



LIVRAISON DU DERNIER KILOMÈTRE

Qui du plus fort ou du plus innovant remportera
la bataille ?

LIVRAISON DU DERNIER KILOMÈTRE

Qui du plus fort ou du plus innovant remportera la bataille ?

Livrer vite, au bon endroit, au bon moment et à moindre coût. Les enjeux de la livraison du dernier kilomètre sont inchangés depuis qu'ils existent, mais ils prennent de plus en plus d'importance dans les stratégies des prestataires. L'essor de l'e-commerce, et par conséquent du nombre de colis à transporter jusqu'au client, a fait naître une bataille féroce pour trouver le modèle économique le plus juste.

Leader et moteur de son secteur, Amazon use de sa puissance pour proposer des services toujours plus innovants et à valeur ajoutée, contraignant ainsi ses concurrents à le suivre pour ne pas risquer d'être dépassés. Les spécialistes de la livraison doivent évoluer pour répondre à la demande croissante et de plus en plus exigeante des consommateurs.

De nouveaux venus occupent désormais le paysage. Les jeunes pousses inventent des modèles en rupture, guidés par l'économie collaborative et l'usage des nouvelles technologies. Bousculés, les acteurs historiques réagissent et optent eux aussi pour l'innovation, indispensable pour trouver de nouvelles pistes d'action performantes.

Algorithmes, objets connectés, drones, etc. : aucune voie n'est écartée. L'objectif final des prestataires de la livraison est de maîtriser l'expérience d'achat tout en se conformant aux fortes contraintes urbanistiques inhérentes au dernier kilomètre.



DANS CE DOSSIER

POINTS-CLÉS ET ENJEUX	4
UN MARCHÉ DYNAMISÉ PAR L'É-COMMERCE	8
L'e-commerce, un marché en croissance continue	8
Les clients de l'e-commerce: de plus en plus exigeants	14
E-commerçants: comment répondre à leurs attentes?	17
L'e-commerce alimentaire, un nouveau segment particulier	22
AMAZON: UNE PUISSANCE LOGISTIQUE ET FINANCIÈRE INNOVANTE	24
Des délais de livraison raccourcis pour satisfaire les clients	24
Une logistique géante et intégrée	26
Comment réduire le coût du dernier kilomètre?	31
LES ENJEUX DE LA LOGISTIQUE URBAINE	34
Les pouvoirs publics, acteurs de la logistique urbaine	34
Les solutions déployées par les collectivités locales	35
La logistique, un pan de la "ville intelligente"	39
LES BUSINESS MODELS DES START-UP	40
L'essor des modèles issus de l'économie collaborative	40
Des investisseurs séduits par ces modèles disruptifs	48
Les plateformes numériques: menace ou opportunité?	49
STRATÉGIES D'ADAPTATION DES PRESTATAIRES TRADITIONNELS	50
La Poste: entre défense de ses positions et stratégie offensive	50
Investissements, nouveaux services et flottes vertes pour les expressistes	53
Innovation et multiplication des consignes pour les relais colis	56
L'INNOVATION: LA CLÉ POUR PENSER L'EXPÉRIENCE D'ACHAT	59
Les technologies de demain au service de la flexibilité et de la rapidité	59
Maîtriser les données pour assurer l'expérience client dans sa globalité	65
Le dernier kilomètre doit-il rester humain?	68
LES FORCES EN PRÉSENCE	70
Tableaux comparatifs des principales entreprises	70
Fiches d'identité des principaux acteurs	73
Classement des douze premières entreprises du secteur	79
SOURCES UTILISÉES	80
LEXIQUE	88

POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

Le marché du dernier kilomètre explose avec la hausse de l'e-commerce

Le marché français de l'e-commerce affiche une hausse ininterrompue de son chiffre d'affaires depuis 2010. L'année 2018 n'a pas échappé à la règle : **les ventes ont atteint 92,6 milliards d'euros, soit une croissance de 13,4 %** par rapport à 2017. Le marché devait atteindre 100 milliards d'euros en 2019, selon les estimations de la Fevad (Fédération du e-commerce et vente à distance). Amazon, Cdiscount, la Fnac, Veepee et Booking.com se placent en tête des sites les plus fréquentés par les e-acheteurs français.

La croissance du marché est tirée par l'augmentation du nombre des transactions. À l'inverse, le montant du panier moyen est en baisse. En conséquence, **le nombre de colis à livrer explose** : 505 millions d'unités en 2018.

Parallèlement, les exigences des consommateurs augmentent tout autant. Ainsi, 58 % d'entre eux

ont déjà abandonné une commande en ligne en raison d'options de livraison jugées insuffisantes, d'après un sondage de l'IFOP. Par ailleurs, **72 % des e-acheteurs souhaitent être livrés le lendemain**, et 58 % voudraient l'être en une à trois heures, avec des plages horaires plus étendues.

Les e-commerçants n'ont d'autre choix que de s'adapter à cet accroissement des attentes de leurs clients, en proposant des services adaptés (livraison à J + 1, abonnements premium, retours gratuits, etc.). Leur organisation logistique se transforme pour faire face à ces nouveaux enjeux. Notamment, **le choix de leurs prestataires pour la livraison au client final prend en compte de nouveaux critères**, comme le respect du délai de livraison, l'utilisation de modes de transport adaptés ou encore le respect de la chaîne du froid pour les produits alimentaires.

Amazon crée des services innovants qui deviennent la norme

En s'appuyant sur sa puissance financière, le géant américain de l'e-commerce Amazon est le moteur du marché en matière de nouveaux services. En 2016, **son service Prime Now** a été introduit en France, offrant la possibilité de **se faire livrer en une heure à Paris**. Cette innovation s'est ajoutée aux services Amazon et a suscité des remous dans les secteurs de la distribution et du dernier kilomètre. Le doute s'installe chez les experts, qui s'interrogent sur **la viabilité du modèle économique** de l'entreprise, suspectée de ne pas facturer la livraison à son juste prix.

La problématique des coûts de livraison est depuis longtemps au cœur des réflexions menées par Amazon, qui a choisi de positionner ses outils logistiques au plus près de ses clients et de miser sur des partenariats avec des transporteurs locaux pour le trajet du dernier kilomètre. **Les recherches et les expérimentations** menées par Amazon sont permanentes. Installation de consignes, livraison par drones, création de son propre service de livraison : toutes les options sont étudiées afin de trouver l'équation la plus favorable pour **réduire les coûts au maximum**.



POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

Les contraintes propres à la logistique urbaine imposent leurs règles

Multiplié par la croissance à deux chiffres des ventes en ligne, le volume de marchandises circulant en ville s'impose comme un enjeu de première importance pour les pouvoirs publics, mais aussi pour les entreprises de transport et de livraison. Selon *Les Échos*, **les livraisons sont à l'origine de plus du quart des émissions de gaz à effet de serre en zone urbaine**. À l'enjeu environnemental s'ajoutent les problématiques d'encombrement des voies de circulation, de saturation des places

de stationnement et d'**implantation d'équipements logistiques** dans des zones déjà tendues en matière d'immobilier.

Les collectivités s'emparent du problème. Elles œuvrent à la mise en place d'équipements adaptés, comme les centres de distribution urbains (CDU). Elles misent aussi sur la réglementation afin de réguler le trafic et obliger les professionnels de la livraison à innover pour s'adapter à ces nouveaux impératifs.

Les start-up bousculent le secteur avec leurs modèles disruptifs

À nouveaux enjeux, nouveaux acteurs. Les délais de livraison se raccourcissent, les zones urbaines veulent réduire la pollution et le dernier kilomètre coûte cher. Face à ces problématiques, **de nouveaux modèles issus de l'économie collaborative** apparaissent. **Les start-up entrent dans la course** au dernier kilomètre et bousculent les codes établis: Colisweb, Deliver.ee, Coursierprivé, Tousfacteurs pour la livraison de colis; ou Deliveroo, UberEats et Just Eat pour la restauration livrée. Ces challengers basent leur

modèle sur des flottes collaboratives et la mise en relation des vendeurs avec les clients finaux pour s'imposer. Les coursiers à vélo ou en triporteurs se multiplient dans le paysage urbain, **répondant aux besoins d'instantanéité des consommateurs**. Le secteur est en ébullition et attise l'intérêt des investisseurs. Pour autant, la question du coût de la livraison et de la viabilité de ces modèles se pose. **L'optimisation des flux est incontournable et la massification des volumes aussi.**

POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

Les prestataires traditionnels sont contraints d'innover pour s'adapter

Les plateformes numériques créent le trouble chez les acteurs traditionnels de la livraison et du transport. La contestation monte et se manifeste sous la forme judiciaire, les prestataires historiques dénonçant une concurrence déloyale auprès des pouvoirs publics. Pour autant, cette nouvelle concurrence apporte son lot d'innovations en matière d'organisation, de simplicité des échanges et d'émergence de services à valeur ajoutée. **Les opérateurs n'ont d'autre choix que de chercher à s'adapter en misant eux aussi sur l'innovation.** La Poste revoit son organisation logistique, livre en soirée et rachète la start-up Stuart. Les entreprises spécialisées dans la

livraison express, comme DHL et XPO Logistics, investissent et étoffent leurs services à valeur ajoutée. Le leader de la livraison à domicile, Star's Service, poursuit sa croissance externe et diversifie ses créneaux. Tous font le choix de verdir leurs flottes de véhicules en optant pour l'électricité, le GNV (gaz naturel pour véhicules), le vélo et même le transport fluvial.

Du côté des relais colis, le défi est de **continuer de répondre aux attentes des consommateurs finaux**, en gagnant en flexibilité, en multipliant les consignes accessibles en permanence ou en gérant eux-mêmes le dernier mètre.

L'innovation technologique au service de l'expérience client, l'enjeu de demain

Du premier au dernier mètre, la **quête de la satisfaction du client** guide les choix et les stratégies de l'ensemble des opérateurs. L'enjeu est de trouver la meilleure solution pour obtenir un coût de livraison optimal tout en répondant aux attentes de l'acheteur. **La réponse technologique** s'impose comme une évidence. Livraison par drones ou robots terrestres, véhicules autonomes, objets et emballages connectés, algorithmes d'optimisation

des flux, maîtrise des données clients: les nouvelles technologies, qui sont déjà en cours d'expérimentation pour la plupart, apportent des solutions. Pour autant, **le dernier kilomètre est le dernier chaînon entre le vendeur et son client.** L'enjeu humain reste donc prépondérant. La technologie ne remplacera probablement pas l'homme, mais elle peut l'aider à accomplir sa tâche le mieux possible.



POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

LES MOTEURS

- Hausse de l'e-commerce et du volume des colis à livrer
- Développement des nouvelles technologies : big data, objets connectés, algorithmes, véhicules autonomes, technologie de l'information, etc.
- Développement des business models collaboratifs
- Hausse des attentes clients = services innovants
- Hausse de l'intérêt des investisseurs (capital-risque)

LE MARCHÉ DE LA LIVRAISON DU DERNIER KILOMÈTRE

LES FREINS

- Contraintes urbaines : pollution, immobilier logistique, circulation
- Confusion des labels
- Intensification de la concurrence : acteurs historiques + multiplication des start-up
- Coûts de livraison = faible rentabilité
- Coûts de R&D et d'investissements
- Absence de réglementation des modèles issus de l'économie collaborative = risque social

UN MARCHÉ DYNAMISÉ PAR L'E-COMMERCE

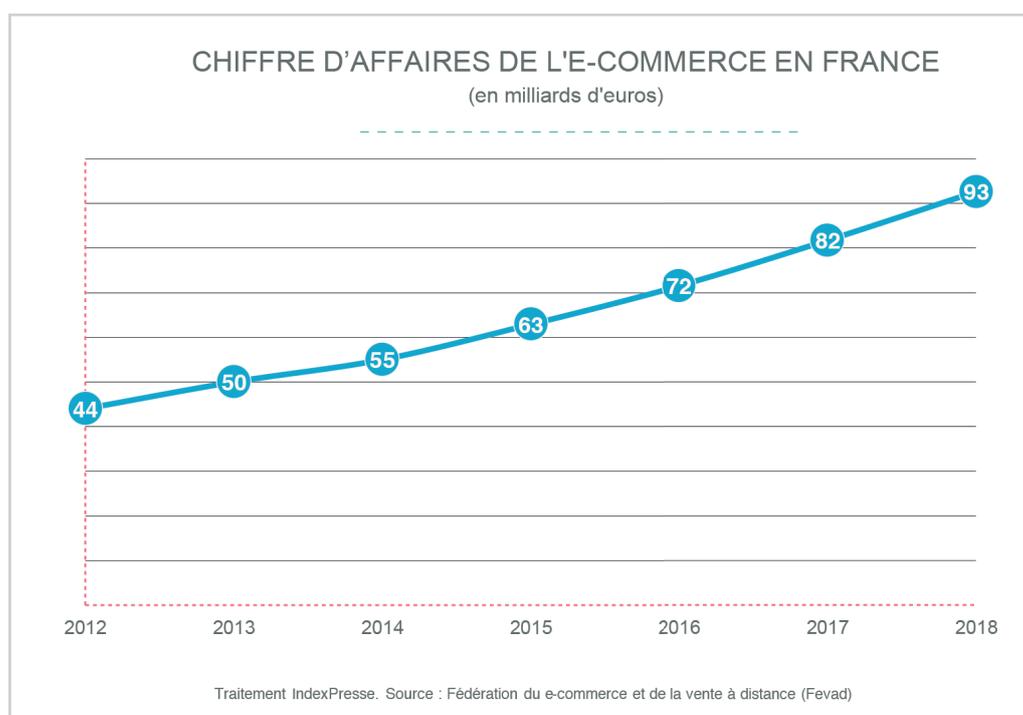
Estimé à près d'un milliard d'euros par l'organisme d'études du journal *Les Échos*, le marché français de la livraison du dernier kilomètre progresse avec la montée en puissance de l'e-commerce. Les Français réalisent plus d'un milliard d'achats en ligne chaque année et se font livrer près de

460 millions de colis par an. Le marché du dernier kilomètre pourrait atteindre **1,7 milliard d'euros en 2020**. Il recouvre l'ensemble des prestations et opérateurs qui interviennent lors de la dernière phase de la chaîne de livraison d'un produit, jusqu'à l'arrivée chez le client final.

L'e-commerce, un marché en croissance continue

Après plusieurs années de hausse ininterrompue, 2018 a confirmé la très bonne santé de l'e-commerce sur le segment de la vente aux particuliers, avec **92,6 milliards d'euros dépensés par**

les Français, soit une croissance de 13,4 % sur un an, d'après les données fournies par la Fevad (Fédération du e-commerce et de la vente à distance).



Alors que l'e-commerce ne représentait encore que 8 % du commerce de détail en 2016, il était déjà passé à 9,1 % en 2018. Le secteur affiche encore un bon potentiel et dispose d'une marge de progression.

Les estimations de la Fevad tablent sur un chiffre d'affaires de 100 milliards d'euros fin 2019.

Cette croissance est portée par :

- Le développement de l'offre, avec 180 000 sites actifs en 2018.
- La hausse du nombre de cyberacheteurs (38,8 millions en 2018).
- L'augmentation de la fréquence des achats : 39 actes d'achat en moyenne par an par acheteur, en 2018.

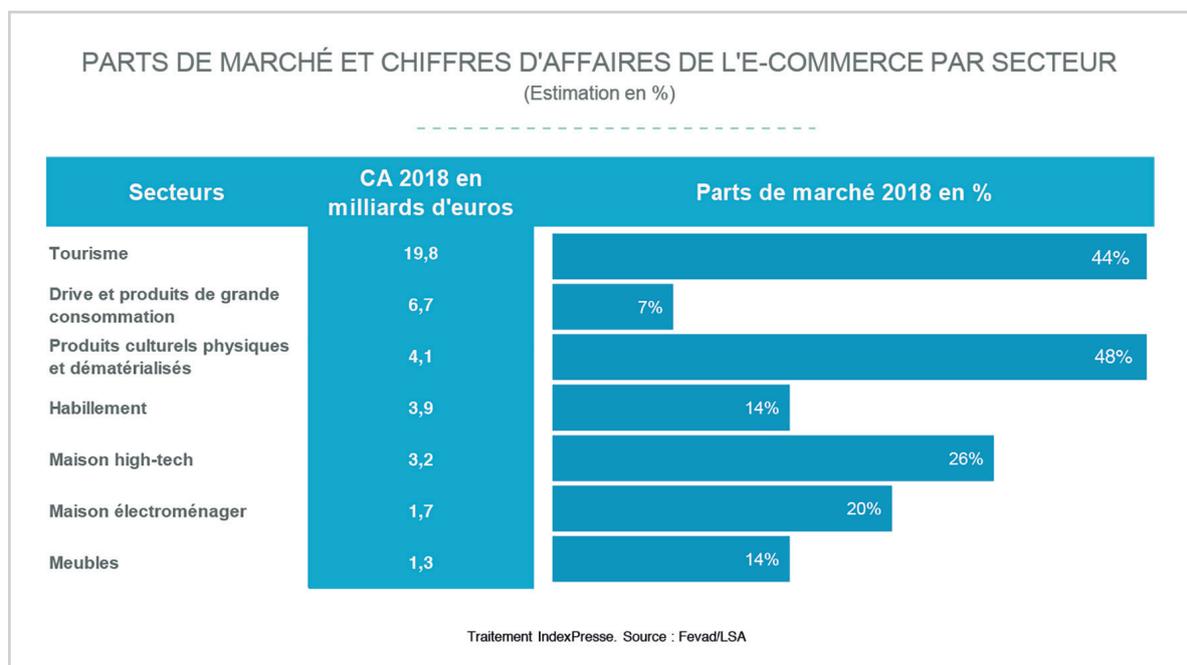
Les secteurs porteurs

Sur le segment du commerce aux particuliers, la répartition des secteurs évolue peu et reste sensiblement la même d'une année à l'autre.

Après le tourisme, **le drive et les produits de grande consommation (PGC) est le deuxième secteur qui génère le plus gros chiffre d'affaires de l'e-commerce**. La catégorie représentait 6,7 milliards d'euros en 2018, selon les données de la Fevad. Kantar Woldpanel avait évalué les dépenses des Français en PGC sur Internet à 7,5 milliards d'euros en 2017, dont un

tiers (2,6 milliards d'euros) livré à domicile et deux tiers (4,9 milliards d'euros) en drive ou en points de retrait.

Parmi les PGC achetés en ligne et livrés à domicile cette année-là, les produits d'hygiène et de beauté arrivaient en tête (962 millions d'euros), suivis de l'alimentation humaine (910 millions d'euros), l'alimentation animale (494 milliards d'euros), les produits d'entretien (156 millions d'euros) et les boissons (78 millions d'euros).



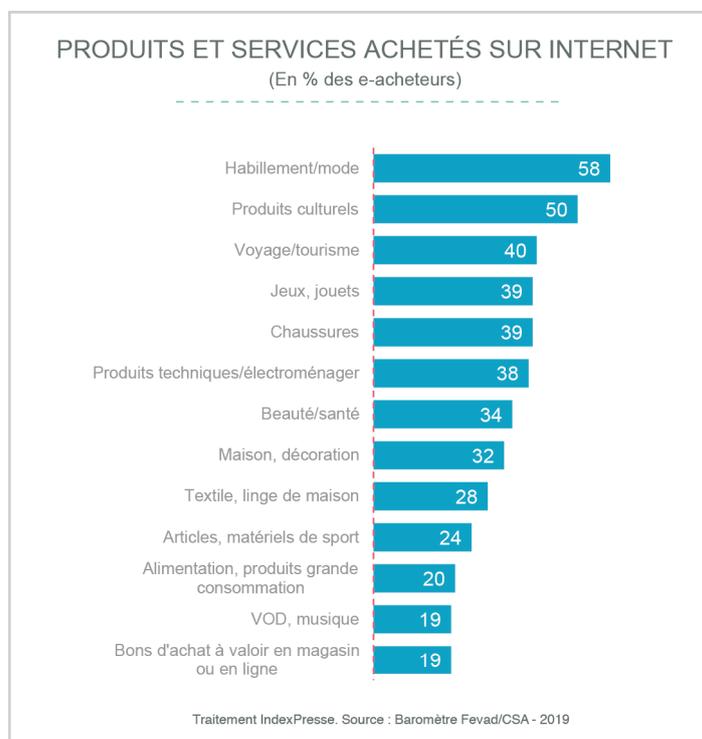
Les achats en ligne sont également en **forte croissance dans le domaine des loisirs, du multimédia et de l'habillement** (LSA, mai 2017).

L'habillement, qui représentait un chiffre d'affaires e-commerce de 3,9 milliards d'euros en 2018 (Fevad), est la catégorie de produits la plus prisée par les internautes. En 2018, 58 % des e-consommateurs français ont acheté des vêtements. Au cours du premier semestre 2016, ils avaient été 18 millions à acheter un produit d'habillement sur Internet, pour un panier moyen de 55 euros (Observatoire du consommateur connecté pour Médiamétrie-Netratings/Fevad).

Les achats en ligne représentaient 16,7 % de l'ensemble des dépenses d'habillement des Français en 2016, soit une part de marché en croissance de 1,3 point par rapport au premier semestre 2015 (*Journal du textile*, septembre 2016). Cette année-là, **le prêt-à-porter féminin et la mode enfantine affichaient les plus fortes progressions dans les ventes en ligne.** Les achats sur Internet de mode masculine, moins dynamiques, occupaient 14 % du marché. Ceux de textiles de maison représentaient 27 % du marché.

Sur le segment de l'habillement, les promotions assuraient 35,1 % du chiffre d'affaires de l'e-commerce en 2017. Les enseignes qui vendent à la fois en magasin et en ligne ("click and mortar") occupaient la première place dans le classement des e-commerçants, avec 33 % des ventes d'habillement; elles étaient plus performantes que les pure players (étude Institut français de la mode - Ifm, 2016). En croissance régulière, le poids du Web dans le chiffre d'affaires des distributeurs français d'habillement est passé de 1,5 % en 2008 à 6,9 % en 2016, et dispose encore d'une importante marge de progression (LSA, octobre 2017).

Les produits culturels sont également en bonne place dans les achats en ligne: 59 % des e-acheteurs en ont commandé en 2018. En 2016, 11,3 millions de lecteurs avaient acheté des livres sur Internet, soit une croissance de 5,6 % par rapport à 2015 selon le panel consommateurs de GFK (*Livres Hebdo*, février 2017). La mixité des circuits de distribution fait partie de la stratégie des grandes surfaces spécialisées, comme la Fnac, dont 60 % du chiffre d'affaires était réalisé suivant une organisation omnicanale au troisième trimestre 2016.

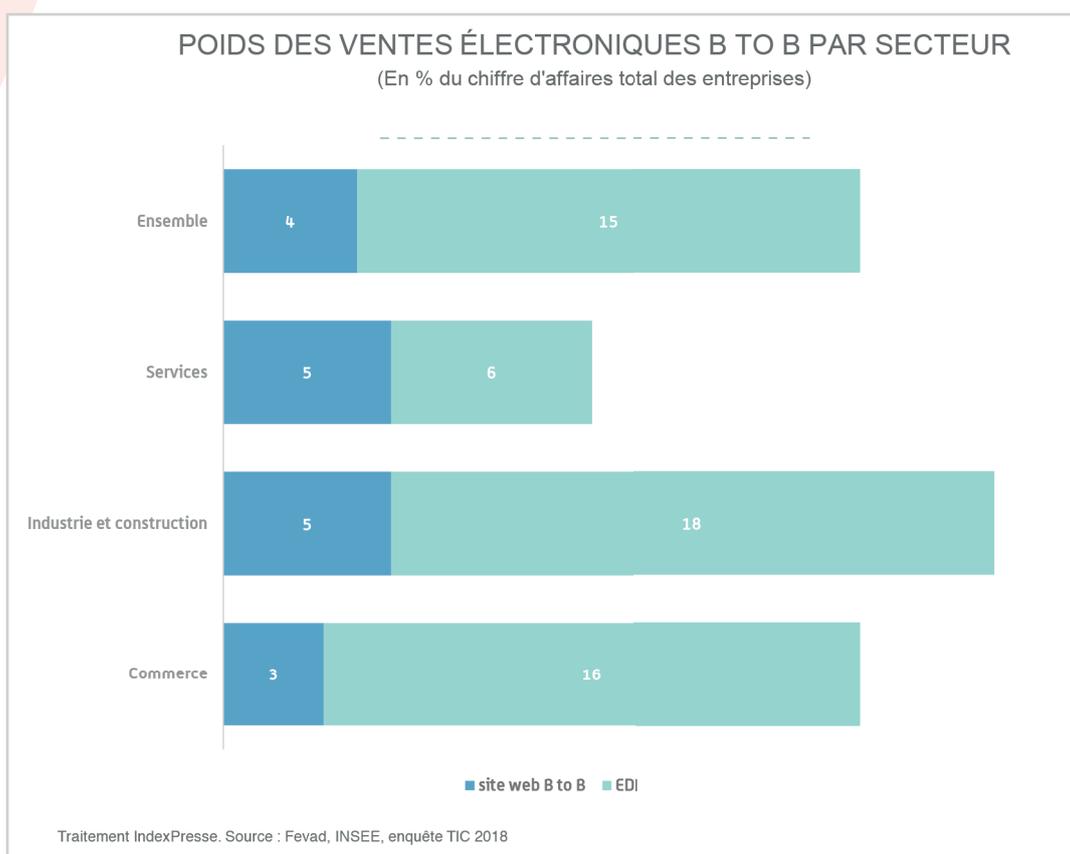


L'e-commerce B to B, un secteur à fort potentiel

Le commerce interentreprises est en plein développement sur le marché de l'e-commerce français. **Entre 2015 et 2017, les ventes B to B (business to business, d'entreprise à entreprise) par sites Internet avaient doublé**, selon la Fevad. En 2017, les entreprises du secteur ont réalisé environ 150 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec ces ventes. En prenant en compte les EDI (échange de données informatisé), la valeur des ventes en B to B a été de 564 milliards d'euros (pour les entreprises de plus de dix personnes). Cela représentait environ 20 % du chiffre d'affaires total de l'ensemble des entreprises.

Les ventes via des sites d'e-commerce étaient plus importantes pour les entreprises de petite taille (de 10 à 49 personnes), qui représentaient 31 % des ventes B to B pour ces entreprises, contre 22 % pour l'ensemble.

L'enjeu pour les distributeurs industriels est désormais de repenser leurs modèles afin d'éviter que **leur clientèle s'adresse directement aux fabricants qui ont eux aussi investi le Web**, selon les résultats d'une étude menée par UPS (Allemagne, France, Italie et Royaume-Uni, juillet 2017).



Des e-commerçants très présents sur le marché

Médiamétrie classe en tête du marché de l'e-commerce Amazon, Cdiscount, la Fnac, Veepee (anciennement Vente Privée.com) et Booking.com, selon les mesures d'audience. Le secteur est concentré: 84 % du chiffre d'affaires est réalisé par 4,5 % des sites marchands (soit 9 000 sites). Après un pic de 200 000 sites actifs en 2016, ce chiffre s'est stabilisé aux alentours de 180 000 pour 2017 et 2018.

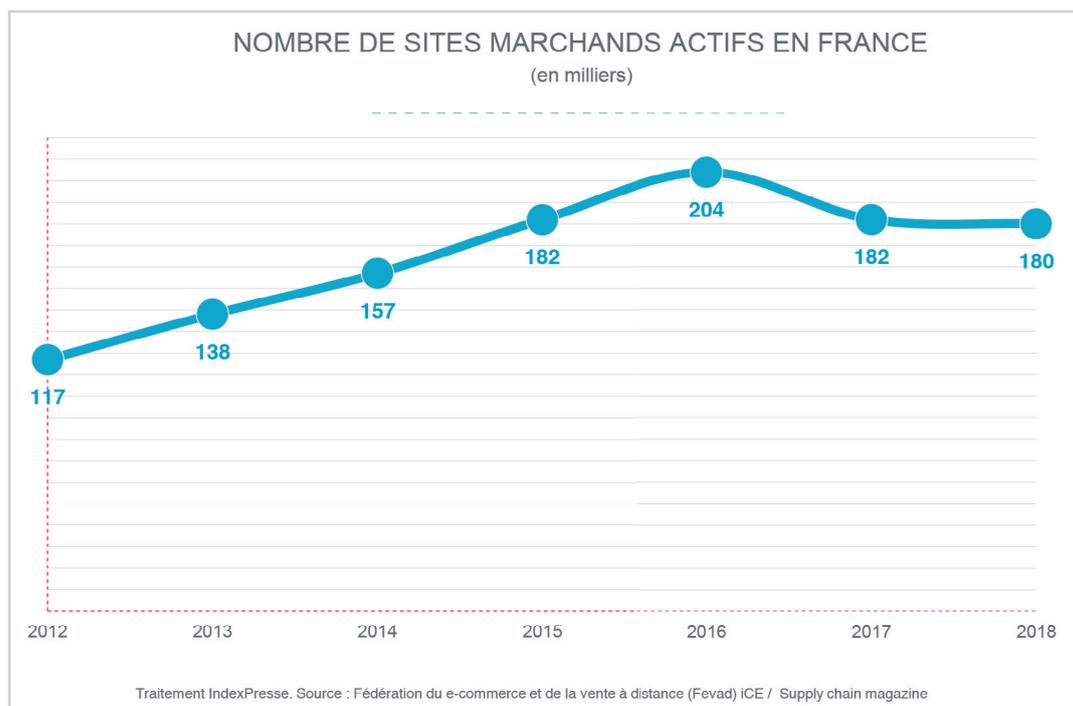
Ce sont **les petites et moyennes entreprises (PME) qui tirent le secteur**, d'après une étude Oxatis-KPMG. Elles sont attirées par la rentabilité de l'activité: 40 % des e-commerçants enregistrent une activité rentable, 75 % sont rentables ou à l'équilibre.

Les **détaillants** sont de plus en plus nombreux à s'emparer de l'e-commerce afin de répondre aux exigences des consommateurs, à savoir "effectuer leurs achats quels que soient le moment et le lieu où ils se trouvent avec la plus grande flexibilité possible, en utilisant les différents canaux qui sont à leur disposition (physiques et digitaux) dans des parcours client sans discontinuité", selon le cabinet de conseil CXP Group. **L'activité omnicanale impose de nouveaux**

impératifs en matière d'organisation logistique pour ces magasins physiques convertis à l'e-commerce.

L'économie circulaire se fait également une place dans l'e-commerce: 45 % des e-acheteurs ont déjà acheté un produit issu de l'économie circulaire en 2019. Ce domaine concerne principalement trois types d'achat: les produits d'occasion (66 % des e-acheteurs), les produits reconditionnés (38 %) et les produits recyclés (22 %), d'après les chiffres de la Fevad de février 2020.

L'activité internationale est une composante importante du marché. Plus de la moitié des sites marchands, petits ou gros, réalisent des ventes à l'international, pendant que 50 % des e-acheteurs français achètent à l'étranger. Enfin, **les places de marché** se développent, avec une hausse de 16 % de leur chiffre d'affaires en 2018. En 2016, *Journal du Textile* estimait que la moitié de la croissance de l'e-commerce français serait générée par ces grands acteurs, qu'ils soient spécialisés ou généralistes comme Amazon ou Cdiscount.



Une multiplication du nombre de colis

L'année 2016 avait déjà été marquée par le franchissement d'un palier symbolique avec 1,029 milliard de transactions effectuées en ligne en France (+ 23 %). L'année 2018 a montré une nouvelle progression: 1,5 milliard d'actes d'achat ont été enregistrés (+ 20,7 %), avec un pic au quatrième trimestre grâce aux opérations promotionnelles de novembre et aux achats de Noël.

Le marché compte 39 millions de Français cyberacheteurs sur le segment du commerce électronique au particulier (B to C, *business to consumer*). Le mobile occupe une place croissante dans les comportements d'achat des consommateurs

sur Internet. En 2018, 13,8 millions de Français avaient déjà effectué un achat à partir de leur mobile, soit 33 % des mobinautes, d'après l'Observatoire des usages Internet (Médiamétrie, 2019).

Les transactions augmentent, mais **le montant moyen du panier baisse**. Longtemps resté stable, autour de 90 euros entre 2005 et 2011, il ne cesse de reculer depuis, jusqu'à tomber à 70 euros en 2016, 65,50 euros en 2017 et 61,50 euros en 2018. Parallèlement, **le nombre de colis ne cesse de croître**.

61,50 euros

Montant moyen
d'un panier d'achats
sur Internet en 2018.

– 6 % par rapport
à 2017

1,505 milliard

Nombre de transactions
en ligne en 2018, en France.

+ 20,7 % par rapport
à 2017

505 millions

Nombre de colis
en B to C et C to C en 2017,
en France.

+ 12,8 % par rapport
à 2016

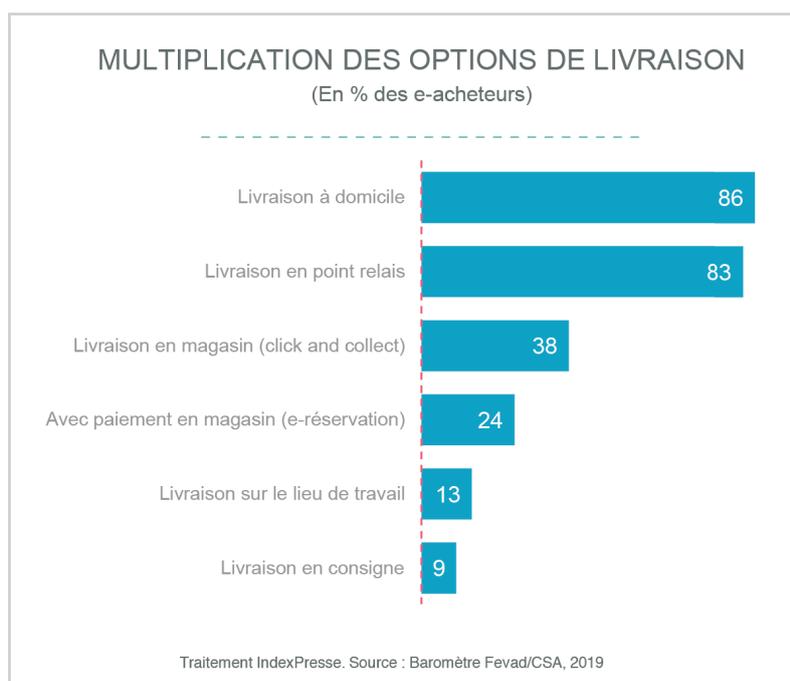
Les clients de l'e-commerce : de plus en plus exigeants

Sur le marché de l'e-commerce, qui est aujourd'hui devenu mature et ultra-concurrentiel, la livraison du client devient le levier de différenciation des acteurs et un outil marketing incontournable. **L'enjeu est la fidélisation.** Selon Metapack, 98 % des consommateurs se disent prêts à acheter de nouveau sur le même site, suite à une livraison réussie.

Cependant, les clients deviennent de plus en plus exigeants. Par exemple, **58 % des consommateurs**

ont déjà abandonné leur commande en ligne en raison d'options de livraison jugées insuffisantes, d'après un sondage réalisé par l'IFOP, dont les résultats ont été diffusés par *Logistiques Magazine*, en mai 2017.

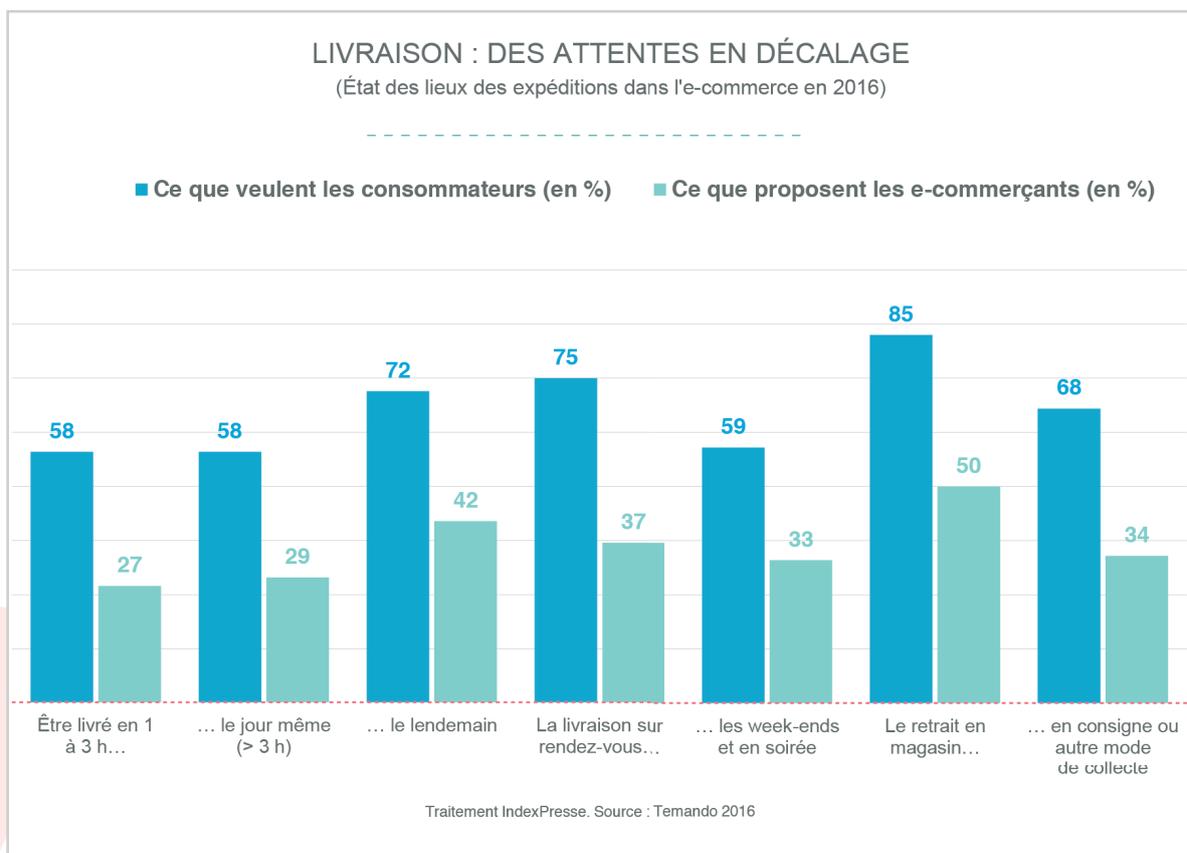
Pour un achat en ligne, la livraison reste le premier critère de décision pour 65 % des Français. Et ils sont 95 % à souhaiter voir apparaître les options de livraison sur leur écran dès le début du processus d'achat.



Une livraison express, à l'adresse choisie par le consommateur (le plus souvent à domicile ou sur le lieu de travail, ou encore en point relais) et à un faible coût sont autant d'impératifs auxquels les e-commerçants doivent répondre. Par ailleurs, d'après Bernard Pineau, directeur logistique de la

Fevad, interrogé par *Les Échos* en octobre 2016, "la personnalisation est très forte et il y a une guerre des prix".

Les délais de livraison se réduisent. Désormais, 72 % des e-acheteurs souhaitent être livrés dès le lendemain, et 58 % veulent l'être en une à trois



heures, avec des plages horaires plus étendues sur la journée. D'autre part, 59 % des consommateurs souhaitent être livrés pendant le week-end ou en soirée.

La transparence et le suivi de la livraison comptent également. Les consommateurs demandent à **être informés des différentes étapes de la commande et de son acheminement**, par SMS ou par e-mail. Ils se renseignent en moyenne 2,5 à 3 fois sur le suivi, d'après un sondage réalisé par l'IFOP.

Mais au-delà du délai et de la facilité, les clients recherchent avant tout **la gratuité**, comme l'expliquait Paul Lorne, directeur délégué de Spartoo dans *Supply chain magazine* en septembre 2017. Le consommateur n'est pas prêt à payer pour le service de livraison: pour 89 % des e-acheteurs, la livraison gratuite est un critère de choix d'achat en ligne, selon le baromètre e-shopper de Kantar TNS pour DPD, publié en février 2017, et 36 % des e-acheteurs sont abonnés à un service de livraison selon la Fevad.

Les attentes des clients diffèrent toutefois selon les produits, comme le montre une étude réalisée aux États-Unis sur les différents modèles de livraison à explorer par les e-commerçants, citée par *L'Expansion* en avril 2016. Ce rapport révèle que l'équilibre entre la vitesse, la variété et le confort de livraison représente une réelle difficulté pour les e-commerçants. Il souligne notamment que, pour de gros articles onéreux comme les meubles, l'électroménager ou l'audiovisuel, les clients préfèrent la commodité au délai. Par exemple, les consommateurs sont prêts à attendre deux jours de plus si la télévision qu'ils ont commandée en ligne est non seulement livrée, mais aussi déballée et installée. Ils jugent également la prestation de services haut de gamme beaucoup plus intéressante que le simple achat en ligne. De ce fait, ils sont prêts à payer des frais de livraison d'un certain montant, installation comprise, pour des meubles et des objets onéreux.

La gestion des retours, nouvel impératif

Une nouvelle tendance apparaît dans le comportement des e-acheteurs: **la double commande, tout particulièrement sur le segment de l'habillement**. De peur de se tromper dans leur achat, les consommateurs mettent dans leur panier plusieurs tailles pour un même produit.

Ce comportement oblige les e-commerçants à intégrer la gestion des retours dans leurs offres. Bernard Pineau, directeur logistique de la Fevad, expliquait dans le journal *Les Échos* en

octobre 2016, "qu'il y a désormais un marché du premier kilomètre retour, comme il y a un marché du dernier kilomètre". Pascal Fitzner, directeur logistique de La Redoute ajoute: "Si le retour est un problème, alors l'achat est un problème." En France, le taux de retour moyen est de 10 %, et 84 % des enseignes françaises proposent un retour en magasin pour des achats en ligne, d'après une étude de Manhattan Associates réalisée en 2018.

FOCUS

LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

- **73 %** des consommateurs estiment qu'ils achèteraient davantage sur un site d'e-commerce si la procédure de retour était plus simple.
- **69 %** d'entre eux vérifient systématiquement la politique de retour avant de procéder à une commande.
- **51 %** des Français interrogés affirment avoir acheté des produits sur un autre site, en raison d'options de retour inadaptées à leurs attentes.
- **41 %** seraient prêts à payer plus pour une option plus commode.
- **38 %** des personnes interrogées affirment ne plus jamais acheter sur un site s'ils ont été déçus une fois.

Source: L'E-commerce - Le magazine, décembre 2016.

Les plaintes des consommateurs

D'après une étude Itinsell, la qualité de la livraison ne satisfait pas toujours les attentes des Français. En effet, **70 % des acheteurs sur Internet ont connu au moins un problème de livraison au cours des 12 derniers mois**. Les retards représentent la majorité des plaintes. Le deuxième problème rencontré concerne la livraison d'un colis à domicile alors que l'acheteur n'était pas présent (38 %

des cas), suivi des colis détériorés (22 %). Enfin, 20 % des plaintes concernent des pertes ou de potentiels vols.

Autre écueil à prendre en compte par les e-commerçants: en cas de problème, les consommateurs tiennent davantage **le distributeur pour responsable (49 %)** que le transporteur (39 %) (*Logistiques Magazine*, mai 2017).



E-commerçants : comment répondre à leurs attentes ?

Afin de répondre aux attentes des acheteurs en ligne, les e-commerçants placent **la livraison en deuxième position de leurs priorités** après la fidélisation, d'après une enquête réalisée par LSA et Colissimo auprès des professionnels et publiée en mai 2017.

Pour eux, la qualité de la livraison s'est déjà renforcée au cours des trois dernières années. Un peu plus de 65 % des e-commerçants interrogés la jugent désormais plutôt satisfaisante, contre 21,1 % qui se déclarent plutôt "pas satisfaits". Les

points d'amélioration concernent avant tout l'interactivité et l'information sur le suivi des colis en temps réel, deux considérations qui devancent la rapidité de livraison.

Par ailleurs, près d'un tiers des e-commerçants interrogés accordent également une réelle importance à l'aspect écologique des moyens de transport utilisés pour la livraison du dernier kilomètre, car une communication menée autour de ce sujet peut leur permettre d'améliorer leur image auprès de leurs clients.





Des coûts en moins, des services en plus

La baisse des coûts est recherchée par **50 % des distributeurs et e-commerçants** interrogés par LSA et Colissimo, en 2017. Ces acteurs se trouvent dans une situation contradictoire puisqu'un répondant sur trois place dans ses priorités des mesures coûteuses pour améliorer la qualité de la livraison. **L'information et l'interactivité sont en tête de leurs priorités**, devant la rapidité de la livraison. Par exemple, 31,5 % souhaitent proposer une date de livraison dès la demande et 26,6 % veulent permettre au client d'interagir à tout moment dans sa livraison.

Les services ne sont pas oubliés puisque **37,1 % des e-commerçants veulent optimiser le service client autour de la livraison** et 31,5 % envisagent de faire appel à des services de livraison adaptés au commerce connecté. L'amélioration des services de retour est recherchée par 26,3 % des répondants. Enfin, à propos des délais, **25,8 % des répondants visent la livraison le jour même** et 20,2 % la livraison à J + 1. Concernant les lieux, la livraison en relais commerçants est une priorité pour 10,3 % des interrogés, suivi de la livraison en consignes (9,4 %).

Des abonnements pour fidéliser

Les e-commerçants mettent en place de nouvelles options pour livrer vite et mieux le client final. Dans le but de le séduire et surtout de rivaliser avec le géant Amazon, ils lancent **des abonnements annuels à des services de livraison**, le plus souvent à prix bas.

C'est la méthode adoptée par le français **Cdiscount**, avec un abonnement au prix de 29 euros par an. L'offre comprend la livraison express, gratuite et illimitée, ainsi qu'un espace de stockage dans le cloud et une cagnotte personnelle qui augmente à chaque achat.

Au regard des frais importants que représente la livraison pour les e-commerçants, des abonnements à des prix aussi bas posent la question de la rentabilité de ce service. Cette équation pousse ainsi la Fnac à proposer un abonnement plus cher,

à 49 euros par an, avec des options et services complémentaires à la livraison: des remises sur des produits, des tarifs préférentiels sur des billets de spectacle, la possibilité d'utiliser des caisses prioritaires.

Les investissements dans les entrepôts

La promesse faite aux e-acheteurs de les livrer au plus vite, au plus près et avec les options de leur choix oblige les e-commerçants à revoir leur stratégie logistique. Pour cela, **ils investissent dans leurs entrepôts**: ils en acquièrent de nouveaux pour positionner les stocks au plus près des lieux de livraison, recourent à l'automatisation et se dotent d'outils informatiques sophistiqués pour traiter les commandes le plus rapidement possible. En 2018, l'investissement dans l'immobilier logistique a été de 3,4 milliards d'euros en France, d'après une étude Cushman & Wakefiel.

Sarenza, le spécialiste français de la vente en ligne de chaussures, s'est ainsi doté en juin 2016 d'un nouvel entrepôt à Réau (Seine-et-Marne), pour un investissement de 25 millions d'euros, mécanisation comprise. Exploité par le logisticien XPO Logistics, il devait disposer à terme d'une capacité de 2,6 millions de paires de chaussures disponibles à la vente. **Son objectif était d'assurer des livraisons en 24 heures dans 22 pays de l'Europe continentale.** Cet entrepôt devait aussi permettre de gérer des retours gratuits en Europe. Il a été équipé d'un système de préparation automatisé conçu par TGW de telle sorte qu'il ne s'écoule pas plus de 10 minutes entre la confirmation de la commande par l'internaute et le moment où le colis est placé sur le quai de départ.

Brandalley, le spécialiste de la vente électronique et événementielle de vêtements, chaussures et accessoires de mode (1,4 million de colis expédiés par an d'après *Stratégies Logistique*) mise également sur les délais de livraison pour se démarquer des autres acteurs de ventes privées qui écoulent les mêmes marques que lui. La particularité de son activité est que le client peut commander un produit en stock et un produit en vente privée dans un même panier. Il est possible de les recevoir en

même temps ou en différé moyennant un coût de 3,90 euros, ou gratuitement à partir de 160 euros d'achat. **Le produit en vente privée est livré dans un délai de deux semaines.** Le client est informé du suivi de la préparation de sa commande et de son envoi. Plusieurs options de livraison sont proposées: Chronopost pour le lendemain, Colissimo et Mondial Relay. Parmi les solutions de livraison, celle proposée via Star's Service permet de **livrer le jour même la commande, si elle a été passée avant 10 ou 11 heures, dans un créneau horaire de 2 heures choisi par le client jusqu'à 22 heures.** Brandalley a mis en place sur son site de Marly-la-Ville (Val-d'Oise) un traitement des articles efficace et rapide grâce à ses équipements, en collaboration avec le logisticien SED Logistique qui permet de traiter 50 000 pièces par heure.

Sur son site de Tourcoing, l'enseigne de dépôt-vente en ligne d'articles de mode d'occasion **Vestiaire Collective** (chiffre d'affaires en 2017: 140 millions d'euros) a atteint 1 000 à 1 200 colis traités par jour en janvier 2018 et vise 10 000 colis par jour d'ici 2021. Elle s'est dotée de nouvelles solutions technologiques pour un investissement de 1,6 million d'euros, comme le signalait *Logistiques Magazine* en 2017. Grâce à un algorithme spécifique, cette entreprise vise une meilleure organisation des flux avec le site qu'elle possède déjà à Paris, en fonction d'une articulation catégories de produit/marques. Du fait de son statut d'intermédiaire entre des particuliers vendeurs et acheteurs d'articles de mode, le site assure **une moyenne de 8 à 9 jours entre le moment où la commande est passée et celui où elle est expédiée. À Paris, la livraison s'effectue entre 1,2 et 1,3 jour.** En juin 2019, l'entreprise a levé 40 millions d'euros, notamment pour permettre une baisse de ses prix de vente de 10 %.

L'ex-géant de la vente par correspondance devenu e-commerçant **La Redoute** (mode, meubles, linge de maison avec un chiffre d'affaires de 750 millions d'euros en 2016) a également misé sur un nouvel entrepôt pour se reclasser parmi les distributeurs capables de livrer très vite leurs clients et de rivaliser avec le niveau de service des leaders du marché. Baptisé Quai 30, cet équipement a été inauguré en 2016 à Wattrelos dans le nord de la France; il a nécessité un investissement de 50 millions d'euros. Moins d'un quart d'heure après la commande, le système déclenche le picking (action d'aller chercher le produit), une performance rendue possible par l'automatisation et la robotisation de l'entrepôt, qui a été poussée très loin. Douze millions de colis doivent y être traités par an, soit 3 500 à l'heure. **Une commande est traitée en 2 heures (au lieu de 2 jours) pour être livrée le lendemain.** Les équipements proviennent de Dematic, complétés par le WMS (système de gestion d'entrepôts) Reflex de Hardis et du TMS (logiciel de gestion de transport) de Temando.

Les distributeurs physiques actifs dans l'e-commerce misent sur les mêmes leviers pour développer leurs ventes en ligne et tenir la promesse de la livraison. Le distributeur suédois de meubles **Ikea** a annoncé début 2018 l'ouverture d'un nouveau centre de distribution clients à proximité de Paris, sur le port de Genevilliers (Hauts-de-Seine). Son objectif est clair: "Entériner une offre de livraison en phase avec les nouvelles tendances de consommation", c'est-à-dire avoir **des délais de livraison plus courts et une meilleure gestion du dernier kilomètre parcouru** (*Les Échos*, janvier 2018). Le site a été créé par l'entreprise Segro, qui a opté pour la solution d'un entrepôt à plusieurs étages. Il répond aux contraintes de logistique urbaine en Île-de-France et à la rareté du foncier disponible. Selon LSA, Ikea aurait réalisé 316 millions d'euros de vente en ligne en 2019 en France, soit une augmentation de 56 % par rapport à son exercice 2017-2018. Ses ventes en ligne représentent 10 % de son chiffre d'affaires global, qui s'élève à 3 milliards d'euros.

La simplification du transport

L'organisation des transporteurs mérite également d'être repensée. Des e-marchands, comme **Veepee** (anciennement Vente Privée.com) visent sa simplification (*Logistiques Magazine*, novembre 2016). Livrant un tiers de ses colis hors de France, le site français de ventes événementielles s'était fixé comme objectif de passer de 50 à 20 prestataires pour livrer ses clients en Europe. Pour cela, il s'appuie sur son partenaire MetaPack qui a développé une solution informatique

spécifique automatisant la désignation des transporteurs en fonction du produit, de sa destination et du mode de livraison choisi par l'acheteur, ainsi que la gestion et la maintenance des flux de livraison. Concrètement, Veepee préfère privilégier les acteurs paneuropéens, comme Mondial Relais, Geopost ou l'Allemand Hermes, et ne garder que les transporteurs possédant un savoir-faire spécifique pour acheminer les produits frais, l'ameublement et les articles de joaillerie.

Les partenariats

Pour développer leur outil logistique et répondre aux impératifs du dernier kilomètre, **les e-marchands peuvent également opter pour des alliances.** Dans cette logique, Sarenza a été racheté par l'enseigne de grande distribution

Monoprix en 2018. Face à Amazon, cette opération vise à permettre à Sarenza de se doter de nouvelles forces, en bénéficiant du réseau de Monoprix (800 magasins dans 250 villes) pour livrer les commandes, en développant le

click and collect. De son côté, **Casino** (maison mère de Monoprix) compte sur les compétences de Sarenza, qui a mis en place la livraison en 24 heures dans toute l'Europe. Cette opération

a fait suite à d'autres rachats d'envergure réalisés en 2017 et au début de 2018, comme ceux de Showroomprivé.com par Carrefour et de La Redoute.fr par les Galeries Lafayette.

La nécessité d'innover

Pour améliorer leur service de livraison, les e-commerçants innover. C'est l'une des pistes explorées par **Cdiscount** (groupe Casino), l'un des rares e-commerçants capables de rivaliser avec le géant Amazon en matière de logistique. Pour tenir les promesses de son abonnement à 19 euros qui comprend la livraison express, il s'appuie sur une politique d'*open innovation* (innovation avec des partenaires extérieurs). Il a noué des partenariats avec des acteurs très divers comme la start-up Bringg (Israël) pour le déploiement d'un service de livraison inspiré d'Uber. Il s'est aussi engagé dans un projet pilote avec Tousfacteurs (service de logistique collaborative de proximité) au travers de ses partenaires Mondial Relay et Relais Colis, afin de proposer au client ayant choisi une livraison en point de retrait qu'un particulier aille récupérer son colis et le lui dépose à son domicile (LSA, septembre 2017). Enfin, cette stratégie d'innovation concerne également l'amont de la chaîne

logistique, comme le matérialise l'ouverture d'un incubateur *supply chain*, The Warehouse, dans l'un de ses entrepôts bordelais en 2017.

L'innovation peut également provenir de l'étranger. Le journal *Les Échos* rapportait en 2017 que **C-Log**, la filiale logistique du groupe français de distribution de prêt-à-porter **Beaumanoir**, importe en France les pratiques logistiques de la Chine où il est implanté. Parmi elles, le *ship-from-store* permet à des magasins d'expédier eux-mêmes les produits commandés sur Internet, ce qui oblige les distributeurs à unifier leurs stocks. Ainsi, les délais de livraison sont raccourcis et la disponibilité des produits est meilleure, avec moins de ruptures de stock. C-Log améliore sa logistique du dernier kilomètre et le transport des marchandises afin de satisfaire les clients de Beaumanoir et des autres enseignes de son portefeuille, tout en massifiant les volumes d'achat pour proposer des tarifs plus compétitifs.

La mutation en prestataire logistique

L'analyse de la stratégie du pure player **Zalando** (spécialiste allemand de la vente de chaussures, lingerie et accessoires) met en évidence une nouvelle stratégie: la transformation d'un e-marchand en prestataire logistique. Lancé en 2017, le service Zalando Fulfillment Solutions propose à ses partenaires de prendre en charge le traitement de leurs commandes. À son lancement, dans cinq pays (Allemagne, Autriche, France, Espagne et Pays-Bas), il déclinait deux options: soit la marque partenaire place une grande partie de ses stocks en début de saison dans ses entrepôts, soit Zalando procède à un système de flux

tendu entre ses centres logistiques et les entrepôts de ses partenaires. Pour cela, Zalando s'appuie sur ses entrepôts situés en Allemagne, en Italie et en France. Mi-2017, il avait le projet d'implanter de nouveaux sites en Pologne et en Suède selon le *Journal du Textile*.

En parallèle, Zalando a élargi à l'étranger son partenariat aux boutiques de marques et boutiques indépendantes qui proposent leurs produits à la vente sur son site. À l'origine du projet, seule la livraison depuis les boutiques était prévue, sans pour cela exclure une livraison ultérieure en magasin.

L'e-commerce alimentaire, un nouveau segment particulier

Le commerce alimentaire apparaît désormais comme un segment fort du marché de l'e-commerce, avec ses spécificités et ses impératifs. Ce phénomène répond à une nouvelle tendance lourde du mode de consommation des Français, notamment parmi la population urbaine, puisque le seuil de 50 % de Français engagés dans les pratiques d'achat en ligne de produits alimentaires a été franchi depuis 2017 (baromètre ObSoCo/Fodali, 2017).

En 2015 déjà, de 2 à 7 % des Français étaient clients de sites de producteurs, de petits commerçants ou de plateformes de produits frais (enquête BVA pour AlimAvenir). Ils étaient entre 34 % et 68 % à être intéressés par cette pratique. Parmi

les produits suscitant leur intérêt pour l'achat en ligne figuraient notamment les légumes (74 %), les fruits (68 %), la viande (53 %) et le fromage (47 %). Du côté des professionnels de l'alimentation, 33 % des commerçants interrogés pensaient que la nature des produits ne constituait plus un obstacle à leur vente sur Internet.

Selon une publication d'avril 2019 du magazine *Les Échos Études*, le chiffre d'affaires de l'e-commerce alimentaire s'élevait à 6 milliards d'euros en 2017. Ce marché est en pleine croissance et les experts anticipent son doublement d'ici 2025. Il pourrait ainsi atteindre 8,2 milliards en 2020 et 13,5 milliards en 2025.

Les grandes surfaces alimentaires et l'e-commerce

Après les réseaux spécialistes comme Toupargel (surgelés) ou Maximo (épicerie et surgelés), les grandes surfaces alimentaires (GSA) se sont saisies de cette opportunité et ont développé leurs offres de livraison à domicile, après avoir déployé leurs réseaux drive.

Pour les GSA, la livraison à domicile est une option d'achat qui crée de nouveaux impératifs, en matière de logistique et de livraison. Les enjeux résident avant tout dans la réduction du délai de livraison et de son coût.

Parmi elles, **Auchan** propose AuchanDirect, qui consiste en une livraison dès le lendemain, de 7 heures à 22 heures du lundi au samedi, à Paris, Marseille, Lyon et Lille, avec des frais de livraison compris entre 0 et 8 euros.

Carrefour possède sa propre filiale de livraison à domicile baptisée **Ooshop**. Elle propose un seuil de livraison gratuite fixé à 150 euros pour une

livraison à J + 1 sur un créneau de 2 heures (le panier moyen est de 160 euros). Elle offre également au client la possibilité de suivre en temps réel l'heure estimée de la livraison. Pour fournir ce service, Ooshop travaille avec Star's Service, spécialiste de la livraison à domicile, de la logistique urbaine et du dernier kilomètre, et avec les transporteurs Cogepart et Jardel.

E.Leclerc a lancé fin mars 2018 la livraison de courses à domicile à Paris, baptisée "Leclerc chez moi". L'enseigne vise des tarifs très bas et très compétitifs face à Carrefour et Casino. Grâce à cette offre, E.Leclerc espère gagner de 700 millions à 1 milliard d'euros de recettes supplémentaires à l'horizon 2020 comme l'expliquait le magazine *Challenges* en 2018. Un peu moins d'un an plus tard, fin 2018, Leclerc chez moi atteignait 20000 clients, enregistrant de 350 à 400 commandes par jour, pour un panier moyen de 132 euros, d'après un article de LSA.

La stratégie des alliances

Conscientes de leur retard, notamment face au géant Amazon, les grandes surfaces alimentaires se sont orientées vers des partenariats avec des grands acteurs de la technologie et de l'e-commerce pour progresser sur ce marché.

Monoprix (groupe Casino) a conclu en novembre 2017 un partenariat avec le cybermarché britannique **Ocado**, afin de s'adjoindre son savoir-faire logistique et informatique. La stratégie est claire: donner à l'enseigne française de grande distribution une avance sur ses concurrents. À Ocado de bâtir et diriger un entrepôt ultra-automatisé près de Paris, mettant en œuvre une technologie destinée à piloter les livraisons en *ship-from-store* (un modèle logistique dans lequel le magasin devient lui-même un entrepôt).

Au début de l'année 2018, Monoprix s'est allié avec **Amazon** pour rejoindre son service Prime Now. Monoprix en attend des bénéfices importants: profiter de l'audience d'Amazon et de sa logistique peu coûteuse, avec des frais supportés par ses volumes de vente. Le partenariat est désormais effectif, et des produits Monoprix sont maintenant disponibles à la livraison pour les abonnés de Prime Now.

Toutefois, selon le journaliste Frédéric Bianchi du site BFM Business, une alliance avec Amazon est plutôt un aveu d'échec pour l'enseigne Monoprix dans le domaine de la gestion logistique, car il ne lui permettra pas d'améliorer la fréquentation de ses magasins.

Le respect de la chaîne du froid

En plus des délais et des options de livraison, le succès des distributeurs sur le marché du commerce alimentaire est également déterminé **par le respect de la chaîne du froid**. La responsabilité de cet aspect qualitatif est portée par le dernier acteur de la chaîne.

Pour répondre aux besoins des distributeurs, qui le plus souvent externalisent les expéditions de produits alimentaires, de nouveaux acteurs sont apparus aux côtés des messageries, comme Chronofresh, créé en 2015 par Chronopost. Anciens ou nouveaux venus, ils industrialisent le métier, en recourant à des capteurs et en ajoutant le suivi des températures dans leurs prestations. L'emplacement des entrepôts à partir desquels sont effectuées les livraisons a également une importance.

Ainsi, **Ooshop** (Carrefour) opère sa livraison à partir de trois entrepôts dédiés (deux en région parisienne et un autre à Vénissieux, dans le Rhône),

six jours sur sept. La société a mis en place des capteurs dans ses entrepôts comme dans ses camions sous températures dirigées, pour un contrôle permanent. Son entrepôt de Vénissieux, par exemple, expédie les commandes vers l'espace de logistique urbaine (ELU) des Cordeliers, qui est équipé d'un conteneur réfrigéré pour le stockage des produits frais et surgelés. Le dernier kilomètre est assuré par des camionnettes électriques équipées d'un espace froid négatif à l'avant et froid positif dans le coffre.

Franprix a testé durant l'été 2017, dans 50 magasins, l'ajout dans les livraisons à domicile d'une carte attestant que la chaîne du froid a été respectée, en s'appuyant sur une solution de Cryolog: une pastille dotée de micro-organismes réagissant aux changements de température. L'enseigne généralise ce service à toutes les livraisons e-commerce.

AMAZON : UNE PUISSANCE LOGISTIQUE ET FINANCIÈRE INNOVANTE

En 2018, le chiffre d'affaires global d'Amazon a atteint 232,9 milliards de dollars. Il a augmenté de 30 % par rapport à 2017, tiré par le record de 72,38 milliards de dollars établi au quatrième trimestre. Le géant de l'e-commerce continue de franchir toutes les limites et s'impose comme **le leader du secteur mondial de la distribution**.

En perpétuel mouvement, le groupe poursuit son développement et investit de nouveaux domaines, comme l'assurance santé en 2017. Les perspectives établies au début de 2018 par Morningstar

montrent que la croissance des résultats se poursuivra au cours des prochaines années, avec une progression moyenne des ventes estimée à 24 % par an. Philippe Bertrand relayait cette même information dans un article du journal *Les Échos* de février 2018, ajoutant que le groupe est entré dans une **spirale vertueuse**, car le développement ne se fait plus au détriment des marges. Innovations, services, expérience client, investissements : le groupe impose son rythme, brise les conventions et crée la rupture.

Des délais de livraison raccourcis pour satisfaire les clients

Amazon, leader mondial de la R&D

En 2017, le géant américain de l'e-commerce Amazon s'est hissé à la première place des entreprises dépensant le plus en R&D, comme le signale le site de la Fevad (Fédération du e-commerce et de la vente à distance). Avec **16,1 milliards de dollars** investis, il a alors dépassé Volkswagen, Intel et Alphabet, le holding de Google qui totalisait 13,9 milliards de dollars.

It's always day 1 ("Chaque jour comme au premier jour") est la maxime préférée de Jeff Bezos, le fondateur et PDG du groupe. Érigée en mantra, cette phrase guide **la course permanente à l'innovation** menée par l'entreprise pour rester en tête des tendances, avec une obsession constante : **la satisfaction du client**.

La méthode est simple et inchangée depuis l'origine. Elle se fonde sur quatre piliers, comme le

rappelait Flore Fauconnier dans le magazine *LSA* en septembre 2017 :

- Identifier le besoin ou la friction client.
- Rechercher le service qui y répondra de manière raisonnable économiquement.
- Mettre au point la technologie qui soutiendra ce service.
- Lancer le "*minimum viable product*" et l'améliorer par itérations à partir des avis des clients.

Le produit ou service qui en résulte devient la nouvelle norme à partir de laquelle une autre réflexion est menée. Comme le souligne Sunny Jain, vice-président en charge du cybermarché Amazon Fresh, "faire pivoter les services pour mieux répondre aux besoins des clients est dans l'ADN de l'entreprise".



Prime Now, la livraison en 1 heure

Amazon a lancé Prime Now à Manhattan à la fin du mois de décembre 2014. Ce nouveau service de livraison est réservé à ses clients Prime. Révolutionnaire, il offre la possibilité de se faire livrer gratuitement à domicile des produits essentiels du quotidien, **en 1 ou 2 heures seulement**.

Mis sur le marché sans phase d'expérimentation préalable, Prime Now a rapidement évolué grâce aux retours des premiers clients et il a ensuite été étendu à 50 villes dans neuf pays. Le nouveau service a été déployé en Europe, d'abord en Angleterre durant l'été 2015, puis en France à Paris un an plus tard.

Pour Pierre Denis, le fondateur de Retail Explorer, une filiale de SoLocal, avec ce service "Amazon tisse sa toile et impose de nouvelles manières de consommer. Le groupe bouscule les fondamentaux de la relation client traditionnelle."

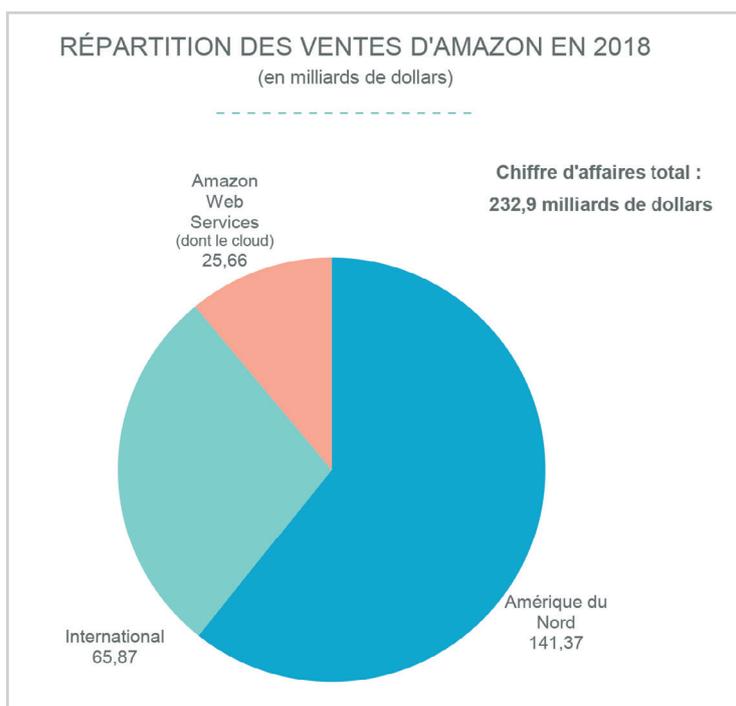
Prime Now est l'un des maillons du programme de fidélisation Prime, facturé 49 euros par an, qui inclut de nombreux autres services comme une large offre de streaming vidéo et musical, une bibliothèque Kindle, un espace de stockage de

PRIME NOW À PARIS

- Réservé exclusivement aux membres du programme Amazon Prime.
- Nécessite un minimum d'achat de 20 €.
- Propose des milliers de produits : alimentaire, boissons, produits d'entretien de la maison, beauté, high-tech, sports, jeux et jouets, cadeaux, etc.
- Disponible dans Paris et ses environs.
- Livraison tous les jours de 8 heures à minuit : en 1 heure pour 7,90 € ou en 2 heures pour 3,90 €. (Gratuit à partir de 40 € d'achat).

photos et un accès en avant-première aux ventes promotionnelles.

La croissance des abonnés s'est fortement accélérée à partir de 2011, année au cours de laquelle le service de streaming a été ajouté.



La livraison gratuite et illimitée en 1 jour ouvré

Dans l'arsenal des services à forte valeur ajoutée qui créent la différence, **la livraison gratuite et illimitée en un jour ouvré** fait figure de référence. Elle aussi réservée aux abonnés du programme Prime, cette livraison est le premier service mis en place par Amazon. Dans un communiqué publié début janvier 2018, le groupe annonce avoir expédié plus de 5 milliards de produits en 2017 dans le cadre de son programme Prime. Ce chiffre englobe à la fois les abonnements pour une livraison le jour même, à J + 1 et à J + 2. Jeff Bezos affirme que les nouveaux souscripteurs se

comptent désormais en dizaines de millions. Aux États-Unis, leur nombre atteignait déjà 90 millions en septembre 2017, d'après les données du cabinet Consumer Intelligence Research Partners. Cette forte croissance a été nourrie notamment par l'élargissement de l'offre de produits accessibles pour les commandes effectuées dans le cadre des livraisons du programme Prime. Selon Amazon, la barre des 100 millions d'abonnés est désormais atteinte, avec des ventes records de plus de 175 millions de produits lors des Prime Day des 15 et 16 juillet 2019.

Pantry, le service de livraison des courses de la semaine

Après les États-Unis, l'Allemagne, le Japon, le Royaume-Uni et l'Espagne, Amazon a lancé en France son service *Pantry* ("garde-manger") en décembre 2016. Également réservé à ses abonnés premium, il propose une large **sélection de produits du quotidien** à mettre virtuellement en carton. Il permet au client de se faire livrer plus de 3800 références de 600 marques d'épicerie, d'articles ménagers, de produits d'hygiène ou d'animalerie, dans des formats adaptés au quotidien, c'est-à-dire à l'unité.

Le client peut remplir ce carton virtuel autant qu'il le veut, sans minimum d'achat, et être livré à domicile pour un prix fixe de 3,99 € par boîte et

0,99 € pour toute boîte supplémentaire comprise dans la même commande. Côté livraison, Amazon s'engage sur un **délai de 2 à 3 jours ouvrés**.

Le client n'a pas l'obligation de remplir complètement son carton, la plus grande taille pouvant contenir jusqu'à 20 kg ou 110 litres de produits. Il peut visualiser son taux de remplissage au fur et à mesure de ses achats grâce à un simple indicateur graphique.

Le service *Pantry* offre la possibilité de faire "ses courses de la semaine", y compris les produits lourds ou encombrants, tout en profitant du montant forfaitaire des frais d'expédition.

Une logistique géante et intégrée

Jean-Paul Crenn, le fondateur du cabinet conseil en e-commerce et transformation digitale VUCA Strategy, rappelle dans un article du journal *Les Échos* paru en novembre 2017 que

la valorisation d'Amazon représente 40 fois ses bénéfices, contre 8 fois pour ses concurrents, et que le groupe peut emprunter des fonds au même taux que la Chine. La vision gigantesque



de Jeff Bezos et ses promesses de croissance constituent les fondements du discours commercial qu'il propose aux marchés financiers et au monde économique. L'entreprise possède **une capacité d'investissement hors normes** qui lui permet d'explorer toutes les possibilités d'innovation. Là où ses concurrents sont bridés par des moyens limités, Amazon peut investir largement et même se permettre d'échouer, comme ce fut le

cas avec le Fire Phone lancé en 2014 et ensuite abandonné.

Investir dans la logistique pour offrir des retours gratuits et proposer une livraison en 24 heures (voire en 1 heure) fait évoluer les attentes des consommateurs envers l'ensemble des acteurs du marché. Mais Amazon est le seul qui dispose **de la taille logistique nécessaire pour répondre à ces promesses.**

Puissance et mondialisation

Au début de 2017, la revue *Logistiques Magazine* a synthétisé les résultats d'une étude détaillée sur l'organisation logistique d'Amazon, réalisée par le département Market Research de la Deutsche Bank. Dès l'introduction de l'étude, les auteurs rappellent que **le coût du transport et de la logistique représente 90 % du résultat brut du groupe.** Le principal enjeu d'ici à 2021 consiste **à réduire les coûts de transport**, en travaillant en premier lieu sur le dernier kilomètre. Dès lors, trois axes stratégiques se détachent.

Tout d'abord, un **recours croissant aux services de la poste américaine et des transporteurs locaux** est envisagé. L'objectif est de réduire la dépendance du groupe vis-à-vis des grands prestataires internationaux comme UPS et Fedex. Cette stratégie dite "d'injection postale" permettrait de faire baisser de moitié le coût par unité, estimé aux alentours de 4 dollars en 2016.

Le second axe consiste à **automatiser presque entièrement la chaîne de distribution**, grâce à l'utilisation de camions sans chauffeur, de drones et de robots. Cette stratégie permettrait au coût du travail par unité de s'approcher de zéro.

Enfin, **Amazon souhaite s'impliquer plus directement dans le processus logistique.** Cette stratégie dite "d'intégration" concerne non seulement l'aval de la chaîne (stockage, distribution du dernier kilomètre), mais aussi l'amont. Amazon affrète déjà ses propres navires pour accélérer ses approvisionnements depuis l'Asie, où d'énormes entrepôts pourraient être construits à proximité des grands ports. Les colis y feraient l'objet d'un premier tri qui éviterait de passer par des entrepôts intermédiaires. Le groupe a aussi annoncé en février 2017 la construction de son propre hub de fret aérien, à l'aéroport international de Cincinnati, dans l'est des États-Unis.

Retour sur les grandes étapes logistiques du groupe

1998-2010: la période logistique

À la fin du XX^e siècle, l'objectif d'Amazon aux États-Unis était d'installer ses entrepôts et ses centres de tri de façon à réduire le plus possible le poids de la fiscalité.

2011-2016: croissance exponentielle de Prime

Amazon a augmenté ses capacités logistiques en les rapprochant des bassins de consommation de façon à réduire le cycle *click to deliver*. Prime représentait 78 % du volume des paquets expédiés par

AMAZON : UNE PUISSANCE LOGISTIQUE ET FINANCIÈRE INNOVANTE

Amazon et 80 % du coût total d'expédition. Cette progression des flux a imposé la mise en place d'une nouvelle organisation pour **diminuer le coût des livraisons gratuites en 2 jours**. En cinq ans, le nombre d'entrepôts Amazon aux États-Unis est passé de 25 à 121 (en 2015) tout en se rapprochant des consommateurs.

En 2013, Amazon a commencé à **doubler son réseau d'entrepôts par un réseau de centres de tri**. On dénombrait, en 2015, 25 sites situés dans la périphérie des plus grandes villes américaines. Ce tri internalisé des colis a permis au groupe de s'appuyer sur un grand nombre d'opérateurs de transport express locaux, beaucoup moins coûteux que leurs homologues nationaux.

2017-2027 : indispensable réduction des coûts

La multiplication des services de livraison rapide pèse sur la rentabilité des coûts de livraison. Il est

impératif pour Amazon de les réduire, en agissant à la fois sur l'aval (le dernier kilomètre) et sur l'amont. Le principal objectif est désormais de réduire la dépendance de la chaîne logistique à la lourdeur d'un trop grand nombre de sites de stockage massif; cela passe par la transformation du système de transport en un stock dynamique et aussi par **l'amélioration de la prédictibilité des ventes, et donc des livraisons**.

Les défis sont multiples: investir pour l'automatisation du traitement des colis dans tous les entrepôts; augmenter la part de la poste américaine via les injections directes, au détriment des sociétés de livraison express; et toujours, miser sur l'innovation.

À l'horizon 2027, la technologie devrait être suffisamment mature pour permettre de recourir à des camions sans conducteur (*self driving trucks*) et à d'autres solutions techniques nouvelles adaptées aux défis du dernier kilomètre, comme les drones et les robots.

777 millions de dollars

Montant de l'acquisition par Amazon du fabricant de robots préparateur de commandes Kiva, en 2012. Un programme d'équipement de ses sites a été immédiatement lancé.

- 19 %

Baisse du coût total d'expédition des colis entre 2010 et 2015.

2019

Amazon participe à la levée de fonds d'Aurora, start-up californienne spécialisée dans la voiture autonome.

Amazon Flex : des chauffeurs indépendants

En 2015, Amazon a lancé aux États-Unis la formule Flex, qui permet aux particuliers de devenir transporteurs et livreurs pour le compte de l'entreprise. Inspiré par le modèle collaboratif d'Uber,

Amazon engage ainsi **des chauffeurs indépendants** pour effectuer des livraisons pendant 2, 4 ou 8 heures, en contrepartie d'une rémunération située entre 18 et 25 dollars de l'heure.



Selon les calculs des analystes de Deutsche Bank, la livraison réalisée par la Poste revient à **2 euros** par colis. Quand un chauffeur indépendant apporte à domicile **plus de 10 paquets par heure**, le coût devient **inférieur à 2 euros**.

La formule a d'abord été testée à Seattle, le berceau d'Amazon aux États-Unis, dans le cadre du service de livraison Prime Now. Puis elle a rapidement été étendue à 28 autres grandes villes américaines (comme New York, Atlanta ou Houston), avant d'être exportée en Angleterre,

à Birmingham, à partir de juillet 2016.

Qualifié "d'innovateur logistique" par la revue professionnelle *Supply Chain Magazine*, Amazon a su trouver avec ce système une façon efficace de **réduire au maximum ses frais en personnel et en véhicules**.

La livraison par drones

Le 7 décembre 2016, le service de livraison à domicile par drone électrique d'Amazon, baptisé **Prime Air**, a effectué sa première livraison réussie à Cambridge, en Angleterre. Cette livraison **entièrement automatisée et autonome** s'appuie sur un système de GPS intégré, autorisé en Europe. Aux États-Unis en revanche, les drones doivent être pilotés. LSA, dans un article publié peu après cette livraison innovante, rappelle le principe de la livraison par drone: "Dès lors que le client a payé son achat, cela déclenche la préparation automatique du colis dans l'entrepôt et son placement dans un petit coffre harnaché au drone. Le poids maximum est de 5 livres, soit environ 2,5 kg."

Réservé à quelques clients seulement, ce service pourrait être bientôt étendu, notamment en France. Interrogé par Flore Fauconnier pour LSA en juin 2017, Paul Misener, vice-président en charge de l'innovation chez Amazon, revenait sur les objectifs du **centre de développement dédié aux drones ouvert à Clichy**, au sein du siège de la filiale française. Les ingénieurs ont pour mission de développer le logiciel de gestion du trafic des flottes de drones. Ceux-ci voleront à basse

altitude, entre 60 et 120 mètres: une zone réservée au trafic horizontal rapide, jusqu'à 80 km/h.

Avec ce projet, Amazon s'approche de la promesse marketing fondatrice de Jeff Bezos, **la livraison en 30 minutes**. Pour y parvenir, il devra auparavant composer avec les régulateurs des transports aériens de tous les pays pour obtenir des autorisations de vol.

Ce contexte réglementaire a retardé le projet d'Amazon d'étendre ses livraisons par drones d'ici 2018. Néanmoins, depuis 2019, l'administration américaine commence à légiférer sur les vols de drones commerciaux. Selon le journal *Les Échos*, une licence d'exploitation a déjà été accordée pour la société Wing, une filiale d'Alphabet, la maison mère de Google. De plus, Amazon a développé un nouveau modèle de drone, capable de livrer des colis d'un peu plus de deux kilogrammes. Avec une autonomie de 25 kilomètres dans les airs, ces livraisons pourront se faire en moins de 30 minutes. Grâce à ce nouveau modèle, Amazon a également obtenu une licence d'exploitation pour le ciel américain.

En France : se rapprocher du client final

En juin 2016, Amazon a ouvert à Paris, dans le 18^e arrondissement, un centre de distribution de 4000 m² pour assurer les livraisons Prime Now dans la capitale et 21 communes de la petite couronne. Christian Berté, ancien directeur général d'Amazon Logistics France, rappelait dans *Les Échos* de juillet 2017 la nécessité de se rapprocher des clients pour pouvoir livrer des colis en 24 heures. L'entreprise mise sur **l'ouverture d'agences de livraison**, comme à Sainghin-en-Mélantois dans le Nord, Bonneuil-sur-Marne dans le Val-de-Marne ou dans la zone industrielle de Garonor, entre Aulnay-sous-Bois et Le Blanc-Mesnil. Couplées aux grandes plateformes, ces agences de livraison complètent le maillage territorial des sites logistiques.

En se rapprochant des zones de livraison, Amazon reproduit le schéma déjà éprouvé aux États-Unis, visant à **travailler avec des transporteurs locaux pour acheminer les colis jusqu'aux clients**.

La **nouvelle plateforme de distribution** de Brétigny-sur-Orge a ouvert fin octobre 2019. Installé sur un terrain de plus de 300000 m², le projet s'est inscrit dans la démarche de reconversion de la base aérienne 217. Selon Amazon, le site devait être "fortement générateur d'emplois directs et indirects sur un secteur touché par le chômage". Cité par *Les Échos* d'octobre 2017, Ronan Bolé, ancien directeur général des opérations d'Amazon France, devenu président d'Amazon France Logistique en avril 2016, annonçait que 1000 recrutements en contrat à durée indéterminée (CDI) seraient réalisés et rappelait que depuis 2010, son entreprise avait investi **2 milliards d'euros dans la logistique en France**.

Fin 2019, environ 1000 personnes travaillent sur le site de Brétigny, accompagnées de 6000 AGV (*auto-guided vehicles*), des unités mobiles autonomes conçues pour apporter les marchandises aux préparateurs.



Comment réduire le coût du dernier kilomètre ?

Pour Amazon, les coûts d'envoi des colis ont atteint 21,7 milliards de dollars en 2017, soit 2,2 fois le montant des abonnements à son service de livraison Prime, selon un article publié par *Les Échos* en février 2018. C'est pourquoi le prospectiviste Philippe Cahen, dans un autre article du quotidien, s'interroge sérieusement sur la viabilité

du modèle économique et logistique d'Amazon, qu'il qualifie de "talon d'Achille" du géant de l'e-commerce. Pour lui, "il est fort probable qu'Amazon ne facture pas la livraison de ses produits à son juste prix. Cette facette importante de son modèle économique pourrait le conduire à la catastrophe financière."

Le coût de la livraison

Avec 90 millions d'abonnés fin 2017 aux États-Unis, le programme Prime fait des adeptes et contribue à l'augmentation du chiffre d'affaires d'Amazon. Un client Prime paie 99 dollars par an et dépense en moyenne 1700 dollars – contre 700 dollars pour un client classique. Il génère plus de livraisons, à hauteur de 5 milliards en 2017. Face à cet état des lieux, Philippe Cahen s'interroge : "Si Amazon communique les dépenses d'un client Prime, on ne connaît pas en parallèle le coût d'une livraison pour un panier moyen de 28,90 dollars augmenté de 1,7 dollar de cotisation Prime." Pour lui, s'il perd de l'argent, Amazon est menacé : **"Est-ce que ce 1,7 dollar peut financer intégralement la livraison ?"**

À titre de comparaison, les sites de produits alimentaires français ne livrent gratuitement qu'à partir de 150 euros environ. Et même dans ce cas, leurs résultats financiers ne sont pas connus, ce qui laisse planer un doute quant à leur rentabilité.

Certes, **le modèle économique d'Amazon est nettement plus vaste que la simple livraison.** Les investissements dans le domaine de la musique, des fictions, du sport, etc., sont autant de contributions à l'accroissement du chiffre d'affaires global. Mais l'innovation est plus que jamais indispensable, car les concurrents s'adaptent rapidement et misent eux aussi sur l'innovation. L'enjeu est grand, sachant que le marché est déjà proche de la saturation en Amérique du Nord.

LA FIN DU BOUTON DASH

Les boutons *Dash* étaient réservés exclusivement aux membres du programme Amazon Prime. Ils prenaient la forme de petits boîtiers à poser sur la porte du réfrigérateur, sur lesquels il suffisait d'appuyer pour recevoir les produits associés que le consommateur souhaitait recevoir.

Au total, plus de 50 boutons étaient proposés, chacun correspondant à une marque différente dont il arborait le logo, permettant de commander plus de 700 produits de la vie courante (comme la lessive, le café, les produits de beauté, la nourriture pour animaux, etc.)

Cette expérimentation a finalement tourné court et Amazon l'a abandonnée. Les boutons ne sont plus commercialisés depuis le début de l'année 2019. L'apparition des assistants vocaux, comme Alexa, ont conduit à la fin de ce dispositif.

Le revers d'Amazon Fresh

La journaliste Flore Fauconnier s'interrogeait sur le **service de livraison de courses alimentaires Amazon Fresh**, dans un article écrit en novembre 2017 pour le magazine *LSA*. Amazon venait alors d'annoncer **son retrait de certains quartiers dans plusieurs grandes villes des États-Unis**, à Philadelphie et Los Angeles par exemple. Paradoxalement, une extension du service était prévue en Allemagne, à Hambourg.

Amazon est à la recherche de la meilleure équation économique pour la gestion du dernier kilomètre en matière de courses alimentaires, et il ne semble pas encore l'avoir trouvée. L'analyse des zones concernées par le retrait montre que l'entreprise semble quitter les banlieues, mais **reste active dans les centres-villes**. À moins qu'elle ne cherche à reconfigurer le service en s'appuyant sur le rachat de Whole Foods Market.

Le canal physique : le rachat de Whole Foods Market et les casiers Amazon Lockers

Au mois de juin 2017, Amazon a racheté la chaîne de supermarchés bio Whole Foods Market après avoir débloqué 16 milliards de dollars en Bourse. Dès le mois de novembre, il travaillait à l'intégration de ses services Prime et Fresh au réseau de l'enseigne. L'opération lui permet de se positionner sur le créneau du commerce physique, et aussi de **disposer de centres de distribution de proximité**. Les magasins peuvent alors servir de points de retrait pour les commandes passées en ligne (alimentaires ou non), et être utilisés comme des entrepôts de préparation. Philippe Cahen nuance l'impact à attendre de cette stratégie en pointant la faiblesse du nombre de points de vente (460) face à l'immensité du territoire nord-américain. Il n'en reste pas moins que **le canal physique** est l'une des cartes jouées par Amazon pour faire baisser le coût du dernier kilomètre.

Autre illustration de cette tendance, les casiers Amazon Lockers sont des sortes de **consignes**

accessibles en libre-service 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour la plupart. Elles complètent le service de livraison en points de collecte d'Amazon. En France, ces consignes ont été installées en avril 2017 dans plus de 230 villes, comme Bordeaux, Lille, Nice ou Toulouse. Elles sont placées dans **des lieux de passage très fréquentés**, au sein par exemple des centres commerciaux du groupe Unibail-Rodamco (Les Quatre Temps, Vélizy 2, Lyon Part-Dieu), des supermarchés Match ou G20, ou encore dans certaines stations-service Esso et BP.

Amazon possède actuellement 10000 casiers de ce type aux États-Unis. Elle souhaite doubler ce nombre pour passer à 20000 dans un proche avenir. L'objectif est de rendre la livraison plus facile afin de toucher davantage de clients et, surtout, ne plus recourir à des sociétés de transports. À terme, Amazon souhaite disposer de son propre réseau de transport.

Comment améliorer le modèle ?

Le danger pour Amazon est de perdre de l'argent à chaque livraison. Les points de collecte physique ne suffisent pas à rentabiliser le modèle. La

solution passera également par **des partenariats dans chaque pays** où l'enseigne est présente, à l'image de celui qui a été conclu en Chine entre

AMAZON : UNE PUISSANCE LOGISTIQUE ET FINANCIÈRE INNOVANTE

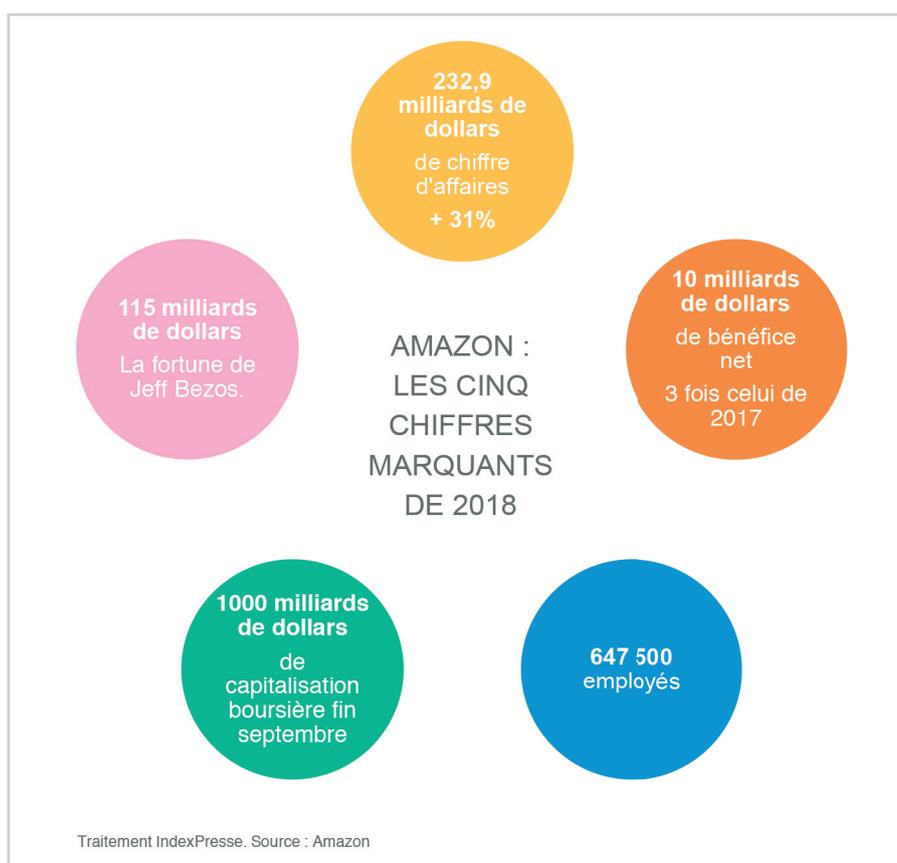
son homologue Alibaba et le distributeur français Auchan.

À l'heure où les enseignes concurrentes s'interrogent sur les moyens de contrer Amazon, la stratégie d'alliances pourrait être la plus pertinente. L'accord conclu en France entre Amazon et Monoprix en septembre 2018 confirme cette orientation.

Parallèlement, ses concurrents s'organisent pour contrer le géant américain. L'Europe pourra en cas de besoin actionner le levier du droit de la concurrence afin de lutter contre sa tendance à l'hégémonie. De l'autre côté du monde, le distributeur américain Walmart et l'e-commerçant japonais Rakuten ont annoncé début 2018 leur association aux États-Unis et au Japon dans le but d'offrir de nouveaux services en ligne, avec la création d'une coentreprise.

Dans un article paru en octobre 2017, le journal *Les Échos* annonçait qu'Amazon testait en Inde un **service gratuit de livraison en 2 jours**, d'après des informations provenant du cabinet Bloomberg. Baptisée *Seller Flex*, cette offre est également disponible dans certaines régions des États-Unis, avec la perspective d'un déploiement sur l'ensemble du territoire. Le principe est de superviser la collecte de colis auprès des entrepôts de marchands tiers vendant des marchandises sur Amazon.com et de **s'occuper de les livrer chez les clients finaux**.

Cette activité pourrait permettre à Amazon de gagner en souplesse et en contrôle sur le dernier kilomètre des livraisons. Voire, à terme, de se passer des services d'UPS et FedEx.



LES ENJEUX DE LA LOGISTIQUE URBAINE

Les pouvoirs publics, acteurs de la logistique urbaine

Les défis urbanistiques

Avec plus de **200000 livraisons aux particuliers chaque jour dans Paris en 2018**, selon l'Atelier parisien d'urbanisme (Apur), la logistique doit désormais trouver sa place au cœur des villes. Elle est confrontée à **des problématiques environnementales et sociétales émanant des pouvoirs publics**.

Les véhicules de livraison, avec par exemple 4,4 millions de mouvements hebdomadaires en Île-de-France en 2018, encombrant les voies de circulation et dégradent le quotidien des citoyens. Ils engendrent également une pollution atmosphérique et sonore importante, et représentent un sujet de santé publique.

Par ailleurs, l'implantation des entrepôts le plus souvent en périphérie des villes, en raison de la rareté des friches urbaines et du coût du foncier, rallonge les distances parcourues par les transporteurs et oblige les collectivités locales à relever **de nouveaux défis en matière d'urbanisme**.

En association avec les acteurs de la logistique et du transport, les collectivités doivent **repenser l'aménagement urbain et la localisation des entrepôts, afin d'optimiser les flux de marchandises**. Elles disposent d'outils, comme le rappelle

le **think tank Terra Nova** dans son rapport "*Des marchandises dans la ville: un enjeu social, environnemental et économique majeur*". Ce document dresse le constat que "la logistique reste le parent pauvre des politiques publiques". Il cite comme premier outil la **réglementation** issue des politiques récentes en matière d'aménagement du territoire, de politique de la ville, de l'environnement, voire du transport.

Terra Nova évoque par exemple, comme l'indiquait *Stratégies Logistique* à l'automne 2017, l'article L1231-1 du Code des transports, modifié par la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, dite loi MAPTAM. Ce texte donne aux autorités organisatrices de transports **le pouvoir d'organiser des services publics de transport de marchandises et de logistique** "afin de réduire la congestion urbaine ainsi que les pollutions et nuisances affectant l'environnement" et "en cas d'inadaptation de l'offre privée à cette fin". La possibilité pour les collectivités locales de subventionner et de réguler l'activité de livraison mutualisée d'un centre-ville est un dispositif unique en Europe selon Terra Nova.

De nouvelles propositions

Au-delà de la réglementation déjà existante, Terra Nova présente dans son rapport huit propositions qu'il juge réalistes à relativement court

terme pour "améliorer l'efficacité des systèmes de logistique urbaine en diminuant essentiellement le poids de leurs contreparties négatives" comme

l'expliquait *Stratégies Logistique* en octobre 2017. Certaines pourraient être appliquées immédiatement, avec des conséquences directes sur les logisticiens et les transporteurs si les pouvoirs publics s'en emparaient.

La première concerne le **rajeunissement du parc des véhicules utilitaires**. Les pouvoirs publics peuvent accélérer la mise en place de zones environnementales d'où sont bannis les vieux véhicules, tout en facilitant l'acquisition de véhicules propres grâce à un appui aux PME. Il leur est également possible d'apporter des informations aux consommateurs via des indicateurs environnementaux concernant les options de livraison et leurs coûts cachés.

Terra Nova propose également d'utiliser la **tarification des infrastructures routières et autoroutières métropolitaines**. Il introduit des modalités nouvelles comme la mise en place de l'écotaxe sur les autoroutes urbaines, notamment en Île-de-France, et la tarification de l'ensemble des poids

lourds de plus de deux essieux (et pas seulement ceux qui sont en transit).

Terra Nova suggère aussi **d'encadrer le développement des plateformes numériques faisant appel au travail indépendant**. Pour cela, il propose: d'appliquer aux métiers "courses et livraisons" la loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels; de renforcer les contrôles concernant l'usage des véhicules à moteur sans inscription préalable au registre du transport léger de marchandises; et d'assouplir les conditions d'entrée dans la profession de transporteurs légers de marchandises pour les livreurs à scooters.

Enfin, le rapport incite **à encourager et faciliter la construction d'entrepôts urbains** en simplifiant la réglementation de la construction relative à ces équipements, en favorisant l'innovation architecturale, en simplifiant la mise à niveau de bâtiments existants, et en développant l'offre foncière urbaine.

Les solutions déployées par les collectivités locales

Toutefois, les collectivités sont déjà à l'œuvre, comme le prouvent les solutions mises en place jusqu'alors et celles qui sont en cours

d'expérimentation, souvent en concertation avec les opérateurs du secteur du transport et de la logistique.

Les CDU, des espaces logistiques urbains

L'implantation des sites logistiques doit être effectuée au plus près des villes pour mutualiser et redistribuer les marchandises à proximité des consommateurs afin de réduire les distances de transport. L'organisation de ces implantations est un des leviers pouvant être actionnés par les collectivités locales. Parmi les espaces logistiques, les **centres de distribution urbaine (CDU)**

constituent une solution déjà ancienne. Ils sont médiatisés et suscitent l'intérêt des agglomérations françaises, alors que leur pertinence est souvent discutée — il existe des échecs. Ainsi, selon Mélanie Legat, directrice d'Interface Transport, un cabinet de conseil spécialisé en logistique urbaine, les CDU de Lyon (Citylogistics), de Saint-Étienne et de La Rochelle (Elcidis) ont échoué.

Les **CDU** sont l'un des cinq types d'espaces logistiques urbains (ELU) implantés dans les agglomérations identifiés par Daniel Boudouin dans *Les Espaces logistiques urbains: Guide méthodologique*. (La Documentation française, 2016). Il s'agit de plateformes urbaines d'une superficie comprise entre 800 et 1000 m² réceptionnant, triant et réexpédiant les marchandises pour mieux organiser leur distribution dans la ville. En chargeant mieux les camions et en limitant leur nombre, les CDU permettent de décongestionner les centres-villes, fluidifier le trafic, et réduire les nuisances sonores ainsi que la pollution liée aux transports. **L'outil est donc déployé en réponse à la problématique environnementale de la logistique urbaine**, bien que l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) mène régulièrement des études pour évaluer l'impact réel de ces infrastructures sur la pollution.

En ce qui concerne la performance logistique et économique, l'intérêt de cette solution est également mis en question. Les CDU sont, d'une part, ouverts (ou publics), car ils sont promus et soutenus par l'autorité publique, généralement en réponse à une contrainte liée à la circulation en ville; certains fonctionnent d'ailleurs en délégation de service public (DSP). Il existe, d'autre

part, des CDU fermés (ou privés) créés par des opérateurs ou des chargeurs de la chaîne logistique dans le cadre de leur propre stratégie de développement. Ce dernier type de CDU est celui qui s'est le plus développé au cours des dernières années. Par exemple, La Poste a engagé une stratégie commerciale massive autour de sa marque Urby, qui plante des espaces logistiques à travers toute la France depuis le mois de février 2019.

La création de ces infrastructures est délicate. D'une part, le fait qu'elles bénéficient d'aides publiques entraîne des questionnements sur leur modèle économique. D'autre part, **la rupture de charge** qu'elles représentent n'est pas forcément acceptable tant sur le plan économique (en créant un coût supplémentaire pour reconfigurer les tournées et livrer) que sur le plan de la performance logistique (en créant un délai supplémentaire).

Enfin, les CDU subventionnés se confrontent aux plateformes similaires des sociétés de messagerie et de transport express. Elles peuvent ainsi fausser la concurrence en risquant d'être en position dominante ou d'entraîner le retrait d'un fournisseur.

ÉTAT DES LIEUX

LES ÉQUIPEMENTS LOGISTIQUES EN FRANCE

Une dizaine de **CDU** (Centres de Distribution Urbaine) sont implantés en France: Monaco; Elcidis à La Rochelle; Distripolis à Versailles et Strasbourg; le CUMD de Lille; Citylogistics à Lyon; Pure à Annecy; Bayonne; Clermont-Ferrand; Saint-Étienne; Noyarey près de Grenoble. Les six ELU (Espaces Logistiques Urbains) de Chronopost s'ajoutent à cette catégorie, du fait de leur superficie.

Les CDU prennent place à côté des **ELU** classiques, de tailles plus modestes qui correspondent en fait à des **ELP** (espaces de logistique de proximité ou partagés de quelques centaines de mètres carrés – 200 m² en moyenne). Enfin, les **PAVE** (Points d'accueil de véhicules éphémères), parfois nommés **ELC** (espaces logistiques contrôlés), ne sont pas répertoriés précisément par les villes.

Source: Logistique & management, 2017.

Pour qu'un CDU puisse perdurer, la mutualisation des flux doit absolument générer des avantages pour les opérateurs de transport, par exemple sur le plan économique en réduisant le nombre de véhicules ou de livraisons, afin de compenser le surcoût généré par la rupture de charge. **Les transporteurs, de leur côté, doivent imaginer un processus efficace d'exploitation du CDU, notamment en ce qui concerne la manière d'échanger l'information,** précise le magazine *Logistique & management*.

Dans ce contexte, les transporteurs adoptent différentes positions vis-à-vis des CDU. Jean-Louis Amengual, responsable logistique urbaine de DB-Schenker France, explique que les CDU ont un "sens pour les petits transporteurs qui n'ont qu'une livraison dans une ville ou pour leur compte propre".

À l'inverse, d'autres opérateurs se positionnent en tant que partenaires, comme La Poste qui a remporté en juillet 2016, en consortium avec Fret'Vite et Citylogistics, un appel à manifestation d'intérêt (mode de présélection des candidats dans le cadre de marchés publics) de l'agglomération grenobloise pour créer un CDU à Noyarey, à 12 km de Grenoble.

La concertation

Les collectivités locales déploient également d'autres pistes, en **concertation avec les acteurs du commerce, du transport et de la logistique et les institutions**, dans l'objectif d'organiser une filière très atomisée et de mieux gérer les flux, notamment en les **massifiant**.

C'est le cas par exemple de la **Métropole de Lyon** (1,28 million d'habitants, 59 communes) qui, dès 2001, a réuni les différents acteurs pour réfléchir à des thématiques diverses : les équipements logistiques, la réglementation ou encore le mix énergétique. Elle comptait parmi ses partenaires des logisticiens, des transporteurs et Lyon Urban Truck & Bus, le pôle de compétitivité axé sur les transports urbains. Plusieurs initiatives ont été développées :

Pour subsister, **les CDU réfléchissent sur leur mutation à venir**, en explorant la diversification des services, comme le *reverse* logistique (la logistique des retours), le stockage déporté (gestion des stocks au plus près de la demande), ou encore la collecte des biodéchets comme à Annecy.

D'autres pistes sont explorées par les collectivités locales dans le but d'installer des équipements logistiques au plus près des zones distribuées. Par exemple, la ville de Paris a lancé en 2016 un appel à projets pour une logistique urbaine durable dans le cadre de la modification de son plan local d'urbanisme (PLU) afin de mailler le territoire. Son objectif est d'accompagner l'essor de l'e-commerce tout en luttant contre la pollution, notamment via la **réintroduction des plateformes logistiques au cœur de la ville**, où elles étaient rares jusqu'alors. Ce dispositif, comme le signalait le journal *Les Échos* en juillet 2016, vise à transformer quatre espaces vacants en plateformes logistiques (une aux Halles, une à la porte de Pantin et deux à la porte de Champerret), en retenant des entreprises pouvant s'installer pour douze ans. Un classement a été établi en mars 2017, afin de décerner les sites de Pantin à l'entreprise Sogaris et le site des Halles à Seine Express.

- L'expérimentation pendant six mois des livraisons de nuit, entre 22 heures et 2 heures, et entre 4 heures et 7 heures.
- La mutualisation, par exemple la possibilité pour deux opérateurs de se partager un ELU (espace de logistique urbaine).
- Une réflexion autour des véhicules, avec comme projet d'autoriser les transporteurs à utiliser des véhicules jusqu'à 39 tonnes, des véhicules légers et des véhicules au GNV (gaz naturel pour véhicule).
- Un redimensionnement des aires de livraison et des aménagements sur la voirie.

La concertation avec les différentes parties prenantes permet d'étudier les flux de marchandises

dans la ville. Dans ce but, la **Communauté d'agglomération du Havre** s'est rapprochée de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) avec pour impératif de remédier au ralentissement des transports en commun provoqués par les livraisons (*L'Officiel des transporteurs*, juin 2017). Après une rencontre entre les différents acteurs (les transporteurs, les commerçants et les institutionnels), en 2017, plusieurs solutions ont été déployées : localisation des places de livraison pour accueillir les transporteurs routiers dans la ville, mise en place d'une réglementation concernant les horaires de livraison afin d'éviter l'utilisation par les automobilistes, communication auprès des consommateurs, définition d'un site expérimental ou de sas pour réaliser des livraisons nocturnes.

Enfin, **Rouen Métropole**, retenue dans le plan "Ville respirable en 5 ans" déployé au niveau national pour lutter contre la pollution, a pour projet de mettre en place une zone à faibles émissions (ZFE) interdite aux véhicules polluants à partir de janvier 2020, en remplacement de la zone de circulation restreinte (ZCR) qui existait auparavant. Alors que celle-ci posera le problème de la livraison du dernier kilomètre, Rouen Métropole a lancé un appel à manifestation d'intérêt pour créer un laboratoire autour de la problématique de la logistique urbaine dans l'objectif d'inviter les commerçants, les constructeurs et les transporteurs à expérimenter de nouvelles solutions : protéger les aires de livraison, employer de petits véhicules (électriques ou autres), etc.

De la réglementation à l'incitation

Les collectivités locales s'emparent également de **la réglementation d'accès des véhicules**, à travers les plages horaires de livraison, le poids maximal, la taille, l'âge des véhicules, ou encore la mise en place de péages. Depuis la loi de transition énergétique 2016, les collectivités locales peuvent :

- Appliquer le dispositif des vignettes Crit'Air qui offre une classification des véhicules, y compris de transport de marchandises, en fonction de leur niveau d'émission de polluants atmosphériques.
- Mettre en place des zones à circulation restreinte (ZCR) ou des zones à faibles émissions (ZFE) pour les véhicules les plus polluants sur tout ou partie de leur territoire.

Cette réglementation est appliquée depuis 2017 par les villes de Grenoble, Paris et Lyon, qui recourent toutes les trois à ces deux outils.

La **promotion des livraisons nocturnes** apparaît comme une autre solution. Mais, à l'exception de quelques expérimentations, notamment à Lyon ou à Rouen, les villes françaises sont timides en la matière selon Terra Nova.

Les collectivités peuvent aussi **inciter à l'utilisation de véhicules propres**. L'Eurométropole de Strasbourg (475 900 habitants, 28 communes)

en est un exemple. Elle souhaite encourager les livraisons urbaines via des modes de transport doux. Pour cela, elle a profité du marché de Noël de 2015 pour développer les livraisons par vélo cargo (véhicule terrestre à deux ou trois roues dérivé de la bicyclette). En parallèle, *La Gazette des communes* rappelle que la ville et l'Eurométropole se sont attachées, en 2016, à accroître le gabarit de 560 kilomètres de pistes cyclables.

Paris utilise également ce levier. L'hôtel logistique urbain de Chapelle International, inauguré en juin 2018, combine d'ores et déjà navette ferroviaire et transport routier propre pour acheminer et distribuer les produits dans la capitale.

La **mutualisation** des espaces logistiques urbains (ELU) et la **restauration du foncier logistique** proche des centres-villes sont aussi des leviers d'actions intéressants pour les pouvoirs publics.

Enfin, **les aménagements de voirie** représentent une autre piste. La métropole de Lyon a redimensionné ses aires de livraison depuis 2008. Le chef du service mobilité urbaine de la métropole estimait, dans *La Gazette des communes*, en octobre 2016, que ces aménagements "ne nécessitent pas d'investissements très importants".

La logistique, un pan de la “ville intelligente”

Pour améliorer l'exercice de l'activité économique tout en intégrant les problématiques des pouvoirs publics, les solutions passent aussi par les **collaborations entre les professionnels de la logistique et les Smart Cities ou villes intelligentes** (c'est-à-dire connectées, durables et citoyennes). Les enjeux sont par exemple l'optimisation des tournées de livraison, du traitement architectural et de l'intégration paysagère des bâtiments logistiques, de plus en plus situés au cœur des villes.

C'est l'intelligence des process qui permettra d'inventer la Smart City, selon Claude Samson, président de l'association professionnelle Aflog et contributeur du *Cercle - Les Échos* (septembre 2017). **L'open data (donnée ouverte) et le big data (données massives)** sont dès lors des outils au service des logisticiens, des transporteurs et des smart cities. Le mouvement d'optimisation des données est déjà en marche, en France comme à l'étranger, et ce depuis plusieurs années.

L'application mobile Optimod Lyon, en est un exemple. Développée à partir de 2012 dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt Mobilité quotidienne et acheminement final des marchandises, le projet a donné naissance au premier GPS urbain multimode et prédictif. Il a nécessité trois ans de R & D et réuni plusieurs acteurs publics et privés pour mettre au point un système de standardisation et de collecte des données centralisée. Cette application mobile est destinée à la fois à apporter de l'information aux citoyens dans leurs déplacements personnels et à optimiser des opérations de fret urbain (*Site MobiliCités*). Concluant, ce projet a été décliné au niveau européen, sur la période 2013-2016, sous le nom OPTICITIES. Il intègre 25 partenaires de huit pays différents avec l'idée de constituer une base de données sur la mobilité à l'échelle d'un territoire (*Site Grand Lyon économie*).

Les **Transport Management Systems (TMS)** sont les nouveaux outils de la livraison en smart city. Ces systèmes proposent des solutions d'optimisation des tournées de livraison en calculant les parcours optimaux et en s'adaptant aux

changements d'itinéraires en temps réel. Ainsi, la start-up Colisweb se base sur un service de géolocalisation afin de "mieux remplir le véhicule et réduire le coût global de la journée", comme l'explique Rémi Lengaine, cofondateur de l'entreprise.

Le projet Data City mis en place par Numa (un réseau accompagnateur de start-up) en collaboration avec la ville de Paris est un autre exemple. Le défi était de modéliser l'impact de la logistique pour fluidifier le trafic en ville. Dans ce but, la collectivité et son partenaire La Poste ont travaillé au développement d'une solution faisant **remonter jusqu'aux acteurs publics les informations spécifiques à la livraison** (comme les flux de camion et les difficultés rencontrées par les livreurs) afin de leur permettre d'aménager la ville en fonction de ces données ([site datacity.com](http://site.datacity.com)). La Poste et la mairie de Paris ont mis à la disposition du projet: les parcours de livraison des camionnettes la Poste et leur géolocalisation, ainsi que le plan incluant les aires de livraison. Enfin, certains camions doivent être équipés de capteurs IoT (Internet des objets) fournis par Sigfox pour compléter les données. En 2020, le projet est en place, et de nouveaux partenaires se sont associés pour la mise à disposition de données supplémentaires et créer de **nouvelles opportunités commerciales**: la Poste pourrait demander un aménagement supplémentaire permettant de réduire le temps de livraison et intervenir auprès des collectivités comme un expert de la Mobilité Logistique en Ville. D'après le partenaire Setec (société d'ingénierie), la solution développée dans le cadre de ce projet permettrait de compléter les offres à destination des villes pour leur proposer des aménagements prenant en compte le trafic de véhicules particuliers et ceux des logisticiens. Enfin, un produit adapté à la caractérisation des flux de livraison en ville pourrait naître du projet Data City et être mis en avant par le Setec et La Poste auprès des collectivités. Dix start-up ont été sélectionnées en janvier 2019 pour tester des projets innovants dans Paris; l'une d'entre elles s'est par exemple fixé pour objectif de faciliter le passage des flottes professionnelles à l'électrique.

LES BUSINESS MODELS DES START-UP

L'essor des modèles issus de l'économie collaborative

Colisweb, Coursierprivé, Deliver.ee, la start-up espagnole Glovo (présente à Paris), Myboxman, Stuart, Tousfacteurs, Urb-it... La course au dernier kilomètre – voire au dernier mètre – offre un nouvel espace à explorer pour les start-up de l'économie collaborative. **Les plateformes technologiques visant à mettre en relation les commerçants avec une flotte de livreurs**, indépendants ou non, se multiplient. Leur promesse commerciale se fonde sur une application destinée au client final pour une livraison ultrarapide et souvent sur-mesure.

La même logique est à l'œuvre pour la foodtech. Just Eat (ex Alloresto), Deliveroo et UberEats relient les restaurants et les coursiers indépendants. Le modèle économique repose sur une commission pouvant aller jusqu'à 30 % du montant de la commande selon *Supply chain magazine*. D'une façon plus générale, l'économie du partage s'insinue dans tous les maillons de la chaîne logistique en apportant ses solutions efficaces et écologiques ainsi que son potentiel d'innovation. Dans un article des *Échos* de février 2017, Éléonore de Marnhac annonçait le chiffre de 1 600 jeunes pousses dans le secteur de la logistique, contre 100 en 2010. Toutes ont en commun de proposer **la mise en relation des opérateurs**, qu'il s'agisse des expéditeurs, des transporteurs ou des entrepôts, comme Everoad ou Stockbooking. À la clé, **des solutions de mutualisation** qui permettent d'optimiser les tournées de livraison et le stockage, en réduisant la sous-occupation.

Le bénéfice obtenu est à la fois économique et écologique. Mais il demande aux opérateurs de changer de mentalité et de mode de fonctionnement, dans un secteur où de nombreux intermédiaires travaillent en solo et discrètement.

LES START-UP COLLABORATIVES RÉDUISENT LES DÉLAIS DE LIVRAISON

Colisweb, créée début 2013 sur le pôle de compétitivité lillois Eura Technologies, permet à ses principaux clients (Darty, Leroy-Merlin, Carrefour...) de livrer en moins de deux heures les commandes passées sur les sites e-commerce, les applications mobiles ou les achats en sortie de magasin.

Fondée fin 2013, Deliver.ee propose aux distributeurs et aux commerçants (Fnac, BHV, Etam, The Koople, Ediard, etc.) d'intégrer, entre autres, une offre de livraison en deux heures chrono.

Stuart, née en janvier 2015 et déjà présente à Paris, Londres et Barcelone, permet à l'offre de service de Cdiscount de s'enrichir de livraisons express de produits alimentaires en moins de 1 h 30.

Coursierprivé, lancé en octobre 2015, offre aux commerçants (Interflora, Franprix...) la possibilité de proposer aux consommateurs de se faire livrer sur Paris et la petite couronne en une, deux ou trois heures.



Les spécialistes du dernier kilomètre

Colisweb, pionnier de la livraison sur-mesure

Créée en 2013, la start-up française Colisweb a fait partie des **pionniers de la livraison sur-mesure**. Plutôt que de gérer sa propre flotte ou de miser sur un réseau de livreurs indépendants, elle s'appuie sur **une sélection de professionnels du transport**, pour la plupart des petites sociétés de 3 ou 4 véhicules seulement. Grâce à son réseau de 750 partenaires, elle peut couvrir 25 grandes agglomérations et 1200 villes en France, et proposer tous les moyens de transport, du vélo jusqu'au camion.

Sa force est de **se connecter directement aux conducteurs** sans passer par leur société. Elle mutualise les transports grâce à la géolocalisation "pour mieux remplir le véhicule et réduire le coût global de la journée", selon les propos de Rémi Lengaigne, l'un des cofondateurs.

En 2017, elle est allée encore plus loin en menant un projet de recherche avec l'Inria (Institut national de recherche en informatique et en automatique) baptisé *Same Day Delivery Dynamic* (S3D). L'objectif était de développer **un algorithme qui adapte les tarifs en fonction de l'heure de livraison**, à l'image de ce qui est déjà pratiqué dans le transport aérien ou ferroviaire. Pour Rémi Lengaigne, le but était "d'augmenter la conversion d'achat. À la caisse, par exemple, le client se verra proposer un tarif moins cher pour une livraison à une heure où on peut mutualiser plus de colis dans son secteur".

Selon *La Gazette du Nord-Pas de Calais*, la société emploie 17 salariés, et approche les 10 millions d'euros de chiffre d'affaires pour l'année 2018.

Deliver.ee, au service des commerçants retailers

Tout comme Colisweb, Deliver.ee a non seulement choisi de recourir à des sociétés de transport traditionnelles, mais aussi à des start-up de livraison collaboratives et à quelques autoentrepreneurs.

Comme sa principale concurrente, la société ne réserve pas ses volumes à l'avance auprès des sociétés de transport et **distribue ses ordres un à un en s'appuyant sur une technologie assignant automatiquement le transporteur** adapté à chacune des livraisons.

Deliver.ee se présente comme un prestataire au service des commerçants retailers à qui il propose une solution particulièrement efficace pour faire face à Amazon grâce à leurs points de vente. Pour Michaël Levy, le fondateur, "80 % des produits physiques achetés sur Internet sont disponibles dans un cercle de moins de dix kilomètres". Dès lors, **tout l'enjeu est d'être en mesure de livrer en moins d'une heure et sur rendez-vous**, à tout moment: le jour même, mais aussi le soir et le dimanche.

Selon le magazine *LSA*, la plateforme avait enregistré plus de 40000 transactions au terme de la première année et demie d'exploitation. Elle facture aux commerçants entre 6 et 110 euros hors taxes la livraison en fonction de la distance, de la vitesse et du poids/volume des marchandises (et donc du type de véhicule requis).

Pour poursuivre son développement, elle mise sur plusieurs axes:

- Le **B to B**: elle compte déjà des clients comme Norauto, Kiloutou et Darty.
- Des **partenariats avec des prestataires logistiques** pour disposer d'entrepôts urbains capables de recevoir des flux avant de les lui transmettre pour le dernier kilomètre.
- Des partenariats en Europe de l'Ouest, en Asie du Sud-Est et en Amérique du Nord pour accompagner ses clients français dans leur développement international.

Pour Michaël Levy, fondateur de Deliver.ee, ce sont essentiellement les frais de développement qui peuvent empêcher une start-up de la livraison sur le dernier kilomètre d'être profitable. "La technologie est le nerf de la guerre pour optimiser les courses [...] mais chaque course rapporte de l'argent."

Urb-it, une réponse au now commerce écoresponsable

Créée en Suède en 2014, la start-up Urb-it a été lancée à Paris en 2017, un an après s'être implantée au Royaume-Uni. Elle se présente comme une **solution de livraison écologique et socialement responsable**.

Le client achète ses produits sur l'application Urb-it, qui est gratuite. Sa commande est ensuite préparée en magasin avant de lui être livrée à l'endroit et à l'heure de son choix par un livreur appelé *urber*.

Les *urbbers* se déplacent uniquement en transport en commun et utilisent des sacs au nom de la marque ou de la boutique partenaire. Le service est facturé 9,90 euros et entièrement reversé au coursier. La start-up, elle, **prend une commission sur les ventes**.

La promesse commerciale est la suivante: "Vous n'avez pas le temps – ou l'envie – de vous déplacer en magasin? Urb-It le fait pour vous."

Adapté à des circuits courts en ville, le service peut également être express ou bien décalé à plus tard, selon les disponibilités du client.

Enfin, l'acheteur peut suivre sur son smartphone la progression de la course et dialoguer, si besoin, avec le coursier.

Shopopop, la livraison de courses entre particuliers

Née en 2016 à Nantes, la jeune pousse Shopopop est un **service de mise en relation des particuliers** souhaitant se faire livrer à domicile des biens achetés sur le Web avec une communauté de livreurs cherchant à optimiser et amortir leurs trajets quotidiens. Chaque livraison offre un service supplémentaire à bas coût, et permet au livreur de gagner un peu d'argent pour le service rendu. Loin des statuts d'autoentrepreneurs choisis par d'autres plateformes, les livreurs de Shopopop sont **des personnes en déplacement dans la ville ou en recherche de compléments de revenus**.

Lorsqu'il passe sa commande en ligne, le client choisit Shopopop comme mode de livraison, soit via le site d'achat si celui-ci est partenaire, soit en déposant une demande sur l'application. Il détermine ses critères de livraison (prix, heure, etc.), visibles par la communauté des livreurs. Le livreur sera gratifié de la livraison pour le service rendu.

Pour se lancer, la start-up a procédé à une levée de fonds sur le site de crowdfunding Ulule. Elle se finance désormais en prélevant **sur le montant de chaque livraison une commission de 10 %** et en vendant sa solution au e-commerçant, soit sous forme de licence soit en prélevant un pourcentage du chiffre d'affaires livré.

Système U signe avec Shopopop

En septembre 2019, selon le magazine *LSA*, la coopérative de commerçants Système U a signé un partenariat national avec la start-up Shopopop. Au total, 120 magasins proposent déjà un service de livraison par les particuliers. Le grand avantage pour l'enseigne est la neutralité économique de ce service de livraison. La plateforme collaborative propose en effet des coûts bien inférieurs à ceux des prestataires logistiques.

Au Pas de Courses, la livraison de quartier

Dans une interview réalisée par *Logistiques Magazine* en décembre 2016, Pierre Mainguet, PDG et cofondateur d'Au Pas de Courses, revenait sur le concept de sa start-up fondée en avril 2015 et rachetée en octobre 2016 par la société Star's Service. Dédiée aux bouchers, poissonniers, boulangers et autres commerçants alimentaires de quartier, elle s'adresse principalement aux familles actives avec enfants et aux personnes en situation de handicap.

Présente uniquement à Paris, Au Pas de Courses **travaille avec un partenaire dont la flotte est constituée de triporteurs et de véhicules électriques.**

Tousfacteurs, le lien entre les points relais et le client final

Créée en 2016, la start-up française Tousfacteurs propose de livrer des colis arrivés dans des points relais directement au domicile des acheteurs. La **prestation est inédite** et a très rapidement séduit les deux premiers réseaux nationaux, Mondial Relay et Relais Colis, qui regroupent ensemble 70 % du marché.

La promesse commerciale est attractive: lorsque le client est notifié de la disponibilité de son colis dans un point relais, il peut choisir de se faire livrer à domicile pour 2,99 euros par un coursier à vélo géolocalisé. En fonction des horaires d'ouverture du point relais, la livraison peut être réalisée 7 jours sur 7, jusqu'à 22 heures.

Des coursiers à vélo pour lutter contre le gaspillage alimentaire

En 2017, la start-up parisienne Linkee a créé une application mobile de mise en relation des professionnels de l'alimentation avec un réseau de coursiers à vélo, destinée à livrer les invendus alimentaires à des associations d'aide humanitaire. Les coursiers sont salariés pour un tiers d'entre eux, et bénévoles pour les autres.

Le financement de la plateforme est assuré grâce à une participation versée par les donateurs, qui trouvent là un moyen de gérer et traiter leurs déchets tout en participant à une démarche citoyenne.

Les start-up de la restauration livrée

Le marché de la livraison de plats de restauration à domicile

La livraison de plats de restauration à domicile a commencé à prendre son essor en France en 2015 avec l'arrivée de nouvelles sociétés en provenance de l'étranger: l'anglais **Deliveroo** et l'allemand **Foodora**. Ils rejoignent alors un circuit dominé par les spécialistes du sushi ou de la pizza, et, surtout, par la plateforme **Allo Resto** (devenue **Just Eat**) qui référençait à cette date 4 500 restaurants sur le territoire français.

En misant sur une communication fondée sur la publicité dans les lieux de passage et le marketing viral, les deux challengers ont construit leur notoriété rapidement et se sont imposés sur ce créneau en pleine recomposition.

Dès 2016, **UberEats**, la déclinaison alimentaire du service de transport **Uber**, arrive à son tour sur ce marché. La même année, la start-up belge **TakeEatEasy** ferme ses portes, victime de sa faiblesse financière. "Le marché est gigantesque, il commence à y avoir beaucoup d'acteurs et à terme, il n'y aura sans doute de la place que pour deux ou trois", affirmait Boris Mittermuller, responsable de **Foodora France** dans un article du journal *Les Echos* en avril 2016.

En effet, la concurrence est rude. Le magazine *Trends* souligne que **Foodora France** a stoppé son activité en France en 2017, et que les deux sociétés **Takeaway** et **JustEat** ont fusionné en août 2019. Le nombre d'acteurs sur le marché se réduit de plus en plus, laissant planer la possibilité de la mise en place d'un oligopole, voire d'un monopole au cours des années à venir.

Selon un article du journal *Le Nouvel Économiste* d'août 2019, la livraison à domicile occupe près du tiers du marché mondial de la restauration, accompagné des plats à emporter et des drive-in. En France, ce marché représente un chiffre d'affaires de 3,3 milliards d'euros pour l'année

2018. Maria Bertoch, spécialiste de la restauration au sein du cabinet d'études **NPD Group**, précise: "Bien que traditionnellement associée aux repas du soir (45 % des commandes), la livraison se démocratise à l'heure du déjeuner (30 %) et représente un potentiel intéressant pour le petit déjeuner (15 %), où elle n'est pas encore rentrée dans les habitudes des consommateurs." Au niveau mondial, le marché pourrait atteindre 100 milliards de dollars d'ici 2021, d'après les prévisions d'**Euromonitor**.

La formule est également intéressante pour les restaurateurs. Le nombre de visites sur place augmente difficilement. Ce nouveau canal permet de gagner de nouveaux clients, et ce, malgré les commissions imposées par les plateformes de commandes en ligne.

Maria Bertoch signale que le tiers environ des commandes de restauration par Internet livrées en France transite par les plateformes de mise en relation. Le manque de temps ou d'envie de cuisiner, la recherche de convivialité et l'essor des usages technologiques sont les principaux facteurs de croissance. **La moitié des livraisons sont issues d'enseignes de la restauration rapide** et 40 % sont réalisées entre 19 et 21 heures, précise-t-elle également.

Selon Gilles Raison, PDG de **Just Eat France**, "la restauration livrée est définitivement en train de s'imposer comme un mode de consommation du quotidien". Elle participe à la transformation des habitudes des Français et fait entrer dans les mœurs le besoin d'instantanéité.

La livraison express devient la norme. Pour Maria Bertoch, "les Millenials sont les catalyseurs de cette tendance: il est très naturel pour eux de 'cliquer sur une application' pour commander leur repas."

5 %

La part de la restauration livrée dans le marché de la restauration commerciale en France

3,3 milliards d'euros

Le chiffre d'affaires de la restauration livrée en France en 2018.

Les ténors du secteur affûtent leurs modèles et leurs services

La start-up Deliveroo a été créée en 2013 à Londres par Will Shu. Bien soutenue financièrement, notamment par Index Ventures, Accel Partners et DST Global pour un total de 200 millions de dollars, elle a rapidement déployé son service dans 110 villes du monde, dont 15 en France avec 2 700 restaurants affiliés. En 2016, elle a réalisé une cinquième levée de fonds de 248 millions d'euros. C'est le signe selon Hugues Decosse, le directeur général en France, que **le business model de l'entreprise est validé par les investisseurs**. Deliveroo a recours à des coursiers indépendants chargés d'aller récupérer dans les restaurants les commandes réalisées via son application mobile puis de les livrer aux clients. L'entreprise **prélève 2,50 euros par commande et perçoit une commission du restaurant**, comme l'expliquait Anaëlle Grondin dans un article paru dans *Les Echos* d'août 2016.

Pour assurer sa pérennité, la start-up n'a pas pour vocation de travailler de manière exhaustive avec tous les restaurants d'une zone; elle privilégie

davantage la notoriété et la qualité des adresses. Elle mise aussi sur le développement de nouveaux services comme la livraison de petits déjeuners, de brunchs, de déjeuners express (en 5 minutes) ou encore d'alcool.

En 2017, elle a encore développé son offre en lançant à Londres **la formule Deliveroo Editions**. Dans le quartier de Camberwell, au sud de la capitale anglaise, elle met à disposition cinq bâtiments préfabriqués d'une vingtaine de mètres carrés convertis en cuisine. Dans chacun d'entre eux, des cuisiniers préparent des repas qui seront livrés à domicile par les cyclistes de Deliveroo. Cette démarche lui permet de **répondre à un besoin des consommateurs dans des quartiers en manque d'offre**. Ces besoins sont identifiés par l'analyse fine de ses données clients. Comme pour l'ensemble de son activité, Deliveroo prélève une commission négociée avec le restaurant, ainsi qu'un montant fixe de 2,50 livres (2,50 euros en France) sur chaque livraison. Deliveroo a poursuivi l'expansion de cette formule Editions, relate un article récent de *L'Hôtellerie Restauration*.

La plateforme a en effet ouvert en 2018 deux sites en France, à Saint-Ouen et Courbevoie en région parisienne, et plus de 250 cuisines dans le monde.

De son côté, la plateforme allemande Foodora avait pris une belle avance sur ses concurrents durant l'année 2017: entrée en Bourse de la maison mère Delivery Hero, croissance record, chiffre d'affaires compris entre 760 et 780 millions d'euros. Cependant, comme l'explique un article du *Monde*, dans l'impossibilité d'atteindre l'équilibre financier en 2018 et 2019 et devant une trop forte concurrence, la société a décidé de se retirer des marchés français, néerlandais et australien.

Les résultats sont bien meilleurs du côté d'**UberEats, véritable moteur de croissance de la galaxie Uber** comme l'explique Leila Marchand, journaliste des *Echos*. Présent dans 29 pays et 250 villes, dont 12 Françaises, le service s'est rapidement étendu. Il ambitionne de conquérir rapidement 100 nouvelles villes, afin d'être en phase avec le service de VTC. Au deuxième trimestre 2017, le service de livraison de repas avait totalisé près de 10 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, soit 700 à 870 millions de dollars sur

McDonald's France s'installe sur le marché

Le géant américain de la restauration rapide est aujourd'hui un acteur important de la livraison à domicile. Avec plus de 200 restaurants proposant ce service en France, il est possible pour les consommateurs de se faire livrer dans une dizaine d'agglomérations: Paris, Lyon, Marseille mais aussi Nancy, Dijon ou encore Montpellier.

L'enseigne s'appuie sur les sociétés de livraison à domicile (comme UberEat), mais propose aussi ce service directement via son application mobile, en partenariat avec la start-up Stuart.

les 8,7 milliards de dollars enregistrés au total par Uber sur la même période. Selon le *Wall Street Journal*, le service de livraison UberEats se valorise à 20 milliards de dollars. Toutefois, il faut noter qu'**UberEats n'est pas encore rentable dans de nombreuses villes et se dégage peu de marges sur les commandes**. Mais sa force reste sa flotte de plus de deux millions de chauffeurs à travers le monde entier. D'ailleurs, depuis 2017, l'usager utilisant un véhicule, par l'intermédiaire des services de VTC d'Uber, a désormais la possibilité de commander pendant sa course un plat sur UberEats, plat qu'il pourra réceptionner une fois arrivé à destination.

La quête de croissance concerne l'ensemble des acteurs désireux de ne pas se laisser dépasser par la concurrence. En 2018, le français Allo Resto a pris le nom de sa maison mère britannique *Just Eat*, qui était entrée à son capital en 2012.

Le changement de nom avait pour objectif de se démarquer de la notion archaïque de prise de commandes par téléphone et de **bénéficiaire de l'image de marque de Just Eat**. Interrogé dans *Les Echos* début 2018, Gilles Raison, le directeur général, affirme qu'Allo Resto est **"le seul acteur rentable du marché"**. L'entreprise a enregistré une hausse de plus de 30 % de ses commandes et de son chiffre d'affaires, avec plus de 10 millions de repas livrés. Elle couvre 5 500 restaurants partenaires, prélève une commission de 14 % pour chaque commande et propose son service dans 2 000 communes françaises. Pour lui, la croissance passe par l'extension de l'offre. Il vise 9 000 en 2020, à la fois des restaurateurs indépendants et de grandes enseignes. Côté clients, comme pour ses concurrents, l'enjeu est de **miser avant tout sur la personnalisation en exploitant au maximum les données récoltées**.

TABLEAU COMPARATIF DES PRINCIPAUX SERVICES DE RESTAURATION LIVRÉE EN FRANCE

	Juste Eat	Deliveroo	Foodora	UberEats
Date de création	1998	2015	2015	2016
Fonctionnement	Intermédiaire entre restaurants ayant leur service de livraison et les clients. De 10h30 à 6h du matin	Livraison de repas préparés par des restaurants de midi à 23 heures	Livraison à proximité des restaurants, de 11h30 à 14h30 et de 18h30 à 22h30	Livraison par des livreurs indépendants, de 11h à 23h
Coût de la livraison	0,95 €	2,50 €	2,50 €	2,50 €
Délais de livraison	1 heure maxi	Moins de 30 minutes	30 minutes maxi	Moins de 30 minutes
Recours en cas de retard	Dédommagement ou remboursement en cas de non livraison	Au cas par cas (crédit sur compte, nouvelle livraison)	Minimal, à voir avec le service client	A voir avec le service client

Traitement IndexPresse. Source : *Soixante millions de consommateurs*, données 2018

Comment assurer la pérennité de ces nouveaux modèles économiques ?

À grande comme à petite échelle, le coût de la livraison est la clé de l'équilibre des modèles économiques, qu'il s'agisse d'Amazon ou d'Au Pas de Courses. Pour les start-up de la livraison express, la réduction du coût passe par **l'optimisation des flux de livraison**. C'est pourquoi chez Colisweb, la moitié de l'effectif travaille sur la R&D comme en témoigne le cofondateur Rémi Lengaigne dans un article de *Logistiques Magazine* en décembre 2016 : "On se concentre sur la création d'algorithmes d'optimisation des flux sur une logique de *yield management* de l'achat transport. En clair, on développe des programmes qui maximisent la rentabilité et la capacité de livraisons pour nos transporteurs."

L'optimisation, voire la mutualisation, des flux permet de réduire le coût au maximum afin de **réaliser plus de marge sur un volume plus important de livraisons**.

Dans ce même article, le journaliste Bruno Mouly présente la start-up Cubyn, qui a pour particularité d'aller encore plus loin dans le service en se positionnant dès l'amont de la chaîne, **sur le maillon du premier kilomètre**.

Pour Frédéric Klotz, dirigeant du cabinet de conseil en logistique Openyourweb, cette démarche "inaugure le concept de **Logistics as a service (Laas)** comme celui de *Software as a service (SaaS)*, une offre essentiellement appropriée à des petits commerçants qui ne livrent que quelques colis par jour et dont la plupart ont des boutiques virtuelles sur les places de marché".

Cubyn a levé en 2017 six millions d'euros auprès de nouveaux investisseurs pour financer son développement, avant de connaître un développement important en 2018. Dans un article des *Echos* de juillet 2017, Adrien Fernandez-Baca, l'un des deux cofondateurs, revient sur les origines de son entreprise créée en 2014 après un passage dans la Silicon Valley : "Côté tant de start-up nous a aidés à comprendre que notre modèle économique relevait du business-to-business. Et que nous devions mettre l'accent sur la technologie via des modules de commerce en ligne et une API (interface de programmation). Résultat : **un contrôle total de la chaîne**, des coursiers aux transporteurs en passant par les centres logistiques, appuyé par un partenariat avec les plateformes de crowdfunding."

SYNDICAT

UBÉRISATION ET RISQUE SOCIAL

En 2016, le Syndicat National des Transports Légers (SNLT) fait part de son inquiétude à propos du risque d'ubérisation auquel est exposée la profession. Cette inquiétude fait écho à celle des taxis et des VTC avec l'arrivée d'Uber sur le marché. En proposant des services reposant sur les ressorts de l'économie collaborative, les start-up de la livraison du dernier kilomètre s'appuient sur des livreurs sans contrat de travail, rémunérés à la tâche, sans couverture sociale ni couverture santé.

Selon le SNLT, ces pratiques peuvent être jugées comme déloyales et risquent de mettre en péril les entreprises du secteur et les emplois associés. Le syndicat invite vivement les pouvoirs publics à clarifier cette situation en imposant "des règles communes à tous, y compris en termes de charges et de fiscalité".

En attendant, l'organisation a choisi de faire appel aux tribunaux pour clarifier les situations. En décembre 2016, il a utilisé la requête 145, déposée auprès du tribunal de commerce de Paris, à l'encontre de trois plateformes collaboratives en région parisienne.

Des investisseurs séduits par ces modèles disruptifs

Les exemples de jeunes pousses innovantes du secteur logistique suscitant l'intérêt des investisseurs se multiplient. Spécialisée dans les solutions visant à optimiser le transport routier de marchandises, la start-up française **Fretlink** a fait entrer de nouveaux partenaires dans son capital en 2017. Les fonds français Daphni, Elaia et Breega Capital, ainsi que l'Américain Tekton, lui ont apporté leur soutien en vue de financer l'amélioration de son service et son déploiement sur l'Europe. Fretlink a de nouveau réalisé une levée de fonds en mai 2019 à hauteur de 25 millions d'euros, avec l'entrée à son capital de TIP Trailer service et d'Endered Capital, selon *L'Officiel des Transporteurs*. La jeune pousse parisienne **Shippeo** constitue un cas similaire. Fondée en 2014 pour permettre aux grandes entreprises de suivre en temps réel leurs flux de transport routier, elle a levé fin 2017 10 millions d'euros auprès des fonds de capital-risque Partech Ventures et Otium Venture, avec pour objectif de poursuivre son expansion sur le marché français et de renforcer ses équipes.

Témoign en 2016 pour *Logistiques Magazine*, le directeur de la banque d'affaires Clipperton, Antoine Ganancia, affirme que **“de 2012 à 2015, ce sont surtout les innovations sur la livraison du dernier kilomètre, notamment dans la restauration, qui ont rallié beaucoup d'investisseurs et donc d'argent”**. Selon lui, depuis le début des années 2010, “il y a un boom de l'intérêt des fonds de capital-risque pour ce secteur. C'est donc assez récent, mais il fallait que des technologies se mettent en place. Avant que des UberEats et Deliveroo ne se lancent, les smartphones, les outils de géolocalisation et les moyens de paiement mobiles devaient évoluer”. En 2017, l'entreprise Tousfacteurs a ainsi travaillé sur une première levée de fonds d'un million d'euros.

Pour autant, **les levées de fonds ne doivent pas servir à financer la trésorerie**. Guillaume Dupont, partenaire de Caphorn Invest, rappelle que le meilleur moyen de se financer est d'avoir des clients et d'engranger une marge brute suffisante. **L'argent du financement doit servir à se**

FOCUS

KEYRUS INNOVATION FACTORY

Keyrus Innovation Factory (KIF) est la plateforme d'innovation de Keyrus, groupe international de conseil et technologies. Lancée le 26 mai 2016, elle a pour objectif de réduire la distance entre les écosystèmes des start-up et des grands groupes, en aidant les premières à conquérir de nouveaux marchés et les seconds à bénéficier des dernières innovations technologiques. KIF agit aussi comme fonds d'amorçage en investissant de manière très sélective dans les start-up qui viendront enrichir le portefeuille de solutions innovantes de Keyrus, comme Urb-it qui a bénéficié de son soutien.

développer plus vite, plus fort ou plus loin. C'est pourquoi les investisseurs ne s'engagent pas au hasard. Virginie Ducrot, PDG de Boxtal, souligne l'importance des hommes qui composent l'équipe de la start-up. Dans son cas, la présence d'anciens professionnels du transport et des flux ainsi que de spécialistes des algorithmes ont aidé les financiers à s'engager avec son entreprise.

Les sociétés de capital-risque ne sont pas les seuls acteurs à vouloir travailler avec ces start-up. **Les grands prestataires de la logistique** cherchent eux aussi à saisir les opportunités de la digitalisation et de l'ubérisation de leur secteur. Interrogé par *Logistiques Magazine*, Jean-Christophe Machet, le

président de FM Logistic, témoigne de sa volonté de ne pas se laisser dépasser en accompagnant des jeunes pousses, comme Stockbooking et Click & Truck.

Le groupe La Poste participe également à cet élan avec sa structure Start'in Post. Cet accélérateur de start-up travaille à la mise en place de partenariats d'affaires avec des start-up sur l'ensemble des métiers du groupe. Entre 2014 et 2018, elle a réalisé en moyenne un amorçage par mois, soit 34 start-up incubées.

Tous voient dans les solutions disruptives apportées par les start-up un moyen de doper la rentabilité, le maillon faible de la logistique.

Les plateformes numériques : menace ou opportunité ?

Que ce soit sur le marché du dernier kilomètre, de la restauration livrée, du transport de personnes ou même du tourisme, les plateformes numériques bousculent tous les modèles économiques bien établis sur leur passage. Agiles, flexibles et innovantes, elles créent la disruption dans les secteurs au sein desquels elles agissent. Les acteurs historiques se sentent alors menacés et sont contraints de réagir pour ne pas risquer de se laisser dépasser par elles.

Dans un article de réflexion écrit pour *Les Échos* en mars 2017, Corinne Vadcar, analyste senior, s'interroge sur les moyens à employer pour contrer et contester l'hégémonie croissante de ces nouvelles venues.

Alors que la première réaction est souvent celle

de l'action en justice, Corinne Vadcar oppose la pertinence d'une autre forme de riposte, **celle de la contestation économique**. Selon elle, il est important que les entreprises prennent la pleine mesure de l'apport de cette nouvelle concurrence en matière de modes de production, de simplification de la consommation, de rapidité des échanges et d'émergence de services à valeur ajoutée pour le client final.

En réalisant cette analyse objective, les entreprises pourront réfléchir sur leurs propres business models et **replacer la relation client au cœur de l'équation**. L'important est de s'inscrire dans l'offensive et non dans une position défensive.

STRATÉGIES D'ADAPTATION DES PRESTATAIRES TRADITIONNELS

Dans son rapport sur la livraison et la gestion des marchandises en ville publié en 2017, le think tank français Terra Nova rappelait que 20 à 40 % des livraisons de marchandises en ville sont générées par l'e-commerce. **Ces livraisons**

sont majoritairement assurées par La Poste, les entreprises de messagerie express et des opérateurs plus spécialisés. Leur volume devait continuer à augmenter de 7 % par an pendant encore plusieurs années.

La Poste : entre défense de ses positions et stratégie offensive

L'organisation logistique du dernier kilomètre

"L'e-commerce pèse aujourd'hui 70 % de notre activité de livraison et il progresse d'environ 6 % par an", se réjouissait Xavier Mallet, directeur général de La Poste Colissimo, dans un article publié par *Stratégies Logistique* au début de 2017.

La Poste a fait évoluer son activité pour répondre à la demande exponentielle de l'e-commerce et s'est tournée vers les petits colis. Fort de son maillage exceptionnel du territoire, le groupe reste **le premier acteur de la livraison de colis à domicile grâce à son service Colissimo** qui offre la livraison à J + 2 et le retour en boîte aux lettres. Une étude de ITinsell réalisée en juin 2016 montrait que huit e-commerçants sur dix utilisaient les solutions de La Poste pour expédier leurs produits.

La logistique urbaine a été l'une des cinq priorités du plan stratégique du groupe comme l'indiquait le slogan "La Poste 2020 : conquérir l'avenir". Plusieurs grands axes d'action s'en dégagent :

- Le développement d'une **flotte de véhicules à faibles émissions** : selon le journal *Le Monde*, le groupe disposait de 37 000 véhicules électriques

en 2019 (vélos, scooters, camionnettes, etc.) et de 150 véhicules alimentés au gaz naturel (GNV). La Poste est ainsi l'entreprise qui possède la plus grande flotte électrique au monde.

- L'aménagement de dix **plateformes logistiques proches des centres-villes** : il s'agit par exemple de l'espace logistique urbain Chronopost créé dans le quartier Beaugrenelle à Paris. Le groupe, à travers sa filiale immobilière, mise également sur le *time-sharing* qui vise à mutualiser les espaces logistiques, en interne bien sûr mais aussi avec d'autres opérateurs. Appuyé par un plan d'investissements, l'objectif est de moderniser les outils pour **augmenter la capacité et la vitesse de livraison.**

- La mise en place d'un vaste **réseau Pickup** de 8 000 points relais et 300 consignes automatiques situées dans les centres urbains et les gares.

La Poste veut faire face aux défis urbains et contribuer avec les collectivités locales à créer la ville de demain, plus propre, plus silencieuse, plus proche et plus partagée.



GeoPost et Viapost, deux filiales de services de La Poste

GeoPost est la branche du groupe La Poste spécialisée **dans la livraison internationale de colis express** de moins de 30 kg, à la fois d'entreprise à entreprise (B to B) et d'entreprise à particulier (B to C), en France et dans le monde entier. Cette filiale réalise 77 % de son chiffre d'affaires hors de France. En 2018, elle représentait à elle seule 7,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit 29,6 % du chiffre d'affaires global de l'entreprise.

Selon Florent Huille, directeur commercial de la branche Courrier-Services-Colis de La Poste, le groupe a "transporté plus de 300 millions de colis en 2017, et nous prévoyons de passer la barre des 350 millions de colis en 2020". Comme le souligne le site Actu Transport Logistique, GeoPost revendique "une **politique active de croissance externe** concentrée sur l'extension du réseau multi-domestique DPD Group". L'entreprise a investi dans de nouveaux segments de marché, notamment le frais avec Chronofresh et la santé avec l'acquisition de Biologistic par Chronopost.

Filiale de la branche Services-Courrier-Colis de La Poste, Viapost propose **des solutions en transport et en logistique**. Il prend en charge les flux B to C, B to B et B to R (d'entreprise à distributeurs), en France et en Europe. Avec près de 30 implantations (plateformes logistiques, sites logistiques in situ, agences transport, implantations aéroportuaires) réparties sur le territoire et 700 transporteurs partenaires en France, il accompagne les entreprises dans la gestion de leur logistique. Grâce à ses unités Viapost Industries, Viapost Transport Management et Viapost Logistique Connectée, Viapost a réalisé un chiffre d'affaires de 580 millions d'euros en 2018.

Philippe Wahl, PDG du groupe La Poste, déclarait en février 2016 dans *L'Officiel des Transporteurs*: "Notre vision stratégique, c'est le service de proximité et des solutions logistiques très diversifiées, que ce soit en termes de modalité, de délais, de zones géographiques, de prix... Nous devons répondre aux différents besoins urbains, périurbains et ruraux."

LE COLIS ATTÈNE LA CHUTE DE L'ACTIVITÉ HISTORIQUE

Activité historique de La Poste, la branche Service-Courrier-Colis poursuit son déclin, enregistrant en 2018 une baisse de - 0,8 % (11 263 millions d'euros) de son chiffre d'affaires. Troisième grand pilier des activités du groupe La Poste aux côtés de GeoPost et de la branche Services-Courrier-Colis, la Banque postale connaît des performances moyennes, avec un déclin de 0,8 % pour le chiffre d'affaires (5 557 millions d'euros). Toutes activités confondues, La Poste a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 24,699 milliards d'euros (+ 2,4 %) et un résultat d'exploitation de 892 millions d'euros (- 11,8 %). Le résultat net du groupe s'établit à 798 millions d'euros, en baisse de 6,2 %.

Source: ActuTransportLogistique.fr

L'innovation: le passage obligé

Volontiers qualifiée de "vieille dame" par les commentateurs et les experts du secteur logistique, comme Sylvie Druart dans *Logistiques Magazine*, La Poste est toutefois contrainte

d'évoluer pour suivre le mouvement enclenché par d'autres, Amazon en tête.

Dès 2015, elle a testé à Angers et à Lyon **la livraison en soirée**, après 19 heures. En

novembre 2017, elle a lancé son offre de **livraison le dimanche**, via sa filiale Chronopost. Au départ, le service a été mis en place à Paris, puis il a été étendu vers d'autres métropoles françaises: Lyon, Marseille et Bordeaux. L'objectif est alors fixé entre 10 000 et 15 000 colis livrés par dimanche entre 2018 et 2019. Pour éviter tout conflit avec les syndicats, le groupe a mis en place un système de primes pour les employés volontaires: 50 € par dimanche travaillé.

Le groupe mise également sur ses filiales pour explorer de nouvelles possibilités. Fin 2015, Chronopost a lancé Chronofresh, un **service de livraison express de produits frais et surgelés**. Après 18 mois d'activité, il comptabilisait de 3 000 à 4 000 colis par jour. Florent Simmonneau, directeur commercial et marketing de Chronopost Food, annonçait fin 2018 un total de "3 200 clients

pour 2 millions de livraisons et 25 millions d'euros de chiffre d'affaires". Relié au service classique de Chronopost, Chronofresh propose aux bouchers, fromagers et autres professionnels des métiers de bouche, une livraison à J + 1. La spécificité des produits transportés a nécessité l'installation d'équipements et de conteneurs adaptés dans les agences, pour un montant total de 24 millions d'euros. Le service est facturé entre 15 et 20 euros pour un colis de 5 à 7 kg.

Autres innovations du groupe La Poste, celles de DPD France, affiliée à GeoPost, qui a lancé en 2016 deux nouveaux services:

- Un **service premium de livraison à domicile en soirée** (et également le samedi matin) avec conciergerie, baptisé Mister Pasha.
- Un **réseau de retrait et de dépôt minute de colis depuis son véhicule**, baptisé Pickup Drive.

Le rachat de Stuart

Par le biais de sa filiale GeoPost, le groupe La Poste a pris le contrôle début 2017 de la totalité des parts sociales de la start-up Stuart, spécialisée dans la livraison urbaine express, dont il détenait jusque-là 22 % du capital.

Cette plateforme numérique créée par Benjamin Chemla et Clément Benoît **met en relation les commerçants et e-commerçants avec des flottes de coursiers chargés des livraisons**.

Après cette opération de rachat, Stuart est resté une marque et une filiale indépendante.

Grâce à cette acquisition, La Poste entre sur le marché de la livraison express à la demande. Le service, disponible dans cinq villes en Europe (Paris, Barcelone, Londres, Lyon, Madrid), permet aux commerçants et e-commerçants de proposer à leurs clients la livraison en une heure.

Lionel Steinmann, dans un article pour *Les Echos* de mars 2017, expliquait que **son modèle économique est celui du "crowdshipping" fondé sur les règles efficaces déclinées par Uber**:

- Pas de salariés en CDI, mais des coursiers sous statut indépendant travaillant à temps plein ou quelques heures par semaine seulement.

- Une mise en relation avec les commerçants réalisée par un système de géolocalisation en temps réel.

- Un fonctionnement souple et réactif à prix très compétitif.

La start-up a toutefois été critiquée pour les conditions de travail de ses livreurs. Afin de répondre à ces critiques, le groupe a rapidement réagi. Ainsi, selon *Challenges*, La Poste a mis en place en 2017 un paquet social pour les cyclistes autoentrepreneurs de Stuart, comprenant notamment une complémentaire santé facultative. De plus, la plateforme de livraison assure depuis avril 2019 des garanties de prévoyance accidents du travail et maladies professionnelles, indique le journal *Les Échos*.

Pour répondre aux exigences toujours plus poussées de livraison des clients, Chronopost et Stuart ont mis en place en juin 2018 un nouveau service de livraison expresse: OnDemand, comme le relate *E-commerce magazine*. S'appuyant sur un réseau de consignes Pickup préexistant, le service promet au client la livraison en 30 minutes. Le concept a été un vrai succès jusqu'à aujourd'hui.

Investissements, nouveaux services et flottes vertes pour les expressistes

DHL Express France et XPO Logistics : le *last mile*

“Un tiers de l'ensemble de nos livraisons provient du e-commerce. D'ici cinq ans, on atteindra le chiffre d'une livraison sur deux”, annonçait Michel Akavi, PDG de DHL Express France, dans *L'Officiel des transporteurs* en avril 2017. Présent depuis plus de 40 ans sur le marché français du transport express, le groupe allemand DHL a vu le marché national et international de l'e-commerce exploser, et a orienté ses offres en conséquence. En France, celles-ci se concentrent sur trois cibles: start-up, omnicanal et pure player. DHL est aussi présent dans les livraisons collaboratives et possède le réseau Relais Colis.

Depuis octobre 2017, il a **renforcé son service de groupage européen premium** en l'étendant sur tout le territoire français. L'engagement est de livrer en 24 heures jusqu'à 1 000 km de distance, et en 48 heures jusqu'à 2 000 km. L'entreprise souhaite augmenter la rentabilité et la part du service premium, qui représente environ 5 % de ses 500 millions d'euros de chiffre d'affaires en France en 2018. **L'objectif est de contracter encore les délais du service rapide.**

Selon *L'Officiel des Transporteurs*, DHL Express France développe un plan d'action en deux volets: l'ouverture d'espaces logistiques urbains et la mise en place d'une flotte électrique verte d'une centaine de véhicules.

Parallèlement, depuis juillet 2017, DHL France a fait appel à l'entreprise de livraison You2You, qui met en relation les livreurs particuliers avec les entreprises. Pour Michel Akavi, interrogé par *Les Échos*, c'est le moyen qui “a permis de répondre à l'essor des livraisons à

Dans son rapport sur les flux de marchandises en ville, le think tank français Terra Nova cite l'utilisation du mode de transport fluvial par DHL. À Amsterdam, le *Floating Service Centre* de l'entreprise parcourt les canaux de la ville afin de servir de base centrale pour des coursiers à vélo. Le service livre 2 000 colis par semaine.

domicile face au e-commerce”. Fondée en 2015 par Edouard Roy, You2You est spécialisée dans la livraison collaborative et **permet à chaque particulier de déposer des courses ou un paquet chez un autre particulier**, pour un prix deux fois moins élevé qu'une livraison standard.

À la fin de l'année 2015, dans une interview réalisée par *L'Officiel des Transporteurs*, Luis Angel Gomez Izaguirre, le directeur général Europe du groupe de transport américain XPO Logistics (ex-groupe Norbert Dentressangle), annonçait que sa feuille de route stratégique était de **monter en puissance sur le marché du *last mile*** (dernier kilomètre) en Europe, activité historique du groupe aux États-Unis. Cette activité a été mise en place en France en mars 2018, avec des services B 2 B et B 2 C, indique *L'Officiel des Transporteurs*.

Le positionnement visé par XPO Logistics est celui des produits lourds et volumineux pour le compte de clients professionnels et particuliers en distribution urbaine. Dans cette optique, ses principaux axes d'action concernent:

- Le développement des livraisons de nuit pour éviter les congestions en journée.
- La création d'une plateforme au sud de Paris.
- La mise en place d'une flotte de véhicules roulant au gaz.

En 2018, DHL Express France a ouvert un nouvel espace logistique urbain de 1 200 m², situé Porte de la Chapelle à Paris, dans le cadre du plan DistiGreen.

Star's Service, le spécialiste du dernier kilomètre

Leader de la livraison à domicile, le groupe francilien Star's Service a fêté ses 30 ans en 2016. Il comptait alors 4000 collaborateurs, 3600 véhicules bi et tri-températures, 11 plateformes logistiques, 30 agences nationales,

plus de 200 véhicules propres, et comptabilisait 50 millions de colis livrés par an pour un chiffre d'affaires de 162 millions d'euros. Actif dans le commerce de détail, les produits de santé, les pièces de rechange et la restauration commerciale et collective, il mise depuis ses débuts sur des **solutions de transport innovantes et adaptées aux contraintes urbaines**. Dès 2011, il a acquis la société de livraison en cargocycles électriques La Petite Reine, dont la flotte s'enrichit à partir de 2015 de triporteurs à assistance électrique et de véhicules utilitaires légers (VUL) électriques. En 2016, le groupe a **poursuivi sa croissance externe** en rachetant la start-up Au Pas de Courses, se diversifiant sur le créneau des produits frais et artisanaux des commerçants locaux. En 2017, Charles Pierson, responsable de l'entreprise, confiait aux *Echos*: "Nous avons fait le choix il y a une quinzaine d'années **d'être propriétaire de notre flotte**, notamment en raison de la difficulté à trouver, chez les loueurs, des véhicules certifiés et agréés par les sociétés de contrôle."

Renaud Amory, directeur du groupe, affirme que l'entreprise s'inscrit désormais dans une dynamique environnementale, avec des parkings dédiés à la recharge des véhicules et des espaces logistiques en centre-ville depuis lesquels les livraisons se font à pied, en vélo ou en triporteur.

ZOOM

UPELA, COMPARATEUR DE TRANSPORTEURS

La société Upela se positionne sur le créneau des grossistes comparateurs d'offres de transport de colis. Elle s'est concentrée sur le segment de l'extrême urgence en agglomération avec la couverture des quinze plus grandes villes de France en 2 ou 3 heures et un service national et international de ramassage en une heure pour une livraison directe sur l'Europe. Pour Philippe Boulau, le fondateur et propriétaire, "Amazon tire vers le haut l'ensemble des acteurs pour essayer d'apporter le même service".

C'est pourquoi il choisit délibérément de ne travailler qu'avec des transporteurs capables d'apporter un bon niveau de service. Son statut d'intermédiaire lui permet également de proposer des remises pouvant aller jusqu'à - 75 %.

Colis Privé : relance après l'échec du rachat par Amazon

Concurrente de La Poste dans la livraison de colis, la société Colis Privé a failli être rachetée par Amazon en 2016 (le groupe détenait 25 % du capital depuis 2014). Après la marche arrière inexplicable du géant américain, Colis Privé a cherché à se relancer. Deux chantiers ont été mis en œuvre comme l'expliquait dans *Les Echos* Éric Paumier, le PDG : le **raccourcissement des délais de livraison** et le lancement d'un **nouveau service pour les produits frais**. Sur le premier volet, l'objectif était de faire en sorte que 80 % de son réseau national fonctionne pour un acheminement en 24 heures,

contre 30 % en 2016. Le second volet était inédit pour l'entreprise, qui a dû développer un produit "navette fraîcheur", en mettant au point un suremballage qui reste efficace durant 72 heures.

L'objectif était également de faire en sorte que le taux de livraison dès le premier passage augmente, car **le second passage entraîne un surcoût important dans le process de livraison**. Selon Éric Paumier, le résultat 2018 était à l'équilibre avec 146 millions d'euros de chiffre d'affaires et une croissance annuelle d'environ 20 % de l'activité.

Des flottes de plus en plus écologiques

L'explosion de l'e-commerce gonfle les flux, les règles de circulation se durcissent, les poids lourds ne sont plus les bienvenus dans les villes... La problématique de la logistique urbaine devient l'affaire de tous, et des transporteurs en particulier. Comme le rappelait *L'Usine Nouvelle*, **Deret Transporteurs** s'est converti dès 2009 à l'usage de véhicules à énergies alternatives pour ses livraisons en agglomération.

Martin-Brower, le partenaire logistique des restaurants McDonald's, a de son côté investi pour pouvoir livrer la nuit ou tôt le matin. "On utilise des gros-porteurs à la norme PIEK, les plus silencieux possible et fonctionnant au biocarburant", explique Olivier Chasseloup, le directeur général

de l'entreprise. "Nous avons aussi formé notre personnel en travaillant dans le cadre de la certification Certibruit. Par ailleurs, nos camions sont tous équipés pour recevoir un groupe froid hybride beaucoup moins bruyant."

Samada, la filiale logistique de Monoprix, a misé elle aussi sur la conversion d'une partie de sa flotte au GNV (gaz naturel pour véhicules) et privilégié des camions de 19 tonnes et 26 tonnes maximum afin de permettre des manœuvres complexes dans les rues étroites des centres-villes. Les véhicules utilisés sont essentiellement des camions diesel Euro 6 qui répondent aux normes les plus récentes et les moins polluantes dans leur catégorie. Pour la société, les véhicules GNV sont les plus performants du marché d'un point de vue environnemental: forte réduction des polluants locaux et des nuisances sonores (label Piek) et résultats encourageants en termes d'autonomie (GNL) et de réduction de gaz à effet de serre.

Dans cette optique urbaine, l'entreprise **Proxiway**, filiale du groupe Transdev, a choisi de s'adresser directement aux collectivités locales. À La Rochelle par exemple, elle dispose d'une plateforme de 700 m² et de 3 véhicules électriques. Son service Elcidis gère de 60 à 80 points de livraison par jour dans le centre de la ville, explique Anne Chané, la directrice.

Autre exemple symbolique des solutions alternatives propres, celui des **Triporteurs rennais**, actifs depuis 2009 à Rennes, puis en 2012 à Nantes, et aussi à Angers et Bordeaux. Leur principe est de miser sur des petits espaces de logistique de proximité, implantés dans les villes et à partir desquels des livreurs en triporteur acheminent les colis et des produits frais. Fabrice Marteaux, créateur de l'entreprise explique: "À Nantes et Bordeaux, nous utilisons également un 3,5 tonnes au GNV. Nous sommes pleinement transporteurs." **Le triporteur est pour lui une solution de livraison en ville simple, adaptée, souple et respectueuse de l'environnement.** Fin 2016 l'entreprise comptait douze salariés et réalisait à Rennes 120 positions par jour pour 7 tonnes livrées.

ZOOM

RENAULT MOBILITY ÉTEND SON OFFRE ET SE POSITIONNE SUR LE DERNIER KILOMÈTRE

En 2018, l'offre de mobilité partagée Renault Mobility était appelée à prendre de l'ampleur. Le portail d'informations *ActuTransportLogistique* annonçait qu'elle allait se déployer sur 150 sites en France d'ici la fin de l'année avec une gamme de 2000 véhicules. Elle s'adresse bien sûr aux particuliers, mais vise également les professionnels, notamment les entreprises de transport et les artisans.

Renault Mobility se positionne ouvertement sur le segment du dernier kilomètre en intégrant de plus en plus de véhicules électriques. Le directeur Christophe Chevreton assure compter plusieurs acteurs de la livraison parmi ses clients et entend développer cette cible clientèle en proposant aux professionnels une remise pouvant aller jusqu'à 30 %. Les professionnels disposent d'une version adaptée de l'application de réservation, disponible sur smartphone ou Internet. La location minimale est d'une heure, avec un coût horaire de 5 à 10 euros selon les véhicules, les véhicules électriques étant proposés à un tarif inférieur aux thermiques.

Responsable scientifique de la Cereluec (Cellule d'études et de recherches en logistique urbaine et du e-commerce), Bruno Durand ne cache pas que l'achat d'un véhicule électrique ou GNV est un investissement important pour les entreprises de transport. Mais, selon lui, il peut être rapidement rentabilisé à condition que la prestation proposée soit innovante.

Le 16 novembre 2017, Bruno Blin, président du constructeur de véhicules industriels Renault Trucks, remettait officiellement les clés d'un camion prototype de 13 tonnes entièrement électrique à Brigitte Delanchy, la dirigeante du groupe de transport du même nom. Ce camion réfrigéré devait être utilisé de manière expérimentale pour livrer les halles Paul Bocuse à Lyon.

Il est doté d'une autonomie de 100 à 150 km, mais sa vraie spécificité réside dans la prise en compte des contraintes et des particularités liées aux produits frais. Équipé d'un frigo Carrier, il est le premier camion électrique dont le frigo continuera à fonctionner à l'arrêt.

Brigitte Delanchy déclare dans *L'Officiel des Transporteurs*: "Ce camion électrique, avec zéro émission, représente une vraie solution de transport pour les livraisons en ville." Il vient compléter une flotte de 1000 véhicules, dont cinq roulent déjà au gaz. Du point de vue de la dirigeante, les véhicules thermiques sont pertinents sur les trajets à longue distance, mais elle reste **à l'écoute de toutes les innovations techniques, notamment dans le domaine de l'hydrogène.**

Innovation et multiplication des consignes pour les relais colis

La nécessité d'innover pour continuer de séduire

Désormais bien ancrés dans le paysage de la réception de colis, les réseaux de relais sont également obligés de se tourner vers l'innovation pour continuer à répondre aux attentes des consommateurs finaux et des e-commerçants. Dans *Les Échos* d'octobre 2016, Laurence Albert annonçait ainsi que le marché de la livraison de colis avait franchi une étape. Depuis 2014, "**on livre davantage hors domicile (52 %) qu'à domicile (48 %)**". Consignes, bureaux de poste, lieux de travail, magasins et surtout points relais: les acheteurs n'hésitent pas à réaliser eux-mêmes le dernier mètre pour aller récupérer leur colis", précise Bernard Pineau, directeur logistique de la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad).

Rebecca Ceria, directrice marketing et communication de Mondial Relay, expliquait de son côté que "la livraison à domicile est toujours plébiscitée, mais pour les produits qui entrent dans la boîte aux lettres et ne nécessitent pas une signature à réception; en revanche, **le consommateur choisit le point relais pour maîtriser le lieu et le moment.**" (*E-commerce - Le magazine*, décembre 2017).

Depuis 2015, le secteur français des points relais a été marqué par plusieurs événements marquants, comme le rachat de Kiala par UPS, la prise de participation de DHL dans Relais Colis ou encore la collaboration entre Mondial Relay et l'allemand Hermès. Surtout, ce secteur a subi la concurrence montante et déstabilisante des start-up

STRATÉGIES D'ADAPTATION DES PRESTATAIRES TRADITIONNELS

de la livraison collaborative. Pour autant, la pertinence des points de retrait et autres consignes est toujours d'actualité, comme en témoignait le lancement au printemps 2017 d'Amazon Locker.

Mais **l'innovation acquiert une importance accrue dans le choix du prestataire**, tout comme le prix, la densité du réseau, le niveau d'interaction proposé avec le client final et le suivi. Par exemple, tous les acteurs ont développé des plug-ins (modules d'extension) à installer sur les principaux logiciels de conception de sites Web (CMS) du marché (comme Prestashop, Shopify, etc.). Ces modules permettent aux marchands de proposer aux internautes un point relais proche de chez eux grâce à une carte qui donne la possibilité de les localiser.

Relais Colis a réalisé de son côté des tests avec la RATP (Régie autonome des transports parisiens)

visant à ouvrir plusieurs points relais dans les zones de connexion entre le métro et le tramway. À Bordeaux, il a également travaillé avec l'entreprise de commerce en ligne Cdiscount sur **l'approvisionnement des relais par drone**.

Quant au réseau de relais Pickup, il a procédé à des expérimentations pour **fluidifier les flux avec des coursiers à vélo chargés de la collecte à domicile des retours et de leur dépôt en relais**, ou le dépôt de stock avancé en consignes afin d'assurer des livraisons en 30 minutes. Pour plus de simplicité, les consommateurs ont également la possibilité d'effectuer leurs retours en utilisant un simple code QR.

Enfin, Mondial Relay propose depuis 2016 une offre spécifique pour ses partenaires Point Relais voulant se lancer dans l'e-commerce. Elle est baptisée Start 100 % en ligne.

PANORAMA DES RÉSEAUX DE RELAIS COLIS EN FRANCE

	Solution	Réseau	Europe	Poids maxi	Durée de la mise à disposition
InPost	Consignes Abriscolis	800 relais		20 kg	3 jours
Neopost Shipping	Consignes automatiques Packcity	429 relais (dont 334 Packcity Geopost Pickup et 95 Packcity France)		20 kg	3 jours
Pickup	Relais & consignes	7 600 relais + 320 consignes	Présent dans 26 pays (31 000 relais en Europe)	20 kg	Relais : 8 à 14 jours, consignes : 3 jours ouvrés
Relais Colis	Relais & consignes	5 000 relais	600 relais en Belgique & accord avec DHL (10 000 relais en Allemagne / 2 500 consignes)	20 kg (jusqu'à 40 kg dans 850 relais)	10 jours ouvrés (3 jours pour 'Bluedistrib' outdoor)
Mondial Relay	Relais & consignes inPost (outdoor)	6 300 relais	36 000 relais en Europe	150 kg (600 Point Relais en 2018), 50 kg (2 000 Point Relais), 30 kg (6 300 Point Relais)	14 jours
UPS Access Point	Relais	3 500 relais	13 000 relais en Europe	20 kg	14 jours

Traitement IndexPresse. Source : e-Commerce magazine, données 2018

Les partenariats et les consignes

Quatre acteurs occupent l'essentiel du marché, à savoir: Pickup, Mondial Relay, Relais Colis et UPS Access Point (ex-Kiala). Pure players du relais colis, ils s'appuient sur des réseaux denses et stables pour répondre à la demande.

À leurs côtés, les expressistes sont également présents via des partenariats, comme celui de GLS avec Mondial Relay. La force de leur collaboration est de **proposer un service dédié au retour**, le *ShopReturnService*, dans un délai de 24 à 48 heures.

Longtemps freinées par la croissance des points relais, les consignes connaissent un essor significatif en France, comme celles du réseau InPost, qui compte 800 Abricolis et 1 000 consignes sur l'ensemble du territoire. Le procédé présente un avantage inégalable: un accès 24 heures sur 24 et **aucun risque d'échec de livraison à la première présentation du colis**. Les consignes permettent aussi de livrer plusieurs colis au même emplacement, ce qui réduit le nombre de livraisons, un avantage environnemental et économique indéniable.

Pour Antoine Pottiez, directeur général de Mondial Relay, "beaucoup d'innovations s'ajoutent actuellement sur de petits éléments. Mais les vrais changements sont pour demain, avec **l'automatisation et le développement de l'intelligence artificielle et de l'autonomie**. D'ici cinq ans, les véhicules sans chauffeurs, à énergie propre comme l'électricité et l'hydrogène, feront des tournées pour déposer en pied d'immeuble, le destinataire ayant connaissance de l'heure d'arrivée sur son téléphone. Nous étudions nous-mêmes des projets robotiques."

L'enjeu pourrait se résumer ainsi: "Plus vite, moins cher, plus fiable."

LA MONTÉE EN PUISSANCE DES CONSIGNES

InPost (du groupe EasyPack) a déployé près de 800 Abricolis en France, indique Thomas Garnesson, directeur commercial et stratégie du réseau.

Neopost Shipping développe ses consignes Packcity. Une dizaine d'hypermarchés Auchan bénéficient de configurations allant jusqu'à 300 casiers sur plus de 30 colonnes, contre 7 à 9 en moyenne. L'idée est de proposer une solution multitransporteurs qui permet à certains hypermarchés de proposer en même temps le retrait de colis des réseaux Mondial Relay et Relais Colis dans les consignes. Une dizaine de magasins Fnac ont installé des murs de consignes Packcity.

Certaines consignes, comme celles de Proxidrive, sont dotées d'une technologie permettant de stocker les produits à température ambiante et dirigée (à 12 degrés, - 2 degrés et - 22 degrés).

Amazon locker a installé des consignes automatiques dans plus de 230 villes, déployées dans des carrefours de trafic comme des centres commerciaux, des réseaux de magasins, des stations-service, voire des parkings à Paris.

Source: Points de Vente.

L'INNOVATION : LA CLÉ POUR PENSER L'EXPÉRIENCE D'ACHAT

Les technologies de demain au service de la flexibilité et de la rapidité

Les drones

Dans son rapport sur les flux de marchandises en ville publié en 2017, le think tank Terra Nova s'intéresse aux innovations technologiques qui impacteront la logistique urbaine de demain. Les drones font partie des technologies citées mais le rapport **s'interroge sur leur véritable avenir en zone urbaine**. Il reprend les analyses d'Alan McKinnon, auteur d'un ouvrage paru sur ce sujet en 2016 selon lequel les drones ne semblent pas être le moyen de livraison le plus adapté, car l'une des principales difficultés à envisager est

la distance limitée qu'ils peuvent atteindre. Pour permettre leur utilisation en ville, il faudrait imaginer des points de stockage au plus près des zones à livrer, un véritable écueil immobilier au vu des densités urbaines existantes.

La société DHL avait déjà soulevé le problème dans un rapport publié en 2014, selon lequel les drones seraient davantage adaptés **pour les zones géographiques difficiles d'accès** comme certaines zones rurales.

LES DÉFIS DE LA LIVRAISON PAR DRONE

- Assurer la sécurité vis-à-vis de la sûreté du territoire et des risques d'accident.
- Fiabiliser la communication entre le drone et le pilote au sol.
- Accroître sa capacité d'autonomie.
- Augmenter la précision de son système de navigation.
- Crypter les informations transmises pour éviter le risque de piratage de la liaison de contrôle.

Pour autant, les drones font l'objet de nombreuses expérimentations par les professionnels du secteur. Amazon n'est pas le seul à tester leur usage pour la livraison de proximité.

La société française Star's Service a par exemple développé un caisson de transport par drone en température dirigée thermorégulée. Son objectif est d'être prête à mettre en œuvre ce nouveau système de livraison dès que possible. Elle travaille notamment avec Civic Drone, qui propose un drone logistique pour le port de charge sécurisé utilisable sous toutes conditions météorologiques. Pour Jean-Rémy Rougier, le directeur développement et qualité du pôle santé de Star's Service, le drone dispose de grandes qualités "au niveau de la santé, notamment des urgences médicales et surtout en possibilité de désengorger les livraisons terrestres et de gagner en rapidité".

La Poste, elle aussi, travaille sur le sujet. En juin 2017, elle était l'invitée surprise du Salon du Bourget. Aux côtés de la direction générale de l'aviation civile (DGAC), elle a présenté le drone avec lequel sa filiale GeoPost livre depuis décembre 2016 des colis de pièces détachées à des start-up implantées dans le Var, au milieu de la garrigue. En 2018, elle était la seule entreprise à avoir obtenu l'autorisation d'exploiter une ligne régulière en France.

GÉRER LE TRAFIC, UN MARCHÉ RENTABLE

Dans un article pour *Les Échos* de juin 2016, la journaliste Nathalie Silbert s'interrogeait : "Personne ne sait encore qui récupérera ce marché très lucratif de la gestion du trafic. Des opérateurs publics ? Privés ? Plusieurs acteurs se partageront-ils une même zone, option que pousse la Nasa ?"

Pour les autres sociétés, la première étape est de passer des tests dérogatoires. C'est le cas du transporteur Sycta, qui a effectué un test à Nice avec l'enseigne de restauration rapide Speed Burger.

Pour autant, la France reste **le pays le plus permissif** en la matière. Aux États-Unis et en Allemagne, il est interdit de faire voler un drone hors du champ de vision du pilote, soit quelques centaines de mètres seulement.

À l'étranger les initiatives se multiplient aussi. En Australie, Alphabet, la maison mère de Google, s'est associée à deux commerçants pour tester la livraison de nourriture et de médicaments dans

1 %

La proportion des
drones de livraison
dans le marché des
drones commerciaux
en 2020.

Source : Cabinet
Gartner

INNOVATION

AMAZON VEUT ÉQUIPER SES DRONES DE PARACHUTES

Selon *L'Usine Digitale*, Amazon a déposé un brevet portant sur l'utilisation d'un parachute couplé à ses drones, afin de pouvoir livrer des colis sans que le drone ait besoin d'atterrir. Le brevet englobe les technologies et les moyens techniques nécessaires pour permettre la viabilité du système lors de conditions climatiques difficiles.

des régions rurales. La livraison par drone fait l'objet depuis 2014 d'un projet de travail dédié.

Elle a été doublée par sa compatriote **Zipline**, la première à effectuer des livraisons commerciales. Cette start-up a lancé deux partenariats commerciaux à l'étranger, au Rwanda et en Tanzanie. "Les engins, développés par la

start-up qui fournit aussi le logiciel permettant la commande et le suivi de la livraison, peuvent transporter des charges allant jusqu'à 1,5 kilogramme, effectuer des distances aller-retour de 160 kilomètres, à une vitesse maximale de 110 km/h", signalait Nicolas Rauline dans un article rédigé pour *Les Échos* en août 2017.

INNOVATION

AIR SPACE DRONE

La start-up française Air Space Drone a mis au point un boîtier de quelques grammes, intégrant toutes les fonctions d'aide à la navigation qui se trouvent dans les caissons de plusieurs kilogrammes équipant les cockpits: calcul de route, position GPS, altitude, Notam (messages aux navigants), vue du trafic environnant en temps réel.

Cette innovation permet d'imaginer des vols autonomes de drones en zone urbaine saturée. Le premier test qui s'est déroulé en février 2018 à Singapour a été une première mondiale!

Les robots terrestres de petite taille

Mis à part les drones, le rapport du think tank Terra Nova soulignait le fort potentiel lié aux robots terrestres de petite taille. Ces engins roulant au sol sont capables de livrer des colis à domicile. Le client, qui a été averti au préalable par SMS, se charge d'ouvrir lui-même le coffre contenant la livraison.

Le rapport présente un test mené en Nouvelle-Zélande pour la livraison de pizzas et cite également la société Starship Technologies, en développement sur ce créneau.

De son côté, Amazon a lancé Scout en février 2019. Sous forme d'un coffre roulant sur six roues, ce robot de livraison a été déployé aux alentours de Seattle (États-Unis). D'autres grandes entreprises, comme FedEx ou Continental, travaillent

également sur le développement de modèles de robots livreurs.

En France, à Toulouse, deux jeunes diplômés de l'Isae-Suparéo se sont aussi intéressés au sujet et ont créé la start-up **Unsupervised.ai**. Avec leur robot quadrupède Aida, ils souhaitent révolutionner la livraison en milieu urbain en apportant des colis pesant jusqu'à 15 kg 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 au pas de la porte de leur destinataire ou à n'importe quelle position géolocalisée. Leur objectif est de **faire chuter énormément le coût de livraison en le ramenant à seulement un euro**. La jeune pousse a bénéficié de l'aide financière et matérielle de l'incubateur et accélérateur HAX à Shenzhen en Chine, et obtenu 45 000 euros de la bourse French Tech en juin 2017.

L'impression 3D

En 2016, un article de *L'Usine Digitale* reprenait les scénarios imaginés par le think tank du groupe Vinci, La Fabrique de la cité, sur la transformation des villes sous l'effet de l'essor des nouveaux modes de livraison express. L'un des scénarios présentés s'interrogeait sur la capacité de résilience des villes et leur intérêt à **se centrer davantage sur elles-mêmes**. Au cœur de ce processus, la consommation locale, l'économie circulaire ou encore le recyclage pourraient éviter d'avoir à recourir à l'importation de produits et à des déplacements de marchandises inutiles. Appelée *rooted city* (ou ville territoire), cette nouvelle ville serait celle des fabs labs, de l'agriculture urbaine connectée et de l'impression 3D.

Les géants du transport express DHL et UPS travaillent pour intégrer l'impression 3D dans leur offre commerciale depuis 2013, comme le rappelle Lionel Steinmann dans un article du journal *Les Échos*.

En 2016, UPS a lancé aux États-Unis son service d'impression 3D à la demande via son réseau UPS Store. Le procédé permet d'exécuter, et même de livrer, certaines commandes le jour même.

L'impact de cette nouvelle technologie de production reste encore à définir. Mais **produire une pièce à la demande plutôt que la stocker** et l'ache-miner sur de longues distances pourrait révolutionner en profondeur les chaînes logistiques.

Les véhicules autonomes

Le véhicule autonome (ou véhicule sans conducteur) fait l'objet de nombreuses recherches technologiques en vue de développer ses applications grand public mais aussi, dans une plus faible mesure, pour son utilisation dans le monde du transport de marchandises. Si les questions en lien avec la sécurité des personnes sont communes aux deux segments, certaines problématiques concernent plus spécifiquement celui des marchandises comme **la sécurité contre le vol ou la gestion des derniers mètres**, ainsi que le rappelait le rapport du think tank Terra Nova.

Au début de 2018, deux anciens ingénieurs de Google, Dave Ferguson et Jiajun Zhu, ont présenté une voiturette autonome dédiée à la livraison de produits sur le dernier kilomètre. Baptisé Nuro R1, ce prototype a un design faisant penser au projet Firefly de Google sur lequel les deux ingénieurs avaient travaillé. Il prend en compte **toutes les spécificités des livraisons en ville** (vitesse limitée, accessibilité des lieux, piétons, cyclistes). Sans sièges, ni volant, ni pédales, il est en revanche doté de très nombreux capteurs (radars et caméras).

Chez Google, les travaux avancent aussi. Waymo, la filiale spécialisée dans les voitures autonomes, a déposé un brevet pour un petit camion de livraison urbain. John Krafcik, le responsable de Waymo, précise pour *Actu-Transport-Logistique*: "Nous songeons à de nombreuses applications mais les premières interviendront dans le secteur du transport [...] avec une déclinaison toute adaptée aux services logistiques." Le petit camion pour lequel le brevet a été déposé comporte des casiers extérieurs, il sera capable de se garer seul devant une maison ou un bureau, et il préviendra le client que son colis est arrivé avec des moyens numériques.

Toujours aux États-Unis, Ford et l'enseigne Domino's Pizza ont annoncé en 2017 le lancement d'un test de livraison de pizzas par un véhicule autonome.

De son côté, DHL prévoyait pour 2018 une phase de test de véhicules de livraison autonomes avec le concours de Nvidia, qui fournit les modules intelligents intégrés. **L'objectif n'est pas de se passer totalement des coursiers, mais de les aider dans l'optimisation de leur temps de travail.**

Pour Jensen Huang, le dirigeant de Nvidia, dont les mots sont repris sur le portail Numerama, "le développement des véhicules de livraison

autonomes montre comment l'intelligence artificielle et le deep learning sont en train de redéfinir l'industrie de la logistique".

Les objets connectés

Les objets connectés ont pour particularité de pouvoir être suivis en ligne et donc gérés et commandés à distance. Cette spécificité pourrait être utilisée pour optimiser la livraison urbaine en matière de traçage (*tracking*) des marchandises.

Concrètement, ils peuvent trouver des applications dans la fiabilité des sources de remontées d'information, par exemple pour les livraisons à températures dirigées, sur le segment de l'optimisation des tournées ou pour la gestion des stocks. Dans ce domaine, le champ des possibles est presque infini. Par exemple, le portail d'informations *objetconnecte.net* cite la société Phrame, créatrice d'une plaque d'immatriculation connectée. Ce système pourrait **donner à distance l'accès au coffre de sa voiture à un livreur** et permettre de se faire livrer là où on le désire. Amazon est en discussion avec cette société pour tenter d'imaginer la mise en œuvre de ce système.

Autre exemple, en novembre 2017, le groupe Amazon a lancé Amazon Key dans 37 villes américaines, un service permettant de **livrer les produits au domicile des clients, même en leur absence, grâce à une serrure connectée**. Pour 250 dollars, le service comprend également une caméra grâce à laquelle les clients peuvent visionner la livraison, en direct ou à domicile.

Un système similaire est testé par le géant de la distribution Walmart, comme le précisait

Frédéric Le Duff dans un article de *L'Express* de décembre 2017.

Utilisant un procédé différent, la start-up française Havr a développé en 2019 la technologie *lifi*. Celle-ci consiste à ouvrir une serrure connectée grâce à un signal lumineux, émis par un téléphone. Ce signal est généré via l'application Havr grâce à un code, qui peut être à usage unique.

Ce type de démarche intéresse les constructeurs automobiles. En 2016, la marque de voitures urbaines Smart et le groupe de livraison DHL ont signé un accord de coopération en Allemagne afin d'équiper le coffre des voitures d'une technologie permettant **le dépôt et retrait de colis sans clé**. Baptisé *Smart ready to drop*, le service permettait de commander un produit sur un site marchand et de demander sa livraison dans le coffre de sa voiture via une application dédiée partagée avec DHL. Le véhicule est équipé d'un boîtier connecté placé en haut du pare-brise qui autorise le coursier à repérer la voiture et à déverrouiller le coffre avec une clé digitale. Le colis est déposé et le code expire au moment de la fermeture du coffre. Un test du même genre a été mené chez Volvo à Stockholm, en Suède.

Même si ces dispositifs posent de nombreuses questions en matière de garantie de la sécurité, ils ouvrent néanmoins des pistes de réflexion porteuses de nombreuses possibilités.

La blockchain

L'usage des objets connectés dans les technologies du dernier kilomètre fait inévitablement naître la question de la sécurité des données.

Selon le blog de la société Vekia, fournisseur de solutions pour le pilotage de la chaîne logistique

des enseignes de la distribution, **la cybersécurité industrielle doit rapidement s'emparer de la blockchain** comme outil de protection contre d'éventuelles attaques, à l'image du cryptage déjà utilisé pour les bitcoins.

L'emballage, un maillon essentiel au cœur de problématiques variées

Interviewé pour *La Revue des marques*, Bruno Siri, délégué général du Conseil national de l'emballage (CNE), insiste sur l'importance retrouvée par l'emballage avec l'essor des livraisons de colis. Pour lui, il faut absolument **“repenser le modèle de l'emballage pour intégrer l'e-commerce dans ses différentes fonctions**. Cela amène notamment de nouveaux défis techniques: traçabilité, protection du produit, facilité de réexpédition, lutte contre le vol, etc.”. En réalité, l'emballage n'est pas un simple contenant; il est aussi un véritable support marketing que les marques ne doivent pas négliger.

Pour Isabel Rocher, en charge de l'e-commerce au sein du groupe DS Smith, “les méthodes d'emballage dans le commerce on line n'ont pas encore été véritablement pensées et restent souvent le fruit de dispositifs imaginés dans l'urgence pour répondre à l'essor d'un débouché qui a pris de court bon nombre d'acteurs”. Son entreprise travaille activement sur le sujet et a mis en place un protocole de test visant à créer l'emballage “qui survivra au dernier kilomètre finalisant la logistique de l'e-commerce”. Selon elle, l'extérieur de l'emballage doit rester aussi neutre que possible afin de réduire les risques de vol. C'est donc à l'intérieur du colis que tout se joue et **l'emballage secondaire doit délivrer le message de la marque**, à l'image de ce qui a été développé par l'entreprise pour l'enseigne de cosmétiques L'Occitane.

L'emballage a également un rôle majeur à jouer en ce qui concerne la sécurité du produit. La revue professionnelle *Emballages magazine* cite l'exemple de la plateforme d'achat et de vente de métaux précieux Aucoffre.com. L'entreprise a choisi d'enchâsser les pièces d'or dans une carte plastique, produite par Certiline, recouverte d'un code à bulles imaginé par Proofitag. Il est constitué d'un polymère transparent qui génère lors de sa production un ensemble de bulles de tailles, de formes et de positions différentes, créant ainsi un

code unique et imprédictible. Le tout est ensuite placé dans des colis neutres dont La Poste assure la sécurité de livraison.

L'emballage est également investi par des start-up, comme la société finlandaise Repack qui a imaginé **un emballage consignés réutilisable jusqu'à vingt fois**. En France, les entreprises Tentation Fromage et Vinovae ont dû développer des emballages adaptés à la spécificité de leurs produits, les fromages et le vin. La première a choisi une boîte isotherme (polystyrène et aluminium) contenant un gel eutectique assurant la conservation entre 4 et 6 degrés jusqu'à quatre jours. La seconde a imaginé un flacon en polyéthylène téréphtalate (PET) de deux centilitres avec un bouchon plastique afin de permettre de goûter le vin avant de l'acheter.

Carrefour combine ces deux procédés avec la plateforme d'e-commerce Loop. Selon les explications relayées par un article de *LSA* en 2019, les commandes passées en ligne sont livrées dans des sacs réutilisables et ergonomiques. Les produits sont également conditionnés dans des emballages consignés “innovants et spécifiquement conçus pour Loop”. Au moment de la livraison, le client retourne ses anciens emballages avec son sac au livreur. Les emballages sont ensuite nettoyés, réutilisés ou recyclés. Les sacs disposent également d'un QR code pour la traçabilité, que ce soit pour la livraison ou le retour des emballages.

L'emballage des colis dans l'e-commerce permet aussi au carton ondulé de retrouver toutes les faveurs. *Emballages magazine* cite les avantages de ce matériau et les applications qui en sont faites par Smurfit Kappa, Europac, Raja ou encore Emin Leydier. Absorber les chocs, personnaliser le message, affranchir comme un courrier, préserver l'environnement, dire merci à son client, caler le contenu ou encore mécaniser le montage... **les atouts du carton ondulé sont multiples et variés**.

Maîtriser les données pour assurer l'expérience client dans sa globalité

Les technologies de l'information, le nerf de la guerre

S'imposer dans la bataille du dernier kilomètre nécessite d'être compétitif et innovant, que l'on soit opérateur, prestataire ou e-commerçant. Au cœur de cette problématique, les technologies de l'information (IT) permettent de créer la différence face à ses concurrents. Véritable atout compétitif, l'IT s'insinue dans **toutes les étapes de la chaîne pour coordonner et mutualiser les flux**.

C'est pourquoi, comme le rappelait Christine Calais dans *Supply chain magazine* en septembre 2017, les start-up du secteur proposent des services ciblés, comme l'utilisation du big data avec les prévisions météo, de trafic et de

commandes clients, intégrés aux algorithmes pour planifier les tournées et mutualiser les flux. Elle cite **Urbantz**, application de gestion du dernier kilomètre créée par Michaël Darchambeau. Cette solution ouverte englobe l'optimisation des tournées sous contraintes, la traçabilité et l'application livreur. **Welcometrack** est, quant à elle, une application de suivi logistique permettant de synchroniser les informations des transporteurs, logisticiens et e-commerçants, afin de disposer d'un reporting clair sur les livraisons et de pouvoir en détecter les anomalies.

Pour Nicolas Récapet du cabinet Cereza Conseil, "le système d'information devient névralgique, car l'ensemble des opérations de bout en bout doivent être traitées en temps réel". Les **éditeurs de solutions de gestion ont fait évoluer leurs produits** pour intégrer cette nouvelle donnée : les WMS (*Warehouse Management System*) facilitent le traitement des volumes, les OMS (*Order Management System*) améliorent la visibilité des stocks des systèmes de distribution multicanale et les TMS (*Transport Management System*) offrent des outils d'optimisation des tournées en calculant le parcours optimal, en prévoyant le temps d'arrivée, en prévenant le client et en s'adaptant aux changements de parcours en temps réel. Selon Nicolas Récapet, le prochain enjeu concerne **l'interopérabilité de ces systèmes**.

Generix Group, Hardis, Influx, Inconso, Manhattan, TXT, Ortec... : l'omnicanal est désormais pris en compte par tous les éditeurs spécialisés. **Ortec** s'est concentré sur la livraison, le transport et le dernier kilomètre. Sa solution APS (*Advance Planning System*) "Ortec Routing & Dispatch" couvre toutes les fonctions d'un TMS et bénéficie d'algorithmes très puissants, qui lui permettent de mieux répondre à l'optimisation du dernier kilomètre et aux aléas de la livraison.

DÉFINITIONS

WMS

Le WMS est un logiciel qui sert à faciliter la gestion d'un entrepôt. L'acronyme WMS signifie en anglais *Warehouse Management System*, expression qui peut être traduite par "Système de gestion d'entrepôt".

OMS

L'OMS (*Order Management System*), également appelé AOM (*Advanced Order Management*), est une solution IT concrète destinée aux sociétés multisites et/ou multicanales. Elle permet la gestion globale et coordonnée des commandes clients sur l'ensemble du réseau logistique.

TMS

Le TMS (*Transport Management System*, système de gestion des transports) s'intègre aux modules des logiciels de *Supply Chain Execution* (SCE). Bien souvent placés en interfaces aux ERP (*Enterprise Resource Plannings*), ils sont l'équivalent des WMS (voir ci-dessus) pour le transport.

Les algorithmes

Dans *Stratégies Logistique* de septembre 2016, Isabelle Badoc de Generix Group précisait que "le client veut savoir quand il sera livré. Il faut donc arriver à optimiser les tournées de livraison en même temps que l'on propose des créneaux, ce qui implique **des modèles mathématiques puissants**". C'est là que les algorithmes entrent en jeu. En France, Deliver.ee est l'une de ces start-up issues de l'économie collaborative dont le modèle est fondé sur l'utilisation d'algorithmes, qui mettent en relation les enseignes avec les sociétés de transport, elles-mêmes propriétaires des flottes de véhicules de livraison. L'enjeu est d'orienter les commandes vers les véhicules ayant de la place disponible et situés à proximité des entrepôts et des clients, ce qui permet de baisser les coûts. Selon Michel Levy, le PDG, ce système permet de "livrer un livre en deux heures pour six euros et un canapé pour seize euros, quand UPS et Fedex ne savent pas livrer le jour même".

Les algorithmes prennent en compte **un nombre considérable de données de natures diverses** : géolocalisation des coursiers, habitudes de circulation et de comportement, temps de réaction, conditions de livraison, type de véhicule, etc. Toutes ces données sont traitées grâce à des méthodes d'analyse de big data et générées par les applications smartphones des donneurs d'ordre, prestataires, livreurs, et clients. Les parcours optimisés par des algorithmes augmentent la rentabilité des véhicules, réduisent le bilan carbone et offrent un prix plus juste aux clients, rapportait Marlois Arnaud dans une tribune des *Échos*. L'apparition de ces technologies entraîne la

CINQ UTILISATEURS D'ALGORITHMES

- **Colibou** : livraison en soirée sur rendez-vous.
- **Cubyn** : spécialiste du premier kilomètre.
- **Urb-it** : service de conciergerie et de livraison sur-mesure.
- **Stuart** : livraison à vélo géolocalisée à la demande.
- **Glovo** : livraison en une heure à Paris.

naissance d'un nouveau marché, celui du LaaS (*Logistics as a service*), dont le premier enjeu est de s'adapter en permanence à de nouvelles contraintes.

La maîtrise des algorithmes devient un avantage notable. En 2017, le géant américain de la distribution **Walmart a racheté la start-up Parcel**. Créée en 2013, celle-ci a inventé une technologie de la livraison sur le dernier kilomètre. En s'appuyant sur une cartographie des bâtiments de New York, de leurs spécificités et de leurs accès, elle a développé des algorithmes optimisant la livraison depuis les entrepôts basés à Brooklyn, siège de l'entreprise. **L'utilisation de ces données permet de réaliser des livraisons le jour même.**

Les algorithmes permettent de trouver le point d'équilibre entre le temps de livraison et le coût des opérations, et de choisir entre avoir moins de coursiers (moindre coût, temps de livraison garanti plus long) ou plus de coursiers (coût plus élevé, temps de livraison garanti plus court). Cette donnée est essentielle pour gérer les pics de demandes aux heures de pointe, comme l'explique Arnaud Seydoux, directeur IT et innovation chez Maplink France (technologie logistique et de géolocalisation dans le cloud).

TENDANCE

LES LIVRAISONS PREMIUM

Dans *Les Échos* du 15 février 2018, Dimitri Moulin, directeur commercial de Stuart en France, dévoile les cinq tendances qui vont bousculer la distribution d'ici 2020. Parmi elles, les offres de livraison premium. "À l'avenir plus que jamais, le triptyque proximité, densité et excellence logistique sera incontournable pour remporter l'adhésion des consommateurs ultra-connectés. La réussite phénoménale d'Amazon et de Walmart s'explique avant tout par le fait qu'il s'agit de sociétés logistiques et non de distributeurs traditionnels. Selon eMarketer, près de la moitié des Américains vivent à moins de 30 km d'un entrepôt Amazon. Le lancement de l'offre PrimeNow a bousculé les standards du marché en termes de livraison et a incité les acteurs historiques à innover pour rester dans la course."



Du premier au dernier kilomètre, l'expérience client doit être assurée

Selon le rapport du think tank Terra Nova, les méga données (ou big data), dont les e-commerçants sont les principaux détenteurs, procurent des informations essentielles sur les habitudes de consommation. Ces données permettent d'orienter et d'anticiper les livraisons à domicile. Elles font entrer l'univers du transport et de la livraison de marchandises dans celui de l'intelligence artificielle.

FOCUS

FAIRE LA DIFFÉRENCE GRÂCE À DES RETOURS SIMPLIFIÉS

Léonore Dobbelaere, directrice marketing de l'offre Entreprise La Poste-Colissimo, présente dans *E-Commerce - Le magazine* les services mis en place pour faciliter les retours: "Nous avons lancé il y a un peu plus d'un an [en 2015] le service d'expédition et de retour en boîte aux lettres. Cela a concerné un million de colis, dont environ 200000 retours. Si le service fonctionne aussi bien, c'est grâce à la fluidité du process: dès que le client imprime son étiquette retour, il se voit proposer trois possibilités pour retourner son achat: le dépôt en bureau de poste, en relais commerçants Pickup ou bien dans sa propre boîte aux lettres. Également, du fait de l'évolution des modes de consommation, nous nous sommes rendu compte que ce sujet ne concernait plus uniquement l'e-commerce mais aussi le commerce physique. C'est pourquoi nous avons imaginé un nouveau service gratuit avec Undiz, baptisé *Eazy Retour*. Désormais, les clients ne sont plus obligés de revenir en magasin pour renvoyer un article; ils peuvent simplement le déposer dans leur boîte aux lettres et c'est Colissimo qui récupère le colis."

Source: E-Commerce - Le magazine / MétaPack.

L'objectif est de **mieux connaître le client et ses attentes, et de pouvoir travailler précisément sur l'amélioration de l'expérience client**. Solutions personnalisées et connectées pour Star's Service, services premium personnalisés pour Zalando, retours simplifiés et facilités pour La Poste-Colissimo, personnalisation intérieure des emballages pour Smurfit Kappa, notifications aux clients en cas de problème pour Shipup: l'expérience client se vit d'un bout à l'autre de la chaîne logistique du produit.

Sur le segment du dernier kilomètre, l'enjeu est important, sachant que 45 % des consommateurs ne rachèteront pas chez un marchand en cas de livraison insatisfaisante, selon un article de *L'Expansion*.

Pour Emilie Metge, directrice générale France de la start-up Urb-it, **améliorer l'expérience client c'est placer celui-ci au cœur de toute prise de décision**. C'est pourquoi l'entreprise mise sur la personnalisation du mode et du moment de livraison pour se différencier. "Le client n'est plus soumis à un créneau de livraison de quatre heures imposé par le prestataire logistique, il est véritablement le décisionnaire du lieu exact et de l'heure à la minute près à laquelle il souhaite recevoir ses achats."

Autre exemple, celui de Walmart dont l'idée est de miser sur la proximité. Le géant américain de la distribution a mis en place un système de livraison des commandes par les employés de ses magasins. Fondée sur le principe du volontariat, la livraison se fait sur le chemin du retour au domicile après la journée de travail. En France, Leroy Merlin s'essaie à la livraison entre voisins. Que l'achat ait été réalisé en ligne ou en magasin, l'enseigne propose une plateforme permettant de mettre en relation des particuliers.

Le dernier kilomètre est, et restera toujours, le dernier point de contact entre le client et le commerçant. L'aspect humain est donc primordial, car un conflit lié à un problème de livraison peut alors rapidement être désamorcé par une réponse rapide et adaptée.

Le dernier kilomètre doit-il rester humain ?

Dans un article de septembre 2016 publié sur son site Web, la société de conseil en immobilier logistique urbain et périurbain Logicités tentait d'imaginer à quoi ressemblera le dernier kilomètre à l'horizon 2026. La livraison collaborative, les véhicules autonomes et les livraisons en mode doux s'imposent comme des tendances durables. Elles sont à prendre en compte par les quatre acteurs piliers du marché : collectivités locales, e-marchands, innovateurs et opérateurs de transport. Mais selon Jérôme Libeskind, l'auteur de la publication, le centre de cette transformation sera le client, qui pourra choisir ce qu'il souhaite, à l'endroit qu'il souhaite, au moment où il le souhaite et au prix qu'il souhaite.

Jacques Marceau, président de l'agence de relations publiques Aromates et expert à la Fondation Concorde (un think tank économique français), affirme dans *Les Échos* que **la promesse d'instantanéité dans la réalité de la livraison de marchandises a ses limites**. Selon lui, une fois les contraintes réglementaires et organisationnelles dépassées, celle des limites physiques s'imposera comme une barrière infranchissable. Et, de fait, "le dernier kilomètre sera et restera humain".

L'objectif n'est donc pas seulement d'utiliser la technologie pour réduire les délais de livraison. Il s'agit surtout désormais d'en tirer des avantages pour lui donner les moyens d'augmenter

les capacités humaines en misant sur la coopération. Jacques Marceau ajoute que "le maintien de la confiance des consommateurs est étroitement associé à la qualité de la relation humaine – par opposition à une relation désincarnée – et donc à l'existence d'un chaînon humain". Il est en effet le dernier lien physique dans un acte d'achat déjà totalement désincarné et virtualisé.

Pour lui, l'enjeu de demain sera de **miser sur la valorisation des métiers de livreur**, de facteur ou de coursier, créateurs de lien social et points de contact de la marque avec le client.

Nicolas Breuil, directeur marketing de Stuart, expose des idées similaires dans un article de *L'Usine Digitale* : "Si la course à l'innovation doit être encouragée, les véhicules autonomes de livraison ne doivent pas nous détourner des défis actuels, qu'il convient d'adresser sans plus attendre. À ce titre, tout en proposant un service plus rapide et plus personnalisé, **la priorité reste de verdir le dernier kilomètre**, qui génère actuellement près de 40 % des émissions de polluants en ville (Airparif), tout en **optimisant le nombre de colis livrés par heure à l'aide de la technologie**. Chez Stuart, nous rêvons d'une ville où vélos, vélos cargos et véhicules électriques remplacent les centaines de milliers de véhicules thermiques qui circulent chaque jour dans nos centres urbains. Et ce chantier, lui, se fera avec l'humain."



LES MOTEURS

- Préoccupations environnementales (réglementations, circulation urbaine, aménagement urbain).
- Essor de l'économie collaborative (plateformes de mise en relation créées par des start-up).
- Essor des nouvelles technologies : Internet mobile, drones, véhicules autonomes, objets connectés, big data, algorithmes...

LE MARCHÉ FRANÇAIS DU DERNIER KILOMÈTRE

LES DÉTERMINANTS DE LA DEMANDE

- Attentes des e-consommateurs : 58 % veulent une livraison le jour même.
- Nombre de colis à livrer en B to C : + 12,8 %, soit 505 millions d'unités (2018).
- Ventes en ligne : + 13,4 % à 92,6 milliards d'euros (2018).

IMPACT

Les e-marchands renforcent leurs offres de livraison.

- Recomposition du marché.
- Nouveaux entrants : start-up, e-commerçants.
- Adaptation des business models des acteurs historiques.

AXES DE DÉVELOPPEMENT À POTENTIEL

- Modes de transport doux.
- Mutualisation des flux.
- Massification des flux.
- Expérience client.
- Usage des nouvelles technologies : robots terrestres, algorithme, big data.
- Premier kilomètre.
- Alliance et partenariats.

INNOVATION ET CROISSANCE DES VOLUMES = réduction des coûts

LES FREINS

- Contraintes urbaines (pollution, immobilier logistique, circulation).
- Absence de réglementation de l'économie collaborative.
- Intensification de la concurrence.

LES FORCES EN PRÉSENCE

Tableaux comparatifs des principales entreprises

Sociétés	Abonnement / Programme de fidélité	Prix abonnement / Programme de fidélité	Livraison gratuite	Conditions de la livraison gratuite	Livraison en 1 jour ouvré
Amazon (hors Marketplace)	•	49 € / an (Prime)	•	A partir de 25 € d'achat (tous types de clients)	•
Auchan Carrefour (Ooshop et Livraison express)					• •
E.Leclerc					•
Fnac/Darty (hors Marketplace)	•	10 € pour trois ans (carte Fnac) ou 49 € / an (carte Fnac+)	•	Pour les détenteurs de la carte Fnac et carte Fnac+ (livres uniquement pour les détenteurs de la carte Fnac)	•
La Redoute (hors Marketplace)	•	15 € /an	•	A partir de 49 € d'achat en relais colis (tous types de clients) ; livraison gratuite sans minimum d'achat pour les clients détenteurs de la carte R premium	
Monoprix	•	Gratuit	•	A partir de 150 euros d'achat (courses) A partir de 60 euros d'achat (mode)	
Sarenza			•	A partir de 30 € d'achat lors de la première commande ; sans minimum d'achat pour les commandes suivantes en relais colis et en colissimo à domicile (en 48 à 72 h)	•
Zalando			•	Sans conditions (colis reçus sous 2 à 5 jours)	

Conditions/coût de la livraison en 1 jour ouvré	Livraison en 1 à 2 jour(s)	Conditions/coût de la livraison en 1 à 2 jour(s)	Livraison le jour même	Conditions/coût de la livraison le jour même
Gratuit pour client Amazon Prime				• 3,99 € pour les abonnés Amazon Prime
0 à 8 €				
Selon créneau disponible ; frais variables en fonction du montant du panier, du lieu de livraison, de la fréquence d'achat du client, et du créneau	•	Selon créneau disponible ; frais variables en fonction du montant du panier, du lieu de livraison, de la fréquence d'achat du client, et du créneau	•	Selon créneau disponible ; frais variables en fonction du montant du panier, du lieu de livraison, de la fréquence d'achat du client, et du créneau
Frais de livraison selon l'adresse choisie et le montant du panier (Livraison à Paris uniquement)				
Déteneurs de la carte Fnac+				• Déteneurs de la carte Fnac+
	•	9,90 €		
5,99 €				• Gratuite pour les porteurs de LACARTE à partir de 50 € d'achats dans les magasins participants
	•	9,95 €		

LES FORCES EN PRÉSENCE

Tableaux comparatifs des principales entreprises

Sociétés	Livraison gratuite	Conditions de la livraison gratuite	Livraison en 1 jour ouvré	Conditions/coût de la livraison en 1 jour ouvré	Livraison en 1 à 2 jour(s)	Conditions/coût de la livraison en 1 à 2 jour(s)	Livraison le jour même	Conditions/coût de la livraison le jour même
Amazon (hors Marketplace)	•	A partir de 25 € d'achat (tous types de clients)	•	Gratuit pour client Amazon Prime	•		•	3,99 € pour les abonnés Amazon Prime
Auchan Carrefour (Ooshop et Livraison express)	•		•	0 à 8 € Selon créneau disponible ; frais variables en fonction du montant du panier, du lieu de livraison, de la fréquence d'achat du client, et du créneau	•	Selon créneau disponible ; frais variables en fonction du montant du panier, du lieu de livraison, de la fréquence d'achat du client, et du créneau	•	Selon créneau disponible ; frais variables en fonction du montant du panier, du lieu de livraison, de la fréquence d'achat du client, et du créneau
E.Leclerc	•		•	Frais de livraison selon l'adresse choisie et le montant du panier (Livraison à Paris uniquement)	•		•	Détenteurs de la carte Fnac+
Fnac/Darty (hors Marketplace)	•	Pour les détenteurs de la carte Fnac et carte Fnac+ (livres uniquement pour les détenteurs de la carte Fnac)	•	Détenteurs de la carte Fnac+	•		•	Détenteurs de la carte Fnac+
La Redoute (hors Marketplace)	•	A partir de 49 € d'achat en relais colis (tous types de clients) ; livraison gratuite sans minimum d'achat pour les clients détenteurs de la carte R premium	•		•	9,90 €	•	
Monoprix	•	A partir de 150 euros d'achat (courses) A partir de 60 euros d'achat (mode)	•		•		•	Gratuite pour les porteurs de LACARTE à partir de 50 € d'achats dans les magasins participants
Sarenza	•	A partir de 30 € d'achat lors de la première commande ; sans minimum d'achat pour les commandes suivantes en relais colis et en colissimo à domicile (en 48 à 72 h)	•	5,99 €	•		•	
Zalando	•	Sans conditions (colis reçus sous 2 à 5 jours)	•		•	9,95 €	•	

Livraison en 1 ou 2 heures(s)	Conditions/coût de la livraison en 1 heure	Drive / click and collect / point relais	Coût drive / click and collect / point relais	Livraison le samedi	Coût livraison le samedi	Recours à des livreurs particuliers	Promesse commerciale
•	7€90 pour les abonnés Prime Now	•	Gratuit à partir de 25 € d'achat (tous types de clients)	•	8,99 € ou 1,99 € pour les abonnés Prime		Amazon Prime Now (facturé 49 €/ an) propose des milliers de produits livrés tous les jours de 8h à minuit, en 1 h pour 7,90 euros ou dans un créneau de 2 h pour 3,90 euros (gratuit pour 40 € d'achat)
•	Livraison express à Paris, Lyon, Bordeaux, Toulouse, Montpellier uniquement ; frais variables en fonction du montant du panier, du lieu de livraison, de la fréquence d'achat du client, et du créneau	•		•		•	Livraison à domicile en 24 heures Des courses en 1 heure à Paris
		•				•	Des courses à prix E.Leclerc
•	Détenteurs de la carte Fnac+	•	Détenteurs carte Fnac+				Livraison gratuite et illimitée en 1 jour
		•	Gratuit dès 49 € d'achat (tous types de clients)	•			Livraison et retour gratuit (hors Marketplace)
		•	Gratuite	•			Faites vous livrer à l'heure que vous souhaitez !
		•	Gratuit dès 30 € d'achat lors de la première commande ; livraison gratuite sans minimum d'achat pour les commandes suivantes				Livraison 24 h et retours offerts
		•	Gratuit	•			Livraison et retour gratuit

Start-up de la livraison du dernier kilomètre en France

Société	Raison sociale	Site web	Pays d'origine	Année de fondation / implantation en France	Prix de la livraison	Délai de livraison
Au pas de courses	AU PAS DE COURSES	https://www.aupasdecourses.com/	France	2015	Entre 3 et 9 €. Gratuite à partir de 150 € d'achat.	Dans la demi-journée
Colisweb	SAS COLISWEB	http://colisweb.com/	France	2013	9,50 €	Moins de deux heures ou sur RDV
Coursier privé	MPW TRANSPORTS	http://coursierprive.com/	France	2014	Offre éco à 5,50 € ou tarification au kilomètre.	En temps réel
Deliver.ee	DELIVER.EE	https://www.deliver.ee/	France	2015	nc	Moins de deux heures ou sur RDV
Deliveroo (France)	DELIVEROO FRANCE SAS	https://deliveroo.fr/fr/	Grande-Bretagne	2015	2,50 €	En 30 minutes
Foodora (France)	FOODORA FRANCE	https://www.foodora.fr/	Allemagne	2015	2,50 €	En 30 minutes
La Petite Reine	LA PETITE REINE	http://lapetitereine.com/	France	2003	nc	En 2 heures ou sur RDV
Shopopop	AGILINNOV'	https://www.shopopop.com/	France	2015	1 €	variable
Stuart	SRT GROUP	https://stuart.com/fr/	France	2014	nc	En 1 heure ou sur créneau
Tousfacteurs	TOUSFACTEURS	http://www.tousfacteurs.com/fr/	France	2015	2,99 €	En 1 heure (sept jours sur sept)
Triporteurs Rennais	LES TRIPORTEURS RENNAIS - FORMULE COURSE	http://www.lestriporteursdelouest.com/	France	2009	nc	En 1 heure
Urb-it	URB-IT PARIS	https://urb-it.com/fr/	Suède	2016	nc	Sur mesure
You2You	YOU2YOU	https://you2you.fr/	France	2015	4,50 €	En 1 heure 30

Lieux de livraison	Modes de livraison				Véhicules utilisés pour la livraison	Argument marketing	Slogan
	Flotte en propre	Coursiers indépendants	Partenariat avec des transporteurs	Livraison entre particuliers			
Paris			•		Triporteurs, véhicules utilitaires électriques	Circuit court, produits de qualité	Les meilleurs commerçants livrés à domicile.
25 grandes agglomérations et 1 200 villes.			•		Du vélo au fourgon de 20 mètres carrés	Service sur-mesure	La livraison du bon moment.
France entière.		•			A pied, vélo, triporteur, scooter, voiture, utilitaire, camion	Tarifcation au plus juste et livraison en un temps record	Le service de livraison à la demande avec facturation aux kilomètres.
16 villes : Paris, Marseille, Lyon, Bordeaux, Nice, Toulouse, Strasbourg, Lille, Nantes, Rennes, Montpellier, Toulon, Grenoble, Reims, Nîmes, Angers.			•		A pied, vélo, vélo cargo, moto et scooter 3 roues, triporteur, voiture, camionnette, véhicule réfrigéré	Livraison locale et écologique	Automatiser la livraison locale pour redynamiser le commerce.
20 villes		•			Vélo	Rapidité de service	Vos restaurants préférés, livrés en moins de 30 minutes.
Paris, Lyon, Bordeaux, Lille, Nantes, Strasbourg, Montpellier, Toulouse		•			Vélo	Rapidité de service	Vos plats préférés, maintenant livrés.
Région parisienne	•				100 cargocycles et 50 véhicules utilitaires légers électriques.	Ecologie	Solutions de livraison propres pensées pour la ville.
7 villes en France.			•		A pied, vélo, voiture, etc.	Entraide et solidarité	Shopopop, c'est le BlaBlaCar de la livraison en ville.
Paris		•			Vélo	Rapidité de service	Livraison urbaine pour commerçants et e-commerçants.
Paris		•			Vélo	Flexibilité du service	La logistique collaborative de proximité.
Saint-Malo, Rennes, Nantes, Angers, Bordeaux.	•				Triporteurs, véhicules électriques.	Ecologie	A vélo, c'est plus écolo.
Paris		•			A pied, en transports en commun	Service sur-mesure	La livraison, le service Urb-it en plus.
Paris, Lyon, Lille, Bordeaux		•			A pied, vélo, scooter, voiture, etc.	Rapidité de service et prix bas	Livrez vos clients moins cher, plus vite grâce à notre communauté collaborative.

Fiches d'identité des principaux acteurs

AU PAS DE COURSES	
Adresse postale	31 RUE DE CONSTANTINOPLE 75008 PARIS France
Numéro Siren	452667876
Activité	Au Pas De Courses est une plateforme qui permet de faire ses courses alimentaires en ligne chez les commerçants de son quartier et d'être livré à domicile.
Pays d'origine	France
Capital	12 000 euros
Nom du dirigeant	M. Herve STREET : Gérant

COLISWEB	
Adresse postale	165 AV DE BRETAGNE EURATECHNOLOGIES-IMMEUBLE LEBLAN LAFON 59000 LILLE France
Numéro Siren	790551162
Activité	Société d'affrètement et d'organisation des transports, Colisweb propose la livraison en moins de deux heures ou sur rendez-vous.
Pays d'origine	France
Capital	152 660 euros (2017)
Nom du dirigeant	M. Rémi LENGAIGNE : Président

DELIVER.EE	
Adresse postale	127 RUE D'ABOUKIR 75002 PARIS France
Numéro Siren	799305388
Activité	En tant que société de planification, conception, étude, conseil de systèmes informatiques intégrant les technologies du matériel, l'entreprise propose de digitaliser le service de livraison des entreprises actives dans l'e-commerce.
Pays d'origine	France
Capital	2333 euros (2018)
Nom du dirigeant	M. Michael LEVY : Président

DELIVEROO France	
Adresse postale	1 B AVENUE DE LA REPUBLIQUE 75011 PARIS France
Numéro Siren	810365817
Activité	Société spécialisée dans l'exploitation de sites web dans le domaine de la restauration à domicile utilisant des moteurs de recherche pour produire et maintenir d'importantes bases de données contenant des adresses et du contenu sur Internet, dans un format aisément consultable.
Pays d'origine	Grande-Bretagne
Chiffre d'affaires	94 773 120 euros (2018)
Nom du dirigeant	M. William SHU : président

FOODORA France	
Adresse postale	6 PLACE DE LA MADELEINE 75008 PARIS France
Numéro Siren	811905181
Activité	La société a notamment pour objet la création et l'exploitation de portails en ligne regroupant des professionnels offrant un service de livraison de plats cuisinés et de boissons de haute qualité, le traitement de commandes pour le compte de tiers, toute prestation de services et de conseils en communication marketing et développement d'entreprise.
Pays d'origine	Allemagne
Chiffre d'affaires	6 099 116 euros (2016)
Stratégie	D'origine allemande, la société de livraison de repas Foodora travaille en partenariat avec plus de 9 000 restaurants sélectionnés dans 10 pays. Boris Mittermuller a créé la filiale française au printemps 2015 à Paris. Deux ans plus tard, elle desservait plusieurs grandes villes : Paris, Lyon, Bordeaux, Lille, Nantes, Strasbourg, Montpellier, Toulouse. Elle souhaite atteindre un réseau de 10 à 15 agglomérations. Concernant ses comptes, sur lesquels elle se montre discrète, l'entreprise espérait atteindre le point d'équilibre en 2018. Source : http://www.lemonde.fr , mars 2018

LA PETITE REINE	
Adresse postale	31 RUE DE CONSTANTINOPE 75008 PARIS France
Numéro Siren	434334892
Activité	Société œuvrant dans la logistique intra-urbaine : livraison, enlèvement de colis par cargocycle, sur créneaux horaires restreints et sous température dirigée, de marchandises alimentaires et non-alimentaires.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	1,67 millions d'euros (2017)
Nom du dirigeant	M. Hervé STREET : Président Directeur Général
Groupe	La Petite Reine fait partie du groupe Star's Service, composé de différentes entités ayant chacune une flotte spécifique selon leurs activités et leurs clients : <ul style="list-style-type: none"> - Star's Service, société de livraison à domicile de courses alimentaires sous température dirigée en milieu urbain et périurbain, et prestataire de service pour la vente au détail et le secteur automobile ; - Toutadom, spécialiste de la livraison de plateaux repas, petits déjeuners, et des prestations pour la restauration collective ; - Vialto qui regroupe les entités juridiques Biotrans et TSE Express Médical et se consacre à la prestation de service et à la livraison dans les domaines de l'hospitalisation à domicile, de la biologie, des laboratoires et de la santé ; - La Petite Reine (LPR), entreprise parisienne de livraison verte de produits alimentaires ; <ul style="list-style-type: none"> - Soluvan, société de moyens grâce à laquelle sont conçus, développés et financés les véhicules du groupe.

SHOPOPOP (AGILINNOV')	
Adresse postale	168 ROUTE DE SAINT JOSEPH 44300 NANTES France
Numéro Siren	813952082
Activité	Plateforme de livraison collaborative de courses et colis entre particuliers.
Pays d'origine	France
Capital	99 340 euros (2018)
Nom du dirigeant	M. Antoine CHEUL : Président du Conseil

SRT GROUP (STUART)	
Adresse postale	8 AVENUE DES TERNES 75017 PARIS France
Numéro Siren	808233399
Activité	Créée en 2014 par Benjamin Chemla et Clément Benoît, Stuart est spécialisée dans les courses urbaines rapides. Elle a été rachetée début 2017 par La Poste, qui détenait déjà 22 % du capital. Lors de sa création, une première levée de fonds avait permis d'apporter 1,5 million d'euros à la start-up. La Poste avait elle injecté la somme de 20 millions d'euros dans le projet.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	2,8 millions d'euros (2018)
Nom du dirigeant	M. Jean-Diego MAGDELENAT : Président du Conseil

LES TRIPORTEURS RENNAIS - FORMULE COURSE

Adresse postale	2 C ALLEE RAYMOND CORNON 35000 RENNES France
Numéro Siren	513890996
Activité	Spécialisée dans la livraison urbaine à Rennes, Nantes, Angers et Bordeaux, l'entreprise organise des livraisons en triporteurs et véhicules électriques.
Pays d'origine	France
Capital	3 600 euros (2017)
Nom du dirigeant	M. Fabrice MARTEAUX : Dirigeant Principal

URB IT PARIS

Adresse postale	BATIMENT B 82 RUE D'HAUTEVILLE 75010 PARIS France
Numéro Siren	817932254
Activité	La start-up Urb-It propose un service de livraison de proximité, écologique et qui permet de dialoguer avec son coursier. Venu de Suède, le concept mise sur la valorisation des circuits courts et non polluants. Sorte de Click & Collect externalisé, le service permet à une clientèle urbaine, hyper-connectée et pressée, de faire un achat en ligne depuis le site d'une enseigne partenaire et, en choisissant le mode de livraison Urb-It, de le faire retirer puis livrer par un "urber" attitré - ainsi qu'Urb-It appelle ses coursiers.
Pays d'origine	Suède
Chiffre d'affaires	48 977 euros (2017)

YOU2YOU	
Adresse postale	16 PASSAGE BRIARE 75009 PARIS France
Numéro Siren	813538238
Activité	Plateforme technologique à caractère communautaire permettant de mobiliser des transporteurs professionnels ou occasionnels pour livrer des colis sur toutes distances ou transporter des personnes.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	38 526 euros (2016)

Classement des douze premières entreprises du secteur

Nom de l'entreprise	Numéro Siret	Date de création	Code NAF	Libellé NAF	CA (KEUR)	Année du CA	Résultat net (kEUR)	CA N-1	Tranche d'effectif salarié
DELIVEROO FRANCE SAS	810366817-00065	2015	6312Z	Portails internet	94773	2018	2078	57719	nc
LA PETITE REINE	434334892-00107	2001	5320Z	Autres activités de poste et de courrier	1672	2017	-258	1982	50 à 99
LES TRIPORTEURS RENNAIS - FORMULE COURSE	513890996-00012	2019	4941B	Transports routiers de fret de proximité	nc	2017	nc	nc	nc
SAS COLISWEB	790551162-00015	2013	5229B	Affrètement et organisation des transports	nc	nc	nc	nc	nc
YOU2YOU	813538238-00029	2015	6201Z	Programmation informatique	39	2016	nc	nc	nc
SRT GROUP	608233399-00035	2014	5829C	Edition de logiciels applicatifs	2805	2018	-2825	250	20 à 49
URB-IT PARIS	817932254-00011	2016	6312Z	Portails internet	49	2017	-1656	1	10 à 19
DELIVEREE	799305388-00057	2013	6202A	Conseil en systèmes et logiciels informatiques	nc	nc	nc	nc	nc
AU PAS DE COURSES	810707000-00024	2015	5320Z	Autres activités de poste et de courrier	nc	nc	nc	nc	nc
MPW TRANSPORTS	804046795-00022	2014	6201Z	Programmation informatique	nc	nc	nc	nc	nc
FOODORA FRANCE	811905181-00053	2015	553B	Restauration de type rapide	6089	2016	-10901	nc	nc
AGILINNOV	813952082-00010	2015	6201Z	Programmation informatique	nc	nc	nc	nc	nc

Traitement IndexPresse. Source : Diane / Intogreffe

SOURCES UTILISÉES

- Albert Laurence, "On livre désormais davantage hors du domicile", *lesechos.fr*, 6 octobre 2016
- Angel Marina, "Ze Combi invente un nouveau concept de logistique urbaine", *L'Usine Nouvelle*, 25 janvier 2018, p.26
- Archambault Christophe, "La Poste a décidé de se lancer dans la livraison de colis le dimanche", *francesoir.fr*, 3 septembre 2017
- Arnulf Sylvain, "Ford et Domino's testent la livraison de pizzas en véhicules autonomes", *usinedigitale.fr*, 29 août 2017
- Arnulf Sylvain, "Et si les villes régulaient la livraison du dernier kilomètre", *usinedigitale.fr*
- Barbot Lamia, "Amazon s'implante au Blanc-Mesnil", *lesechos.fr*, 5 juillet 2017
- Battais Luc, "La Poste et la e-logistique", *Logistiques Magazine*, avril 2013, p.30-35
- Battais Luc, "Pingki Houang, directeur général France de Stuart", *Stratégies Logistique*, février 2017, p.22-23
- Bertrand Philippe, "Amazon va ouvrir un mega-entrepôt en région parisienne", *lesechos.fr*, 2 octobre 2017
- Bertrand Philippe, "Amazon confirme le succès de la livraison illimitée", *lesechos.fr*, 3 janvier 2018
- Beyler Neila, "Expedicar, la start-up qui livre les véhicules achetés sur Internet", *lesechos.fr*, 5 février 2017
- Bouaziz Dalila, "La marche forcée des retailers américains face à Amazon", *E-Commerce - Le magazine*, septembre 2017, p.22-24
- Bouillard Jérémy, "Des coursiers à vélo pour lutter contre le gaspillage alimentaire", *lesechos.fr*, 17 octobre 2017
- Boukezzoula Slimane, "Star's service petite reine", *L'Officiel des transporteurs*, 12 juin 2015, p.10
- Boukezzoula Slimane, "XPO Europe investit sur le last mile en B2B et B2C", *L'Officiel des transporteurs*, 23 octobre 2015, p.6-8
- Boukezzoula Slimane, "Groupe Labatut (31). Greenway dans l'escarcelle", *L'Officiel des transporteurs*, 15 janvier 2016, p.8
- Boukezzoula Slimane, "Logistics Europe. Pas de désengagement dans le transport en pro", *L'Officiel des transporteurs*, 8 juillet 2016, p.18-19
- Boukezzoula Slimane, "Les transporteurs se mettent en ligne", *L'Officiel des transporteurs*, 16 septembre 2016, p.6-9
- Buyse Nicole, "Colisweb va tester un tarif de livraison dynamique", *lesechos.fr*, 24 octobre 2017
- Cadot Julien, "DHL et Nvidia vont tester la livraison autonome de colis dès l'année prochaine", *numerama.com*, 10 octobre 2017
- Cahen Philippe, "Le talon d'Achille d'Amazon", *lesechos.fr*, 22 janvier 2017
- Calais Christine, "Dans la jungle du dernier kilomètre", *Supply Chain magazine*, septembre 2017, p.44-54
- Cappelli Patrick, "Amazon et E-Commerce. Carrefour dangereux pour la distribution", *CB News*, novembre 2017, p.43-54
- Carantino Sabine, "Des Supplychain toujours en mouvement", *Stratégies Logistique*, février 2017, p.40-46
- Chairopoulos Patricia, "Vélo, resto, presto... chérot!", *60 millions de consommateurs*, novembre 2016, p.32-33
- Charbonnier Vincent, "À Lyon, les camions de CityLogistics roulent au GNV", *lesechos.fr*, 13 avril 2016
- Chardenon Aude, "La ruche qui dit oui! et Shopopop s'associent", *lsa-conso.fr*, 3 mai 2017
- Chardenon Aude, "La start-up Urb-it se lance en France", *lsa-conso.fr*, 30 mai 2017

SOURCES UTILISÉES

- Chenevoy Clothilde, "Chaîne du froid alimentaire, les bonnes pratiques de la livraison à domicile", *LSA*, 26 octobre 2017, p.32-36
- Chenevoy Clothilde, "Les magasins sans caisses, une solution d'avenir?", *LSA*, 8 février 2018, p.8-11
- Collen Vincent, "Deliveroo rapproche les restaurants de leurs clients", *lesechos.fr*, 7 avril 2017
- Crenn Jean-Paul, "Amazon: l'Empire vaincra-t-il", *lesechos.fr*, 21 novembre 2017
- Crosdale Caroline, "Amazon Fresh plante son drapeau à Londres", *Logistiques Magazine*, juillet 2016, p.6-7
- Crosdale Caroline, "Plan de bataille d'Amazon", *Logistiques Magazine*, janvier 2017, p.12-19
- Crosdale Caroline, "La livraison rapide d'Amazon Flex fait un tabac aux États-Unis", *actu-transport-logistique.fr*, 31 décembre 2017
- Dablanc Laetitia, "Des marchandises dans la ville", *Terra Nova*, 22 juin 2017, p.1-110
- De Marnhac Eléonore, "Des pratiques collaboratives émergent dans la supply chain", *lesechos.fr*, 5 février 2017
- Debraine Luc, "Livres sans conducteurs", *letemps.ch*, 5 février 2018
- Demangeon Erick, "Logistique urbaine. Un champ d'innovation", *Stratégies Logistique*, septembre 2016, p.28-35
- Désavie Patrick, "Île-de-France. La logistique revient à Paris", *L'Usine Nouvelle*, 19 novembre 2017, p.52-54
- Deschamps François, "Amazon lance Pantry et pourrait faire un carton (ou pas)", *Isa-conso.fr*, 5 décembre 2016
- Deschamps François, "Prime Air. Amazon réussit sa première livraison par drone en Angleterre", *Isa-conso.fr*, 16 décembre 2016
- Deschamps François, "Les solutions pour lutter contre Amazon Premium", *LSA*, 9 mars 2017, p.35
- Deschamps François, "Les consignes Amazon Lockers disponibles dans plus de 230 villes en France", *Isa-conso.fr*, 21 avril 2017
- Deschamps François, "À qui profite la migration de la mode vers Internet?", *LSA*, 5 octobre 2017, p.30-31
- Deschamps François, "La Poste. À Noël, nous traitons jusqu'à 2,5 millions de colis par jour", *LSA*, novembre 2018, p.8-14
- Dewost Philippe, "Pour réussir la transition vers le véhicule autonome, faisons dialoguer nos intelligences!", *liberation.fr*, 16 janvier 2018
- Dewost Philippe, "Réussir la transition vers le véhicule autonome", *liberation.fr*, 4 février 2018
- Dicharry Elsa, "Allo Resto se rebaptise Just Eat, du nom de sa maison mère britannique", *lesechos.fr*, 25 janvier 2018
- Druart Sylvie, "La guerre des livraisons", *Stratégies Logistique*, septembre 2016, p.48-61
- Druart Sylvie, "La guerre des livraisons est déclarée", *Stratégies Logistique*, octobre 2016, p.26-28
- Druart Sylvie, "Logistique. La guerre des livraisons aura bien lieu", *Points de Vente*, 6 mars 2017, p.24-29
- Durand Sabine, "Le congrès de la croissance?", *Neorestaurant*, janvier 2017, p.30-41
- Fages Clément, "Foodora: une première campagne TV pour accompagner le développement national", *e-marketing.fr*, 13 janvier 2017
- Fauconnier Flore, "Comment Colisweb, Deliver.ee et Stuart s'approprient le dernier kilomètre", *Journal du Net*, 22 septembre 2016, p.1-7
- Fauconnier Flore, "Les drones vont nous aider à livrer partout dans le monde en trente minutes", *LSA*, 1^{er} juin 2017, p.32



SOURCES UTILISÉES

- Fauconnier Flore, "Les quatre obsessions d'Amazon", *LSA*, 14 septembre 2017, p.9-17
- Fauconnier Flore, "Les questions que pose le revers d'Amazon Fresh", *LSA*, 16 novembre 2017, p.22-23
- Fériel Alouti, "Une nouvelle offre de vélos en libre-service à l'assaut des villes", *lemonde.fr*, 10 janvier 2018
- Gallois Jean-Bernard, "Dernier kilomètre: des logisticiens jouent le sur-mesure", *voxlog.fr*, 28 mars 2017
- Gallois Jean-Bernard, "Logistique urbaine. En quête de rentabilité", *Points de Vente*, 22 mai 2017, p.19-23
- Geneste Guillaume, "Bil de Libner", *Carrosserie*, avril 2017, p.14-15
- Gibory Éric, "Les transporteurs rendent le dernier kilomètre plus propre", *lesechos.fr*, 1^{er} avril 2014
- Grondin Anaëlle, "Comment Deliveroo compte dépenser ses millions", *lesechos.fr*, 9 août 2016
- Guimard Pierre, "La grande distribution française face à Amazon", *lesechos.fr*, 6 novembre 2017
- Hamon Grégoire, "Renault mobility se positionne sur la livraison électrique du dernier kilomètre", *actu-transport-logistique.fr*, 6 novembre 2017
- Hamon Grégoire, "Camions autonomes: Google de plus en plus intéressé", *actu-transport-logistique.fr*, 16 janvier 2018
- Hugue Didier, "Le Distributeur du bourguignon Savoye garde vos courses au frais", *L'Usine Nouvelle*, 18 mai 2017, p.1
- Hugueny Hervé, "Ce qu'Internet fait de la librairie", *Livres Hebdo*, 10 février 2017, p.35
- Jullien Benoît, "Les nouveaux défis du on line pour l'emballage", *La Revue des marques*, avril 2017, p.70-72
- Kan Éliane, "Le dernier kilomètre de livraison condamné à être plus vert", *lesechos.fr*, 22 mars 2016
- Kerbrat Jean-Yves, "FM Logistic, en France et à l'international, se démarque de la concurrence", *transportissimo.com*
- Kerriou Anne, "Geopost reste le moteur de croissance du groupe La Poste", *actu-transport-logistique.fr*, 23 février 2017
- Krumm Grégory, "La livraison entre particuliers se développe chez Leroy Merlin", *arvato.fr*, 19 octobre 2016
- Krumm Grégory, "Dernier kilomètre: les employés de Walmart deviennent livreurs", *arvato.fr*, 4 septembre 2017
- Lamoureux Manon, "Dernier kilomètre: l'Internet des objets trace les tournées", *flotauto.com*, 18 octobre 2017
- Laseter Tim, "Les défis de la distribution, la bataille du dernier kilomètre", *L'Expansion*, avril 2016, p.133-136
- Layec Iwen, "Amazon: un complexe logistique géant à Brétigny", *Stratégies Logistique*, juin 2017, p.18
- Le Bolzer Julie, "Comment Groupe Star's Service gère les risques liés à une flotte de 3000 véhicules en propre", *lesechos.fr*, 8 novembre 2017
- Le Duff Frédéric, "Livraison: ces solutions qui innovent... ou qui surprennent", *lexpress.fr*, 16 novembre 2017
- Le Henaff S., "Star's service", *L'Officiel des transporteurs*, 26 août 2011, p.11
- Lempereur Jérémie, "La vérité sur le deal Amazon/Whole Foods", *Trends*, 13 juillet 2017, p.45-47
- Lepercq Vincent, "L'e-commerce se convertit à la gestion dynamique des expéditions", *Logistiques Magazine*, mai 2017, p.42-47
- Lepercq Vincent, "Les investisseurs craquent pour les start-up", *Logistiques Magazine*, juin 2017, p.34-45
- Lermite Charlène, "Amazon Flex, ou l'uberisation' de la livraison à la sauce Amazon", *Isa-conso.fr*, 30 septembre 2015

SOURCES UTILISÉES

- Magaud Christelle, "Logistique, démonstration des jeunes pousses", *E-Commerce - Le magazine*, septembre 2017, p.52-56
- Marceau Jacques, "E-commerce: pourquoi le dernier kilomètre restera humain", *lesechos.fr*, 1^{er} décembre 2017
- Marchalant Charlotte, "Urb-It, un nouveau service de livraison sur les circuits courts", *ecommercemag.com*, 19 octobre 2016
- Marchand Leila, "UberEats, le ballon d'oxygène d'Uber", *lesechos.fr*, 16 octobre 2017
- Marius Stéphanie, "Les dessous de la livraison à grande vitesse", *E-Commerce - Le magazine*, septembre 2017, p.40-41
- Marlois Arnaud, "Les algorithmes au cœur du nouveau marché de la livraison", *lesechos.fr*, 2 mai 2016
- Matzeu de Vialar Laurène, "Dernier kilomètre: Mondial Relay déploie son service de livraison 'Tousfacteurs'", *voxlog.fr*, 9 mars 2017
- Mearian Lucas, "UPS lance un service d'impression 3D à la demande", *lemondeinformatique.fr*, 20 mai 2016
- Méot Véronique, "Dernier kilomètre: les relais en mode innovation", *E-Commerce - Le magazine*, décembre 2017, p.47-50
- Meziani Hélène, "Une nouvelle solution pour le dernier kilomètre", *lesechos.fr*, 9 novembre 2017
- Molga Paul, "Air Space Drone veut sécuriser les vols autonomes en zone urbaine", *lesechos.fr*, 25 janvier 2018
- Montard Nicolas, "E-commerce. Les marchés du transport routier", *L'Officiel des transporteurs*, octobre 2017, p.6-10
- Moulin Dimitri, "5 tendances qui vont bousculer la distribution d'ici 2020", *lesechos.fr*, 15 février 2018
- Mouly Bruno, "L'intelligence numérique dope les livraisons urbaines", *Logistiques Magazine*, décembre 2016, p.82-87
- Mundubeltz-Gendron Stéphanie, "Deliver.ee compte aider les retailers à contrer Amazon", *lsa-conso.fr*, 20 juin 2016
- Nodin Yannick, "Livraison, l'essor avant le tri", *Neorestaurant*, septembre 2016, p.57-63
- Olagnier Fleur, "Aida, le robot à quatre pattes veut révolutionner la livraison en ville", *latribune.fr*, 25 août 2017
- Palierse Christophe, "McDonald's France teste à Paris la livraison à domicile", *lesechos.fr*, 2 juin 2017
- Petit Catherine, "La poussée des ventes d'habillement en ligne s'est poursuivie au premier semestre", *Journal du Textile*, 20 septembre 2016, p.9
- Petit Catherine, "Les places de marché sont devenues incontournables", *Journal du Textile*, 21 mars 2017, p.15
- Petit Catherine, "Pure Player de la mode", *Journal du Textile*, 6 juin 2017, p.2-4
- Poingt Guillaume, "Se faire livrer son McDo à domicile, c'est désormais possible", *lefigaro.fr*, 23 juin 2017
- Pottiez Antoine, "Dernier kilomètre: les solutions logistiques restent devant nous et à créer", *journaldunet.com*, 23 octobre 2017
- Rauline Nicolas, "Tousfacteurs déploie son modèle de livraison à la demande", *lesechos.fr*, 15 mars 2017
- Rauline Nicolas, "Une start-up américaine multiplie les livraisons par drone", *lesechos.fr*, 24 août 2017
- Raynal Juliette, "Drone de livraison: Amazon peaufine sa stratégie avec des parachutes", *lesechos.fr*, 16 février 2017
- Richaud Nicolas, "UberEats bientôt à l'assaut de huit nouvelles villes en France", *lesechos.fr*, 14 mars 2017
- Rousseau Yann, "Walmart et Rakuten s'associent dans une grande bataille contre Amazon", *lesechos.fr*, 26 janvier 2016

SOURCES UTILISÉES

- Roux Florence, "Delanchy livre les halles Bocuse en frais et en électrique", *L'Officiel des transporteurs*, 17 novembre 2017, p.11
- Sai Carine, "Livraison urbaine, une préoccupation pour les collectivités", *L'Officiel des transporteurs*, 2 juin 2017, p.18-19
- Saporta Henri, "Logistique. Des idées pour l'e-commerce", *Emballages magazine*, avril 2016, p.33-45
- Seydoux Arnaud, "Smart cities: comment gérer l'explosion des livraisons express à la demande", *lesechos.fr*, 30 octobre 2017
- Sigot Françoise, "City Logistics va installer un ELU au cœur de Lyon", *Logistiques Magazine*, décembre 2015, p.16
- Silvert Nathalie, "Ces drones qui viendront nous livrer", *lesechos.fr*, 23 juin 2017
- Soto José, "CTM (13). Du courrier au fret du dernier kilomètre", *L'Officiel des transporteurs*, 8 janvier 2016, p.16-17
- Steinmann Lionel, "L'impression 3D bouscule la logistique", *lesechos.fr*, 7 août 2013
- Steinmann Lionel, "Stuart, la start-up de livraison express urbaine, passe sous contrôle de La Poste", *lesechos.fr*, 7 mars 2017
- Steinmann Lionel, "La Poste monte en puissance", *lesechos.fr*, 19 juin 2017
- Steinmann Lionel, "Débuts encourageants pour Chronofresh", *lesechos.fr*, 18 juillet 2017
- Ta Ninga Mila, "Problématique du dernier kilomètre: trois projets innovants à la loupe", *latribune.fr*, 20 décembre 2017
- Vadcar Corinne, "Équilibre entre plateformes numériques et entreprises", *lesechos.fr*, 3 mars 2017
- Vigne-Lepage Véronique, "Livraisons en ville. Quelle place pour les centres de distribution urbaine?", *L'Officiel des transporteurs*, 25 novembre 2016, p.19-28
- Ville Frédéric, "À Nantes, La Poste et la métropole travaillent à une logistique urbaine durable", *La Gazette des communes*, 13 mars 2017, p.54-55
- Visseyrias Mathilde, "La livraison de repas à domicile en plein boom", *lefigaro.fr*, 19 juin 2017
- Xandry Valérie, "Chiffre d'affaires, bénéfice, embauches... Les 7 chiffres fous d'Amazon", *challenges.fr*, 2 février 2018
- Yvernault Véronique, "Des marchés en pleine évolution", *LSA*, mai 2017, p.48-49
-
- "À quoi ressemblera le dernier kilomètre dans 10 ans?", *logicites.fr*, 26 septembre 2016
- "Achats des PGC en ligne: les Français préfèrent le drive", *LSA*, 22 février 2018, p.16
- "Alphabet veut livrer des burritos par drones", *lesechos.fr*, 19 octobre 2017
- "Amazon: pas de plan B", *lesechos.fr*, 4 février 2018
- "Amazon lance 'Amazon Pantry', un nouveau service de livraison en France", *challenges.fr*, 7 mars 2017
- "Amazon ouvre sa 7^e agence mais le modèle est-il rentable?", *strategieslogistique.com*, 22 janvier 2018
- "Amazon pourrait lancer son propre service de livraison", *lesechos.fr*, 5 octobre 2017
- "Avec le rachat de Dispéo, Hopps Group se structure", *strategieslogistique.com*, 9 février 2018
- "Ciel, mon colis!", *lesechos.fr*, 14 mars 2016
- "Comment le concurrent de La Poste veut rebondir", *lesechos.fr*, 16 septembre 2016

SOURCES UTILISÉES

- "Commerce connecté : comment optimiser l'expérience client jusqu'au dernier kilomètre", *L'Expansion*, octobre 2016, p.20-23
- "Cubyn lève 6 millions d'euros pour optimiser la logistique à la demande", *lesechos.fr*, 20 juillet 2017
- "Dernier km, le big bang", *Global Retail*, août 2016, p.1-2
- "DHL. Surfer sur la vague du e-commerce", *L'Officiel des transporteurs*, 28 avril 2017, p.10
- "DHL accélère et étend son service européen premium", *L'Officiel des transporteurs*, 1^{er} décembre 2017, p.8
- "Drones en France", *Challenges*, 24 mai 2017, p.1
- "Drones et robots de livraison : coup de com', rêve ou avenir réaliste?", *usinedigitale.fr*, 13 mars 2017
- "Fret aérien. Amazon bouscule les UPS, FedEx et autres DHL", *lesechos.fr*, 11 mars 2016
- "Fretlink lève 6 millions d'euros pour digitaliser le fret routier", *lesechos.fr*, 11 avril 2017
- "Groupe La Poste (75). GéoPost muscle ses résultats 2016", *L'Officiel des transporteurs*, 10 mars 2017, p.16
- "L'E-commerce en un coup d'œil", *LSA*, novembre 2017, p.16-17
- "La filiale GeoPost en mode pleine croissance", *L'Officiel des transporteurs*, 26 février 2016, p.10
- "La livraison d'échantillons médicaux par drone testée en Suisse", *lesechos.fr*, 24 septembre 2017
- "La Poste organise sa logistique du dernier kilomètre", *alternativeseconomiques.fr*, 1^{er} décembre 2017
- "Le géant Amazon accélère dans le transport... et les start-up aussi", *Challenges*, 28 avril 2016, p.28
- "Leclerc déclenche une bataille à Paris", *Challenges*, 8 février 2018, p.1
- "Les investisseurs sont-ils trop optimistes sur l'avenir d'Amazon", *Le Nouvel Économiste*, 30 mars 2017, p.1-4
- "Les retours simplifiés, une commodité qui fait la différence", *E-Commerce - Le magazine*, décembre 2016, p.18-19
- "Nuro R1, la navette autonome qui livre vos courses", *lesnumeriques.com*, 1^{er} février 2018
- "Pourquoi Walmart a mis la main sur la jeune pousse Parcel", *lesechos.fr*, 4 octobre 2017
- "Sept tendances et leurs impacts sur la Supply Chain en 2017", *veki.fr*, 22 décembre 2016
- "Shippeo lève 10 millions pour digitaliser le transport routier de marchandises", *lesechos.fr*, 16 novembre 2017
- "Shopopop, livraison collaborative de courses en ligne", *startup.info*, 2015
- "Star's service (92). Croissance externe (avec) au Pas de Courses", *L'Officiel des transporteurs*, 11 novembre 2016, p.9
- "Tab rail road", *L'Officiel des transporteurs*, 18 mars 2016, p.16
- "Transports Valot. SVP Transport prend la main", *L'Officiel des transporteurs*, 23 juin 2017, p.13
- "Un marché en plein essor mais déjà très encombré", *lesechos.fr*, 1^{er} avril 2016
- "Urb-it : la livraison adaptée au client, pour une expérience unique", *eyes.proximis.com*, 27 décembre 2017
- "Walmart et Google, Amazon et sa dépense en R&D, Shopify", *Fevad*, 2018, p.1-2

SOURCES UTILISÉES POUR LA MISE À JOUR 2020

- Bertrand Pascal, "Rouen va interdire son centre-ville aux véhicules les plus polluants", *parisnormandie.fr*, 13 novembre 2018



SOURCES UTILISÉES

- Bertrand Philippe, "Le e-commerce alimentaire en pleine croissance", *lesechos.fr*, 23 avril 2019
- Boukezzoula Slimane, "Jean-Emmanuel Mongnot: 'Pas un spécialiste en haruspiscine'", *L'Officiel des transporteurs*, 31 mai 2019, p.18-19
- Bouleau Claire, "Hopps maîtrise la livraison du premier au dernier kilomètre", *Challenges*, 10 mai 2018, p.23
- Brissart Violaine, "Editions, les cuisines décentralisées de Deliveroo", *L'Hôtellerie*, 7 février 2019, p.9
- Bruel Nadine, "Smart city. L'intelligence et la technologie au service des nouveaux marchés urbains", *IndexPresse Business Etudes*, juin 2019, p.1-124
- Cadet Etienne, "Les solutions du dernier kilomètre", *L'Officiel des transporteurs*, 6 avril 2018, p.46-47
- Chardenon Aude, "Amazon veut doubler le nombre de ses casiers Lockers aux États-Unis", *usine-digitale.fr*, 17 septembre 2019
- Chenevoy Clotilde et Leclerc Morgan, "Les Ambitions de E.Leclerc chez moi", *LSA*, 15 novembre 2018, p.8-11
- Chenevoy Clotilde, "Le dernier kilomètre, un casse-tête sans solution unique", *LSA*, 21 juin 2018, p.48-51
- Chenevoy Clotilde, "Système U formalise son partenariat avec Shopopop", *Isa-conso.fr*, 19 septembre 2019
- Chenevoy Clotilde, "Les distributeurs doivent industrialiser la gestion des retours", *LSA*, 14 novembre 2019, p.32-34
- Conesa Elsa, "UberEats vaudrait 20 milliards de dollars", *lesechos.fr*, 25 octobre 2018
- Demangeon Erick, "Deliver.ee conforte son business-model", *L'Officiel des transporteurs*, 1^{er} juin 2018, p.16
- Demangeon Erick, "DHL Express France. Le plan de bataille se met en place", *L'Officiel des transporteurs*, 23 novembre 2018, p.11
- Deneux Mickaël, "La Supply chain de Loop par Carrefour décortiquée", *LSA*, 23 mai, p.28-29
- Fauconnier Flore, "Amazon arrête la commercialisation de ses boutons Dash", *Isa-conso.fr*, 1^{er} mars 2019
- Fay Pierrick, "Amazon devient la plus grosse société cotée du monde", *lesechos.fr*, 7 janvier 2019
- Fustier Julia, "Vers un modèle à maillons multiples", *Supply Chain magazine*, janvier-février 2019, p.58-70
- Gibory Eric, "La Poste, numéro un mondial des flottes 'branchées'", *lemonde.fr*, 8 avril 2019
- Haehnsen Erick, "La bataille du dernier kilomètre", *L'Officiel des transporteurs*, 20 septembre 2019, p.26-33
- Lermite Charlène, "E-commerce: Colibou, le service de livraison de colis sur mesure", *Isa-conso.fr*, 15 février 2016
- Levin Marie-Juliette, "Nous allons accélérer sur le développement de notre réseau dédié au dernier kilomètre", *LSA*, 27 juin 2019, p.20-21
- Mediavilla Luca, "Quelle stratégie pour Amazon dans la livraison autonome?", *lesechos.fr*, 13 février 2019
- Meot Véronique, "Les nouveaux enjeux de la logistique", *E-commerce magazine*, mars 2019, p.24-30
- Mitrofanoff Kira, "Vestiaire Collective rafraîchit l'occasion", *Challenges*, 10 octobre 2019, p.66
- Moge-Masson Stéphanie, "'En 2020, le courrier ne représentera plus que 20 % de notre activité': Florent Huille, directeur commercial de la branche Courrier Colis Services du groupe La Poste", *Action Co*, décembre 2018, p.64-65
- Mouly Bruno, "Poids lourds électriques: la révolution silencieuse du transport routier", *lesechos.fr*, 20 mai 2018
- Picard Magali, "Ikea réussit sa transformation", *LSA*, 24 octobre 2019, p.26
- Poingt Guillaume, "McDonald's, la livraison à domicile est possible, voici comment", *lefigaro.fr*, 1^{er} février 2019

SOURCES UTILISÉES

- Putz Victoria, "Colisweb poursuit son ascension", *gazettenpdc.fr*, 13 septembre 2019
- Quille Laurent, "Havr flashe sur la serrure", *Le Moniteur des travaux publics et du bâtiment*, 15 février 2019, p.23
- Ragot Valentin, "Croissance en flèche pour Chronofresh", *reussir.fr*, 15 mars 2019
- Van Apeldoorn Robert, "La bataille du dernier kilomètre", *Trends*, 24 janvier 201, p.44-46
- Villeroy Emilien, "Rencontre avec Renaud Amory, Directeur Général du groupe Star's Service", *voxlog.fr*, 3 janvier 2018
- Villeroy Emilien, "Start-up, nouveaux leviers de l'innovation logistique", *voxlog.fr*, 5 mai 2018
- Villeroy Emilien, "Les métropoles s'emparent de la logistique urbaine", *voxlog.fr*, 10 octobre 2019
- Xandry Valérie, "En s'associant avec Shopopop, Intermarché teste la livraison des courses par... ses clients", *challenges.fr*, 9 mai 2018
-
- "Amazon Prime Day: la marque assure avoir vendu plus de 175 millions de produits", *leparisien.fr*, 17 juillet 2019
- "Danem. Le partenariat avec Colis Privé se poursuit", *L'Officiel des transporteurs*, 15 juin 2018, p.45
- "De start-up à PME, plusieurs entrepreneurs d'EuraTechnologies racontent leurs grandes étapes de développement", *euratechnologie.fr*, 10 avril 2019
- "Entrepôts XXL en Ile-de-France. The place to be", *Le Nouvel Économiste*, 21 décembre 2018, p.12-13
- "Innovation. Start me up!", *Emballages magazine*, juin-juillet 2018, p.39-59
- "La consolidation continue", *Trends*, 8 août 2019, p.10
- "La guerre des robots de livraison autonome est déclarée", *leparisien.fr*, 4 mars 2019
- "La plateforme de livraison Foodora cessera son activité en France 'au plus tard le 29 septembre'", *franceinfo.fr*, 30 août 2018
- "La plateforme met le paquet sur les petits transporteurs", *L'Officiel des transporteurs*, 4 octobre 2019, p.14
- "La Poste livre désormais le dimanche", *lesechos.fr*, 20 novembre 2017
- "Les chiffres clés 2018", *fevad.com*, 2018
- "Les chiffres clés 2019", *fevad.com*, 2019
- "Livraison de repas, l'envoûtement des investisseurs", *Le Nouvel Économiste*, 23 août 2019, p.9



LEXIQUE

- **Big data**

Données numériques produites massivement.

- **Centre de Distribution Urbain (CDU)**

Plateforme logistique située en ville ou à proximité de l'aire urbaine. Le CDU reçoit des marchandises variées en provenance de différents expéditeurs. Il assure les livraisons du dernier kilomètre en centre-ville.

- **Consigne automatique**

Grande armoire compartimentée en casiers servant à déposer temporairement les colis.

- **Crowdshipping**

Transport de colis entre particuliers.

- **Deep learning**

Technologie d'apprentissage basée sur des réseaux de neurones artificiels qui a complètement bouleversé le domaine de l'intelligence artificielle.

- **Délégation de service public (DSP)**

Contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée au résultat de l'exploitation du service.

- **Économie collaborative**

Activité économique regroupant les acteurs de la consommation collaborative permettant d'échanger ou de partager des biens et services.

- **Gaz naturel pour véhicules (GNV)**

Gaz naturel utilisé comme carburant automobile.

- **Grande surface alimentaire (GSA)**

Point de vente de la grande distribution réalisant au moins la moitié de ses ventes dans l'alimentaire (essentiellement supermarchés et hypermarchés).

- **Hub de transport**

Point central d'un réseau de transport.

- **Naturel**

Végétal, minéral, marin ou issu de la production animale. Non transformé ou transformé au moyen de procédés physiques autorisés par les cahiers des charges reconnus (eau, sels minéraux, argile, algues, extraits de plantes, miel...).

- **Open data**

Données numériques dont l'accès et l'usage sont laissés libres aux usagers. L'open data peut être d'origine publique ou privée, produite notamment par une collectivité, un service public ou une entreprise.

- **Plateforme numérique**

Lieu d'échanges où se rencontrent l'offre et la demande de façon dématérialisée.

- **Poids total autorisé en charge (PTAC)**

Masse maximale autorisée pour un véhicule routier.

- **Pure player**

Expression d'origine anglaise désignant une entreprise commerciale exerçant son activité exclusivement sur Internet. Par extension, désigne aussi toute entreprise dont l'activité est concentrée dans un seul secteur.

- **Retailer**

Entreprise dont l'activité principale concerne le commerce de détail.

- **Ship from store**

Dispositif logistique au sein duquel les points de vente viennent en soutien du site d'e-commerce pour l'envoi des commandes.

- **Smart city**

Ville intelligente utilisant pleinement les technologies de l'information et de la communication pour accroître son efficacité opérationnelle, diffuser des informations à ses citoyens et à ses visiteurs et améliorer la qualité des différents services publics.

- **Think tank**

Groupe de réflexion privé produisant des études sur des thèmes de société au service des décideurs.

- **Transport Management System (TMS)**

Logiciel de gestion du transport.

- **Ubérisation**

Phénomène par lequel le numérique ou l'économie digitale entraîne un changement rapide des modèles économiques et des rapports de force dans un secteur. Liée à l'économie digitale, l'ubérisation peut menacer voire remettre en cause rapidement un modèle de l'économie traditionnelle.

- **Warehouse Management System (WMS)**

Logiciel de gestion des entrepôts.



La collection IndexPresse *Business Etude*

Comment accéder à des données fiables, pertinentes et surtout synthétisées, alors que l'information n'a jamais été aussi accessible en apparence ?

Voilà une question à laquelle sont confrontés quotidiennement les décideurs dans les entreprises lorsqu'il s'agit de prendre les bonnes décisions.

C'est pourquoi nous avons créé la collection **IndexPresse Business Etude**, des études sectorielles complètes, réalisées à partir des plus grands titres de la presse

économique et professionnelle. En s'appuyant sur des informations fiables et de qualité, les études d'IndexPresse offrent des synthèses analytiques et éclairées sur les secteurs d'activité émergents ou en mutation.

Vous aurez ainsi toutes les clés en main pour accompagner votre réflexion stratégique, en vous appuyant sur l'examen des enjeux de votre marché, afin d'anticiper ses évolutions et valider, ou modifier, votre positionnement dans le jeu concurrentiel.

IndexPresse *Business Etude*

Date de parution - mars 2018.

Date de mise à jour - février 2020 (Cédric CLOSSON et Simon OLLIVIER)



Nadine BRUEL

nadine.bruel@indexpresse.fr

Rédactrice

Étude rédigée en collaboration avec Chrystèle REYNIER

SECTEURS & MARCHÉS

LIVRAISON DU DERNIER KILOMÈTRE

ÉDITION 2020

Estimé à près d'un milliard d'euros, le marché français de la livraison du dernier kilomètre connaît un essor fulgurant sous l'effet de la forte croissance des ventes en ligne. La montée du niveau d'exigence des clients, en demande de délais de livraison toujours plus courts, oblige les opérateurs à revoir leurs modèles en misant avant tout sur l'innovation.

Quelles sont les caractéristiques du marché? En quoi le puissant Amazon s'impose-t-il comme le pilote de l'évolution de la demande? Quels sont les business models des start-up de l'économie collaborative? Comment les opérateurs historiques s'adaptent-ils pour rester dans la course?

Cette étude apporte les éléments de réponse et de réflexion pour comprendre les enjeux du secteur, décrypter les attentes des consommateurs, se positionner dans le jeu concurrentiel et s'inspirer des idées et des stratégies innovantes.

Photo de couverture : © Frank Boston



IndexPresse

IndexPresse
19 rue René Thomas
38024 Grenoble cedex 1
Tél. 04 76 92 05 25

indexpresse@indexpresse.fr