



**HAL**  
open science

# Achats en ville et logistique urbaine Les innovations en logistique urbaine modifient-elles les comportements d'achats? Distribution et logistique

Bruno Durand

► **To cite this version:**

Bruno Durand. Achats en ville et logistique urbaine Les innovations en logistique urbaine modifient-elles les comportements d'achats? Distribution et logistique. 23ème Colloque Etienne THIL, Oct 2020, Paris, France. hal-02970301

**HAL Id: hal-02970301**

**<https://hal.science/hal-02970301>**

Submitted on 17 Oct 2020

**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.

## **Achats en ville et logistique urbaine**

### **Les innovations en logistique urbaine modifient-elles les comportements d'achats ?**

**Distribution et logistique**

**Bruno Durand**

[bruno.durand@parisnanterre.fr](mailto:bruno.durand@parisnanterre.fr)

**Université de Paris - Nanterre**

**CEROS**

#### **Résumé**

Aujourd'hui, il s'agit pour la grande distribution alimentaire, de proposer aux ménages urbains des innovations logistiques : (1) de Livraison A Domicile ; (2) de Livraison en deHors du Domicile. Ces innovations, basées sur la proximité, se veulent vertueuses, car plus économiques et plus écologiques.

Au cours de cette communication, nous rappelons 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, les innovations logistiques expérimentées par les grands distributeurs alimentaires, et nous indiquons si ces innovations urbaines sont matures et si elles répondent aux attentes des consommateurs.

#### **Mots-clés :**

Grande distribution alimentaire ; Comportement d'achats du consommateur ; Innovations logistiques ; Livraisons urbaines

#### **Abstract**

Today, it is a question of large food retailer, offering urban households logistic innovations: (1) Home Delivery; (2) OutHome Delivery. These innovations, based on proximity, are virtuous because they are more economical and more ecological.

During this communication, we recall the evolution of urban households' behaviour regarding their shopping trips. We then highlight, from a series of interviews, the logistic innovations experienced by the large food retailers, and indicate whether these urban innovations are mature and whether they meet consumer expectations.

#### **Key-words:**

Large food retailers ; Consumer purchasing behaviour ; Logistic innovation ; City deliveries

## Résumé managérial

Avec le développement 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 effectivement cher - de 15 à 20 euros par porte - d'autant plus que les consommateurs souhaitent des livraisons gratuites...

Aujourd'hui, il s'agit plus que jamais, 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 : (1) de LAD (Livraison A Domicile) - généralement coûteuses ; (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 aujourd'hui.

En plus du *drive*-piéton, nous nous intéressons à trois autres innovations : (1) les PAV (Points d'Accès de Véhicules) et le *drive-truck* ; (2) les consignes automatiques pour produits frais ; (3) les livraisons collaboratives à domicile. Nous indiquons, enfin, si ces innovations urbaines sont matures et si elles répondent aux attentes des consommateurs.

Des quatre innovations logistiques expérimentées par la grande distribution alimentaire française, dans les grandes métropoles, deux se dégagent assez nettement, recueillant l'assentiment à la fois des distributeurs et des ménages urbains : le *drive*-piéton et la livraison collaborative.

## Achats en ville et logistique urbaine

### Les innovations en logistique urbaine modifient-elles les comportements d'achats ?

#### 1. Introduction

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 effectivement cher - de 15 à 20 euros par porte - d'autant plus que les consommateurs souhaitent des livraisons gratuites...

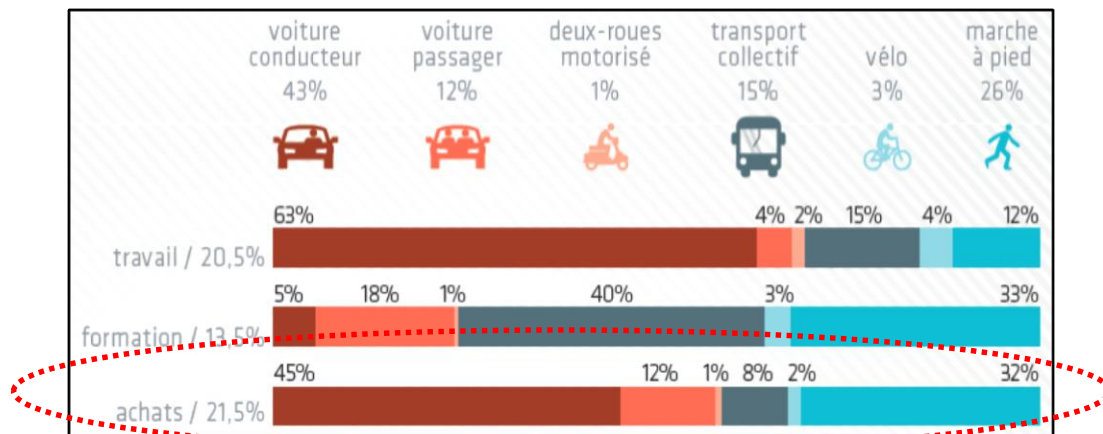
Aujourd'hui, il s'agit en effet, pour les GMS bien sûr mais également pour les commerces de centre-ville, d'innover et de proposer aux ménages urbains - de moins en moins motorisés - des alternatives logistiques variées : (1) de LAD (Livraison A Domicile) - généralement coûteuses ; (2) de LHD (Livraison 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 aujourd'hui, et nous indiquons si ces innovations urbaines sont matures et si elles répondent aux attentes des consommateurs.

#### 2. Evolution des déplacements d'achats des ménages 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 - formes sur lesquelles nous allons revenir. Précisons ensuite que, dans 57% des cas, les déplacements d'achats sont réalisés en voiture (Paris ne fait pas partie de l'étude). C'est, notamment, 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 dans les grandes métropoles, en particulier la logistique du tout dernier kilomètre. Pour les collectivités, la maîtrise du TMV (Transport des Marchandises en Ville) est, ainsi, devenue un véritable levier d'action sur le dynamisme économique de la cité (concept de ville attractive), mais également sur sa qualité de vie (concept de ville apaisée). La volonté des grandes agglomérations de réduire leurs externalités négatives, issues des 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 leur souhait : (1) de disposer, en grande proximité, de commerces ; (2) de pouvoir être livrés à domicile (LAD) ou de pouvoir retirer, facilement, leurs commandes 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, donc, de bâtir une véritable stratégie en matière de TMV. Bironneau et Hovelaque (2018) pensent même que la logistique pourrait être l'avenir du *retail*... Il s'agit, par conséquent, de prendre en compte les comportements d'achats des consommateurs, en particulier leurs impacts sur les flux urbains.

Avec le développement du commerce en ligne (près de 10% des dépenses d'un ménage), les flux deviennent aujourd'hui 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 de retour [Fevad, 2019]). Quand rien n'a été anticipé, la congestion du trafic s'amplifie et affecte les performances des entreprises (notamment celles des opérateurs de transport), ainsi que la qualité de vie et, donc, l'attractivité de la cité. Apaiser le cœur de ville tout en améliorant l'approvisionnement des commerces et les livraisons des ménages, tel constitue l'objectif de toute agglomération en matière de logistique urbaine (Gonzalez-Feliu et *alii*, 2013). Cela passe alors, pour partie, par des opérations de mutualisation des flux *via* des ELU - Espaces de Logistique Urbaine (Boudouin et *alii*, 2018). Les points relais, implantés dans les quartiers, en constituent un premier niveau.

Soulignons 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 habitant à proximité). La performance logistique constitue un élément clé du développement du commerce (Beck et Rygl, 2015), quel qu'il soit. Elle passe notamment par la disponibilité des produits et la mutualisation des schémas de distribution. Soulignons, à ce propos, la responsabilité des consommateurs lors de leurs parcours d'achats, au moment du choix de leur mode de livraison. D'après le document de l'IAU pour l'Ile-de-France (2016), près de 80% des internautes se font livrer à domicile (produits volumineux et produits culturels). La livraison en point relais ne concerne que 30% des consommateurs (habillement et petit équipement), et la livraison en magasin moins de 10%.

Concernant plus précisément la cyber-épicerie, il nous faut souligner le développement fulgurant du *drive* alimentaire : plus de 5 200 unités (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 en 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* » (Mével et Morvan, 2015). Les alternatives de LAD, abandonnées il y a quinze ans du fait de flux trop modestes, réapparaissent en effet aujourd'hui 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, contre rémunération, les ménages à mobilité réduite des centres-villes. En ce sens, ils jouent le rôle d'ELU.

Ajoutons encore que les consommateurs utilisent de plus en plus le e-commerce pour leurs produits quotidiens : la récente crise sanitaire du 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, en effet, fondamentale : il s'agit de faciliter la vie de l'utilisateur, tout en optimisant bien sûr la logistique. Vyt et alii (2017) insistent, également, 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.

### 3. Design de la recherche et démarche méthodologique

Notre recherche se veut exploratoire et qualitative. Du point de vue méthodologique, nous avons conduit une dizaine d'entretiens auprès de responsables logistiques ou de *supply chain managers* de GSA françaises (distribution intégrée [Carrefour, Auchan, Casino et Monoprix] et distribution associée [Leclerc, Intermarché et Système U]).

**Tableau 1. Tableau des entretiens conduits auprès des GSA françaises**

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 (Espace Logistique de Proximité) mobile, la consigne automatique pour produits frais, la livraison collaborative ; (2) d'évaluer leur pertinence par rapport aux attentes des ménages urbains.

#### 4. Résultats 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 et à la progression du maintien à domicile des aînés, en constitue la principale raison ; (2) du côté des LHD - les consommateurs souhaitant retirer eux-mêmes leurs commandes, et dans les mêmes proportions que pour la LAD (Fevad, 2019), sur des points d'hyper-proximité (la composition des commandes est cependant différente [volumineux 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 notons, ainsi, 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 à réduire les déplacements. 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<sup>ème</sup>). Le *drive*-piéton, innovation logistique que nous allons maintenant évoquer, s'inscrit tout-à-fait dans cette logique.

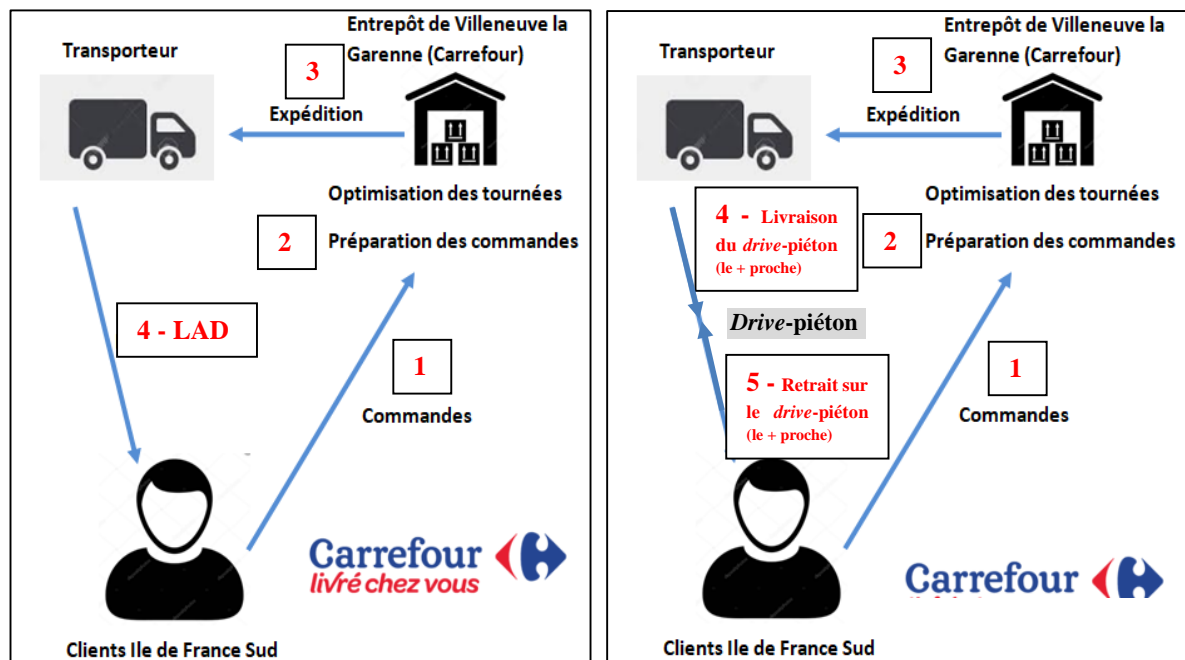
##### 4.1. Le *drive*-piéton ou l'amélioration effective de la livraison des ménages urbains

Face au développement de la VAD (Vente A Distance), il est essentiel, selon la FEVAD (Fédération du E-commerce et de la VAD), de s'intéresser à la problématique des livraisons de particuliers, en LAD comme en LHD. Seulement, concernant les produits alimentaires, il n'est pas possible de retenir la deuxième option (pourtant 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 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*.

De ce fait, les GSA, qui avaient déserté les centres-villes, essayent de s'y repositionner *via* des magasins de proximité et surtout, depuis maintenant trois ans, ouvrent des *drives*-piétons (dépôt de moins de 30 m<sup>2</sup>). C'est le cas de Carrefour et de Leclerc qui développent, notamment sur Paris, des *drives* « avancés », afin de 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 recense 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 2. De la LAD au *drive*-piéton chez Carrefour**



Source : Elaboration personnelle

#### 4.2. L'expérimentation mesurée des PAV et du *drive-truck*

Les PAV (Points d'Accueil de Véhicules) 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 « doux » (électriques, GNV, hybrides...). Un PAV joue, en fait, le rôle d'un ELU mobile : sa localisation varie, en effet, pendant la journée (dans un quartier le matin, dans un autre l'après-midi). Cette expérimentation reste, pour l'instant, beaucoup moins déployée que celle du *drive*-piéton. Cependant, les enseignes Système U et Casino testent, depuis plusieurs mois, un *drive-truck*, sur Lyon pour la première (Gazzola, 2019) et sur Bordeaux pour la seconde (Chenevoy, 2019) - le *drive-truck* y est 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, 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 de 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* (à Nantes par exemple) jouent le rôle d'ELU et vont livrer, contre « rémunération » (se reporter au tableau 2), des ménages de centre-ville qui le demandent expressément.

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

Distributeurs	 <b>Carrefour</b> livré chez vous	 <b>E.Leclerc</b> Chez Moi	 <b>amazonPrime</b>
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), et certains ne se cachent pas de 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 « particuliers - collaborateurs » pour livrer dans les délais (blocage du magasin [phénomène « gilets jaunes », épisode neigeux...]). 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, 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 de notre recherche actuelle

### 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 attendu 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 grands distributeurs français, leur maturité logistique, 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 de la recherche effectuée

Les résultats de notre recherche portent, à cette heure, uniquement le marché français des GSA. 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. De même, les équipes municipales étant désormais en place depuis la fin juin, des rencontres ont été programmées - à l'issue de l'été - avec des représentants de grandes agglomérations françaises. Les différents résultats seront donc connus en fin d'année. Plus tard, nous avons 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).

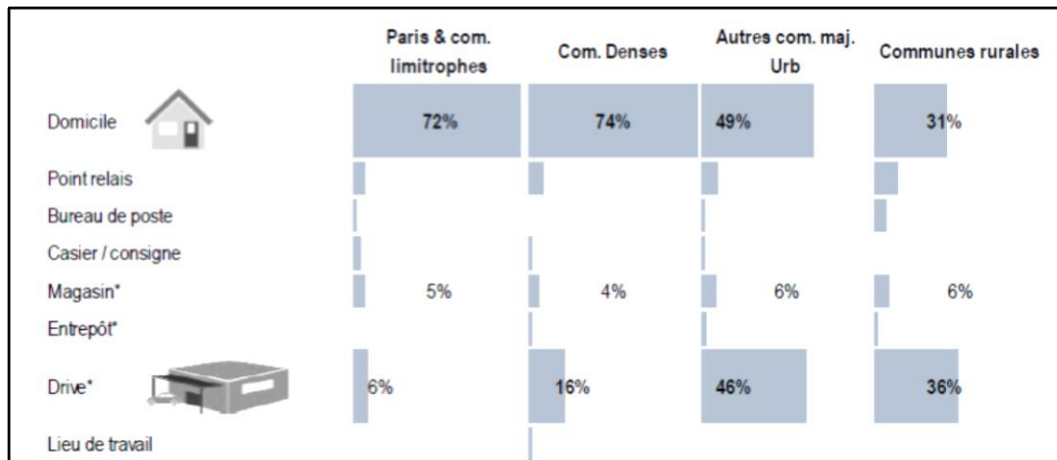
## 6. Conclusion

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, pour deux d'entre-elles, de nouveaux comportements de la part des ménages quant à leurs déplacements d'achats. 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. Si savoir vendre est essentiel pour un commerçant, savoir et pouvoir bien livrer ses clients le devient tout autant (CCI Nantes, 2016).

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 CO<sub>2</sub> (IAU, 2016).

**Figure 3. 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 du 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...).

### 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 omnichannel 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.
- Capo C. et Chanut O., (2012), Quand la proximité 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<sup>ème</sup> 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](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.