliquer dans la logistique de leurs achats en ligne, économiquement (LAD) et/ou physiquement (retrait de leurs commandes) ; (2) les distributeurs (en particulier Leclerc pour les groupements d'associés, et Auchan et Carrefour pour le commerce intégré) disposent d'implantations stratégiques en zones urbaines, *via* des *drives* de proximité appelés à remplir demain les fonctions d'ELP.

Période	Alternative logistique dominante	Enseignes leaders	Lieu de préparation	Coûts d'exploitation	Délais	LAD
1998 - 2003	<i>Warehouse-picking</i> avec LAD	Les groupes du commerce intégré	en entrepôt interrégional ou national	Elevés (et productivité élevée)	Longs	Internalisée ou externalisée
2004 - 2010	<i>Store-picking</i> avec <i>drive</i> piéton	Les 3 groupes du commerce associé	en magasin de proximité	Très faibles (et productivité faible)	Courts	
2011 - 2016	<i>Depot-picking</i> avec <i>drive</i> accolé ou solo	Gpes du Cce associé puis ceux du Cce intégré	en dépôt de proximité	Faibles (et productivité élevée)	Courts	
2017 - 20..	<i>Depot-picking</i> avec retrait sur <i>drive</i> ou LAD	Auchan, Leclerc, Carrefour...	en dépôt de proximité	Moyens (et productivité élevée)	Courts	Externalisée ou collaborative

Source : Elaboration personnelle

Tableau 3 - Caractérisation des 4 actes de la logistique de la cyber-épicerie française

A l'image de la Roue de la Distribution de McNair (1958), une Roue de la e-Distribution semble, ainsi, se dessiner dans le paysage de la cyber-épicerie française. Les choses semblent même, actuellement, s'accélérer avec l'alliance récente du *pure-player* américain Amazon et du distributeur traditionnel (*i.e.* en magasins) français Monoprix. Il convient, cependant, de rester très prudent et d'attendre un peu, mais il ne paraît vraiment pas improbable que le réseau

des magasins Monoprix serve de « base logistique arrière », en particulier sur Paris où les *drives* sont quasiment inexistantes, au service de LAD (en 1 à 2 h) *Prime Now* d'Amazon. Frédéric Duval, DG France d'Amazon, précise ainsi que la préparation des commandes sera réalisée par les équipes des magasins Monoprix, et que les livraisons seront assurées par Amazon, ou plus exactement par des coursiers affrétés par le distributeur américain...

Ce travail exploratoire nous incite, désormais, à analyser de manière plus précise la mise en œuvre de cette alternative émergente et très prometteuse. Comment se répartiront en effet, entre les différents remettants (l'enseigne de GSA et les différents e-commerçants), les coûts de consolidation et de livraison finale des commandes mutualisées ? Quelle tarification, facilement compréhensible, pourra également encourager (et non contraindre) l'internaute à faire le choix du *drive* urbain avec LAD ? Quels enjeux et quels nouveaux défis à relever s'offrent encore aux enseignes de la distribution alimentaire et à leurs réseaux de GMS ? Ces différentes pistes de recherche font déjà, à l'heure actuelle, l'objet de travaux et de comparaisons avec les pratiques observées à l'étranger.

Force est de constater que, face à la mutation du parcours d'achat des consommateurs (devenus « nomades »), les commerçants surfent également de plus en plus sur la vague de l'omni-canal : les GSA sont ainsi, elles aussi, de plus en plus présentes en ligne. Ne parle-t-on, pour l'illustrer, de l'avènement de l'ère du « phygital » ou de la « phygitalisation » ? Nous assistons, ainsi, à une mutation profonde qui plaide vraiment en faveur du renforcement du rôle des points de vente, comme c'est le cas avec les *drives* alimentaires accolés, une mutation qui pousse également le géant Amazon à acquérir aujourd'hui des chaînes de magasins. Cette double présence sur les canaux de distribution (physiques et virtuels), à la fois celle des consommateurs mais aussi celle des commerçants, laisse augurer demain une généralisation des stratégies cross-canal dans lesquelles les canaux de vente s'apporteront mutuellement, aidés en cela par la mise en place de solutions omni-logistiques, elles-mêmes guidées par l'amélioration continue des performances de la logistique urbaine.

Le développement de la vente en ligne et, en particulier, de la cyber-épicerie devrait donc se poursuivre demain, favorisé certainement par des offres logistiques nouvelles en réponse aux attentes évolutives des internautes urbains, notamment en termes de livraison : (1) possibilité d'être livré plus rapidement ; (2) possibilité d'être livré le samedi ou même le Dimanche ; (2) possibilité d'être livré tard le soir ou bien tôt le matin ; (3) plus grand choix en termes de modes

de livraison... Dans cette perspective, il s'agit alors de favoriser de nouvelles organisations logistiques au cœur de la « *citizen supply chain* » en : (1) améliorant la connaissance de la logistique urbaine et en valorisant son utilité auprès de l'internaute (impact de ses choix en matière de livraison : des LAD organisées, à partir d'un *drive* urbain, ne sont-elles pas plus performantes [économiquement et écologiquement] que les va-et-vient incessants des consommateurs sur ce même *drive* ?) ; (2) valorisant les expérimentations de logistique urbaine réussies afin de les promouvoir (en particulier au niveau des ELP) ; (3) sensibilisant les cyber-épiciers afin de leur faire prendre conscience de leur réelle responsabilité dans l'amélioration des processus de livraison (limites des livraisons collaboratives).

BIBLIOGRAPHIE

- Akeb, H., Durand, B., Moncef, 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*.
- Boudouin, D., (2006), *Les espaces logistiques urbains - Guide méthodologique*, Editions La documentation française, Paris.
- Colla, E., Lapoule, P., (2015), Le drive : vecteur de cannibalisation ou de complémentarité ? Le cas de la distribution alimentaire française, *Revue Française du Marketing*, N° 252 (2/4), pp. 55-70.
- Dauvers, O., (2018), *Drive Insights - En 20 minutes chrono, l'essentiel des stratégies drive des enseignes*, Avril, Editions Dauvers, Rennes.
- Durand, B., Gonzalez-Feliu, J., Henriot, F., (2015), La logistique urbaine, facteur clé de développement du BtoC, *Logistique & Management*, Vol. 23, N° 4, pp. 51-66.
- Durand, B., Senkel, M.P., (2007), La logistique de l'épicerie en ligne : vers une différenciation des solutions, *Décisions Marketing*, N° 45, janvier-mars, pp. 75-89.
- Gratadour, J.-R., (2004), *Le défi logistique du commerce électronique*, Rapport du Club Sénat présidé par Tück A., rapporteurs Gratadour J.-R. et Cahen A.
- Guingois, S., (2013), *Drive alimentaire : quels modèles économiques et marketing gagnants ?*, Groupe Les Echos, Paris.
- Isaac, H., Volle, P., (2011), *E-commerce : De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*, Pearson Education France, Paris.

- Jara, M., 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.
- Marouseau, G., (2014), « Le drive alimentaire : un nouvel élément de l'urbanisme commercial », in *Actes du 4^{ème} CILUN (Colloque International de Logistique Urbaine)* - Université de Nantes - 16 Octobre.
- McNair, M.P., (1958), "Significant Trends and Developments in the Post-War Period" in *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Implications for the University*, University of Pittsburg Press.
- Mevel, O., Morvan, T., Vyt, D., Morvan, N., (2016), Cross canal, drive et relation de services : une analyse par la boucle de service, *Logistique & Management*, Vol. 24, N° 1, pp. 3-16.
- Mevel, 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.
- Miles, A.M., Huberman, A.M., (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, Bruxelles.
- Patier, D., (2002), *La logistique dans la ville*, Editions Celse, Paris.
- Qi, B., (2017), Liens dynamiques entre le Business Model et le Logistics Model dans un contexte d'omnicanalité. Le cas des réseaux de distribution de prêt-à-porter en France, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, CRET-LOG, Aix-Marseille Université, 21 décembre.
- Ropital, C., (2016), *Comment améliorer la performance logistique du e-commerce ?*, IAU Ile-de-France, Paris.
- Senkel, M.P., Durand, B., Vo, T.L.H., (2013), La mutualisation logistique : entre théories et pratiques, *Logistique & Management*, Vol. 21, N° 1, pp. 19-30.