

Les mutations de la logistique de la cyber-épicerie française

Résumé :

A une époque où le commerce électronique se développe bien, il paraît fondamental de s'intéresser à la problématique de la livraison des internautes urbains, qu'il s'agisse de livrer à domicile ou de retirer les commandes sur des points de proximité. C'est l'objet de cette communication centrée sur l'épicerie en ligne.

Nous y rappelons les mutations, 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 y présentons également un scénario de livraison à domicile à partir d'un *drive* de proximité, scénario intégrant les objectifs d'une logistique urbaine durable.

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

Logistic mutations of French e-grocery

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

Résumé Managérial

A une époque où le commerce électronique se développe à un rythme soutenu (près de 15% de progression en France en 2016, selon la Fevad¹), 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 notre communication, qui est délibérément centrée sur l'épicerie en ligne, un secteur bien particulier du *BtoC*.

Plus précisément, nous y rappelons tout d'abord les mutations régulières, depuis près de vingt ans, des alternatives logistiques de la cyber-épicerie française : du *warehouse-picking* (préparation de commandes en entrepôt interrégional) au *depot-picking*, en passant par le *store-picking* (préparation de commandes en magasin). Il nous paraît fondamental, notamment, d'y souligner la place prise par les *drives* alimentaires (leur nombre est, ainsi, passé de 1 400 en juin 2012 à plus de 4 000 en avril 2017), lesquels *drives* constituent certainement aujourd'hui l'alternative logistique, le *depot-picking* (préparation en dépôt de proximité) avec retrait, la plus répandue dans le secteur de la cyber-épicerie française et la plus performante (en particulier économiquement).

La préférence des internautes urbains allant à la livraison à domicile (LAD), nous y présentons, ensuite, un scénario d'évolution émergent, celui de la LAD à partir d'un *drive* de proximité. Ce scénario, qui se base sur le fait que des LAD organisées au départ d'un *depot-drive* urbain seraient plus performantes (économiquement et écologiquement) que les va-et-vient « anarchiques » des consommateurs sur ce même *drive* et qui intègre les objectifs clés d'une logistique urbaine durable (le *drive*, en jouant le rôle de point de retrait, participerait ainsi à la mutualisation du dernier kilomètre à l'image d'un ELP [Espace Logistique de Proximité]), pourrait constituer demain la solution standard de la cyber-épicerie française...

¹ Fevad : Fédération du e-commerce et de la vente à distance

Les mutations de la logistique de la cyber-épicerie française

Introduction

La logistique urbaine (LU), qui se définit comme « *l'art de gérer, dans des conditions optimales, les flux de marchandises en ville* » (Patier, 2002), est 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 à domicile (LAD) ou en dehors (LHD), sur des points de proximité. La LU s'intéresse ainsi à la logistique des derniers kilomètres, facteur de développement du e-commerce.

L'urbanisation croissante et les mutations des formes de 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 42% des émissions de poussières fines en ville, selon l'IAU (Ropital, 2016). Apaiser son cœur de ville tout en améliorant l'approvisionnement de ses commerces et les livraisons de ses habitants, tel semble constituer l'objectif des grandes métropoles en matière de LU.

Cela passe par un recours à des modes plus doux, dans le but de débarrasser les villes des véhicules polluants. Cela passe, aussi, par l'adaptation de la réglementation relative au TMV à partir d'expérimentations diverses. La mise en œuvre de ZCR (Zone à Circulation Restreinte) ou d'espaces logistiques de mutualisation (Boudouin, 2006), plus efficaces et viables économiquement, qui visent à réduire les externalités négatives des villes. L'objectif est de rendre la logistique urbaine plus durable en répondant à des enjeux : (1) économiques (*business model* du dernier kilomètre) ; (2) environnementaux (qualité de vie) ; (3) sociétaux (acceptabilité des activités logistiques en ville).

A une époque où le commerce électronique se développe à un rythme soutenu et où de nouveaux comportements d'achats se font jour (*Click-and-Collect, Web-to-Store...*), il est nécessaire de se préoccuper de l'impact logistique des livraisons des internautes urbains. Le développement du e-commerce complexifie, en effet, la logistique traditionnelle donnant lieu à l'émergence de nouveaux PSL (Prestataires de Services Logistiques). Concernant le développement de la cyber-épicerie, nous devons souligner la place prise par les *drives* alimentaires : leur nombre est passé de 1 400 en juin 2012 à 4 000 en avril 2017 (Dauvers, 2017).

C'est la raison pour laquelle nous souhaitons nous concentrer sur la distribution urbaine des internautes, en nous limitant aux produits d'épicerie. Nos travaux de recherche, menés auprès des GSA, nous permettent de cerner les différentes manières de livrer les particuliers. L'objet de notre papier est, 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 de LAD à partir d'un *drive* urbain, scénario qui repose sur la mutualisation logistique et qui intègre donc les objectifs clés d'une logistique urbaine durable.

1. Au commencement, était l'entrepôt de préparation...

Les premiers cybermarchés français sont apparus, à la fin des années 90, sous l'impulsion des enseignes du commerce intégré (Auchan, Carrefour...). Ces grands distributeurs partagent, alors, un point commun : ils ont tous adopté le modèle du *warehouse-picking* avec LAD. Afin de préparer leurs commandes en ligne puis de les livrer, ils s'appuient sur des entrepôts interrégionaux, d'une superficie moyenne de 10 000 m². En l'occurrence, Ooshop, le cybermarché de Carrefour, fait appel à trois sites, deux en Ile-de-France et le troisième sur Lyon. Quant aux LAD, elles sont déléguées à des PSL. De son côté, Auchandirect mobilise six sites de préparation (deux en Ile-de-France et quatre en province).

Concernant Casino, la décision de cesser l'exploitation de son cybermarché est prise dès 2002 pour cause « *d'insuffisante rentabilité* ». Le distributeur s'adosse, alors, à un entrepôt unique basé à St Etienne. A cette époque, les autres cyber-épiciers ne font pas mieux : les investissements imposés par le *warehouse-picking* donnent en effet lieu à des *ROI* plus lents que prévu. En dehors de son coût logistique, ce modèle se traduit par des délais de livraison élevés, dans la mesure où les sites mobilisés sont peu nombreux, ce qui ne permet pas de livrer rapidement. Face à cette difficulté, Cora préfère abandonner la distribution toute France de son cybermarché Houra pour se recentrer sur 24 départements, livrés à partir de deux entrepôts nationaux.

2. Puis, vint le temps de la préparation en magasin...

Dans la mesure où le modèle de la préparation en entrepôt induit des coûts logistiques élevés, les trois mouvements d'associés préfèrent, dans un premier temps, observer et imaginer un modèle moins onéreux. Comment parvenir à une maîtrise des coûts alors que la LAD peut renchérir de 200% le coût de la préparation ? Dubitatifs, les distributeurs indépendants finissent par adopter, à partir de 2004, le modèle de la préparation en magasin. La réussite de Tes-

co², initiateur du *store-picking*, n'est pas étrangère à leur décision. En choisissant de s'adosser à leurs réseaux de points de vente, les trois groupements souhaitent prouver que « *les magasins ne sont pas morts* » !

Le processus repose sur le fait que la commande est directement transmise au magasin le plus proche d'un lieu de vie de l'internaute. Un préparateur y prélève les articles en rayons. Une fois le panier constitué, la livraison est réalisée par le commerçant ou bien confiée à un e-PSL. Le coût de la LAD est réduit par rapport au modèle précédent : on se situe, cette fois, d'emblée dans les derniers kilomètres. Utilisant des infrastructures existantes, cette alternative se caractérise donc par un investissement réduit. L'autre atout du *store-picking* tient dans le fait que l'internaute peut retirer son panier directement en magasin, une option qui a convaincu les plus hésitants. Intermarché constitue l'enseigne 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, son entropie relative se veut élevée (Durand et Senkel, 2007), ce qui lui permet de ne pas facturer les LAD. Du côté de Système U, le service CoursesU a été déployé à grande échelle à partir de 2006. Précisons que la stratégie du groupement, dont l'entropie relative est plus faible que celle d'Intermarché, est avant tout axée sur la fréquentation physique de ses points de vente. Système U mise peu, 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 tardivement à l'épicerie en ligne. Il s'agit, alors, d'une stratégie d'alignement : le groupement Leclerc réagissant aux « provocations » de ses concurrents en la matière. L'adoption initiale du *store-picking* a, cependant, freiné l'enseigne dans le déploiement de son offre de cyber-épicerie : difficile de rivaliser sur le plan de la productivité avec Intermarché et Système U qui, préparant leurs commandes en supermarchés, enregistraient des niveaux de performance supérieurs à ceux de Leclerc où la préparation s'effectuait en hypermarchés. Handicapée 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 la partie suivante). Ce mouvement d'indépendants ne propose pas de LAD : avec un réseau national de « seulement » 600 magasins, son entropie relative se veut trop modeste pour envisager un maillage suffisamment fin garantissant une bonne couverture territoriale.

² Tesco, qui a « exporté » son modèle et dont le slogan est : « *From mouse to house* ! », reste aujourd'hui le cyber-épicer de référence.

3. Et enfin, le *depot-drive* vit le jour !

Le modèle du *store-picking* a ainsi remporté l'adhésion des groupements d'associés : ces derniers détiennent, aujourd'hui, les deux tiers du parc de cybermarchés. Cependant, ce modèle comporte des risques : en particulier celui du dérangement, par les préparateurs de commandes, de clients fréquentant le magasin. Conscients de cette nuisance, les cyber-épiciers indépendants, inspirés par l'alternative *Chronodrive* initiée par Auchan, se sont alors orientés vers un troisième modèle : celui du *drive*, formule intermédiaire entre le *warehouse-picking* et le *store-picking*, plus performante d'un point de vue logistique.

Cette solution, encore nommée *depot-picking*, repose sur un dépôt dédié, de quelques centaines de mètres carrés, implanté à proximité d'axes de transit importants (Durand, Gonzalez-Feliu et Henriot, 2010). Il s'agit d'un site de préparation et de retrait de commandes d'épicerie en ligne, et non 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 et y attend que l'un des employés du *drive* vienne charger le coffre de son véhicule. Cette solution permet de contourner trois problèmes majeurs : (1) logistique, en évitant le coûteux problème de la LAD ; (2) de rentabilité, d'une meilleure productivité ; (3) d'image en évitant les nuisances.

Ainsi, le *drive* accolé s'est progressivement substitué, chez les indépendants, au *store-picking*. Certaines enseignes, en particulier Leclerc pour qui l'alternative du *store-picking* était inadaptée du fait du format de ses magasins, se sont engagées sur la voie de *drives* déportés : 60% des *drives* Leclerc contre 15% pour l'ensemble du parc. Concernant le Mouvement Leclerc, ajoutons que sa stratégie de développement des *drives* solo conjuguée à la mécanisation de certains de ses dépôts explique sa domination actuelle du marché avec 50% de part ! Depuis 2010, les trois groupements d'associés se sont lancés dans une « course » aux *depot-drives*. Intermarché et Système U en détiennent près d'un sur deux (Dauvers, 2017). Leclerc et les intégrés Carrefour et Casino viennent ensuite, avec 600 *drives* chacun. Le groupe Auchan, à l'origine du concept, n'en compte pour sa part que 170 (61 *Chronodrive* et 103 *Auchandrive*).

4. Demain, le *drive* urbain livrera à domicile...

Si les alternatives de LHD, au sein desquelles figure le *drive*, séduisent les internautes, leur préférence reste cependant la LAD, qu'ils mobilisent pour 80%. La LAD est même plébiscitée

par les internautes urbains, dans la mesure où leur degré de motorisation est plus faible. En même temps, les internautes émettent le souhait de ne pas être dérangé chez eux de manière intempestive (plusieurs livraisons le même soir). Leur attente est grande quant à des alternatives logistiques autorisant le « tout en une seule fois ».

Remémorons-nous alors les deux raisons clés qui ont poussé les cyber-épiciers à passer du *warehouse-picking* avec LAD au *drive* avec retrait. Elles tiennent au fait que : (1) la part de la cyber-épicerie était modeste en 2000 (inférieure à 1%) ; (2) les LAD étaient inadaptées à un marché diffus (délais de livraisons longs et coûts élevés). Seulement, ce marché s'est transformé : la part de la cyber-épicerie approche les 10% et ce secteur dispose d'un sérieux atout *via* son réseau de 4 000 *drives*. De ce fait, les LAD, rapidement abandonnées au début des années 2000, pourraient faire l'objet d'un « retour ». Les distributeurs le perçoivent : la préférence des internautes urbains va à la LAD et non au retrait sur *drive*, alternative souvent considérée comme provisoire. Ainsi, l'idée de livrer à domicile les internautes à partir de *drives* urbains fait-elle son chemin. Cette solution, assez exceptionnelle aujourd'hui, pourrait constituer demain le nouveau standard logistique de la cyber-épicerie française...

En même temps, l'objectif est de réduire les dérangements des internautes, sous peine de freiner le développement du commerce en ligne après avoir aggravé dans un premier temps le TMV, du fait de l'augmentation du nombre de déplacements (Gratadour, 2004). Il faut, par conséquent, développer des solutions logistiques qui tendent vers un « coup de sonnette » unique afin de minimiser dérangements et déplacements. Cette problématique de la distribution des derniers kilomètres urbains pose la question de la nécessité de lieux de mutualisation (Senkel, Durand et Vo, 2013). Elle pose la question d'infrastructures de quartier, à laquelle les *drives* alimentaires urbains peuvent répondre dans la mesure où certains d'entre eux jouent déjà le rôle de points de retrait pour l'un ou l'autre des réseaux existants (La Poste, Relais Colis, Mondial Relay, Kiala-UPS et Casino). Du *drive* urbain à l'ELP (Espace Logistique de Proximité), il n'y a alors qu'un pas que nous allons franchir !

Si l'exploitation d'un *drive* urbain reste dévolue au cyber-épicier concerné, tant pour la préparation du e-caddie que pour sa consolidation avec des colis qui proviendraient d'autres commandes en ligne du même internaute, la livraison des derniers kilomètres sera en revanche déléguée à des e-PSL, en capacité de livrer ces commandes consolidées. Cette mutualisation des

livraisons permettra de réduire les kilomètres parcourus, entraînant automatiquement une diminution des coûts et des émissions de CO₂. Comme le souligne Patier (2002), le nombre de sites de traitement et la pertinence de leur implantation en ville seront vraiment déterminants pour garantir un bon niveau de performance logistique.

Ajoutons qu'il n'y a pas, dans la mesure où la consolidation se fait sur des *drives* déjà existants, de coût supplémentaire à intégrer comme c'est le cas avec des ELP dédiés. Il n'en reste pas moins que le coût de revient de la LAD, réalisée à partir d'un *drive* de proximité et par un e-PSL, devrait se situer dans une fourchette de 15 à 20 euros. Impossible, alors, pour le cyber-épicier de la rendre gratuite, à moins de reproduire les erreurs du passé. En revanche, il peut tout-à-fait « faire un geste », en offrant une partie du coût et ne demander à l'internaute qu'une participation en fonction du montant du e-panier. Pour sa part, Auchan, qui estime que ce coût logistique se situe autour de 18 euros par porte livrée, expérimente actuellement l'offre suivante : (1) livraison gratuite si le montant de la commande est supérieur à 180 euros (cadeau équivalent à 10% du montant plancher) ; (2) participation de 6 euros si le montant de la commande est compris entre 120 et 180 euros (cadeau de 12 euros) ; (3) participation de 12 euros si le montant de la commande est compris entre 60 et 120 euros (cadeau correspondant encore à 10% du montant plancher).

Comment l'internaute réagit-il à cette offre logistique nouvelle ? Il est trop tôt pour l'écrire, même si les distributeurs concernés se montrent confiants. Une chose semble se dessiner : l'internaute comprend plus facilement qu'il doit participer aux coûts logistiques, c'est-à-dire aux coûts d'un véritable service à valeur ajoutée. Ajoutons que 20% des internautes, qui souhaitent être livrés plus rapidement, sont prêts à payer plus cher (Ropital, 2016). Notons que la réussite de cette alternative de la LAD à partir d'un *drive* de proximité est fortement conditionnée par la performance du partenaire qui va assurer les derniers kilomètres, un partenaire qu'il semble parfois difficile de trouver parmi les opérateurs traditionnels, obligeant alors le cyber-épicier à devoir recourir à des systèmes de livraisons collaboratives. Ces solutions de « dépannage », si elles sont généralement performantes (économiques et plus rapides), peuvent cependant ne pas être durables, pour peu que les volumes à livrer augmentent de manière significative mettant alors en position délicate l'opérateur retenu...

Conclusion

La mutation logistique de la cyber-épicerie n'est pas terminée... Il y a 13 ans, le modèle du *store-picking* a permis de sortir de l'impasse économique du *warehouse-picking* avec LAD. Depuis 2010, nous assistons à la domination du *drive* avec retrait sur bornes, un modèle qui a vraiment fait décoller la cyber-épicerie française. Demain, le modèle du *drive* urbain avec LAD pourrait connaître un franc succès. Les conditions semblent réunies : (1) les internautes comprennent qu'ils doivent s'impliquer dans la logistique de leurs achats en ligne, économiquement et/ou physiquement (retraits) ; (2) les distributeurs disposent d'un maillage relativement fin en *drives* alimentaires, des *drives* urbains appelés à remplir les fonctions d'ELP.

Force est de constater que, face à la mutation du parcours d'achat des consommateurs, les commerçants surfent sur la vague de l'omni-canal : les GSA sont de plus en plus présentes en ligne. Ne parle-t-on de l'avènement de l'ère du « phygital » ou de la « phygitalisation » ? Nous assistons à une mutation qui plaide vraiment en faveur du renforcement du rôle des points de vente, comme le prouvent les *drives* accolés, une mutation qui pousse le géant Amazon à acquérir aujourd'hui des chaînes de magasins. Cette double présence sur les canaux de distribution, 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 des performances de la LU.

Le développement de la vente en ligne et, en particulier, de la cyber-épicerie devrait donc se poursuivre, favorisé par des offres logistiques nouvelles en réponse aux attentes des internautes urbains, notamment en termes de livraison : (1) être livré plus rapidement ; (2) être livré le Dimanche ; (2) être livré tard le soir... Dans cette perspective, il s'agit de favoriser de nouvelles organisations logistiques au cœur de la « *citizen supply chain* » en : (1) améliorant la connaissance de la LU auprès de l'internaute (des LAD organisées, à partir d'un *drive*, ne sont-elles pas plus performantes que les va-et-vient « anarchiques » des consommateurs sur ce même *drive* ?) ; (2) valorisant les expérimentations de LU réussies ; (3) sensibilisant les cyber-épiciers afin de leur faire prendre conscience de leur responsabilité dans l'amélioration des livraisons.

Bibliographie :

Boudouin D. (2006), *Les espaces logistiques urbains - Guide méthodologique*, Paris, Editions La documentation française.

Dauvers O. (2017), *Drive Insights - En 20 minutes chrono, l'essentiel des stratégies drive des enseignes (Avril)*, Rennes, Editions Dauvers.

Durand B., Gonzalez-Feliu J. et Henriot F. (2010), La logistique urbaine, facteur clé de développement du *BtoC*, *Logistique & Management*, 18, 2, 7-19.

Durand B. et Senkel M.P. (2007), La logistique de l'épicerie en ligne : vers une différenciation des solutions, *Décisions Marketing*, 45, janvier-mars, 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.

Patier D. (2002), *La logistique dans la ville*, Paris, Editions Celse.

Ropital C. (2016), *Comment améliorer la performance logistique du e-commerce ?*, Paris, IAU Ile-de-France.

Senkel M.P., Durand B. et Vo T.L.H. (2013), La mutualisation logistique : entre théories et pratiques, *Logistique & Management*, 21, 1, 19-30.