



**HAL**  
open science

## Logistique de la cyber-épicerie

Bruno Durand

► **To cite this version:**

Bruno Durand. Logistique de la cyber-épicerie. Images de la logistique : éclairages managériaux et sociétaux, 2017. hal-01766858

**HAL Id: hal-01766858**

**<https://hal.parisnanterre.fr/hal-01766858v1>**

Submitted on 14 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## LOGISTIQUE DE LA CYBER-ÉPICERIE : VERS UN MODÈLE DE *DRIVE* URBAIN ?

**Bruno DURAND**

*CEROS, Université Paris Nanterre*

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

L'urbanisation croissante et les mutations des formes de commerce, avec un retour de la proximité et un développement conséquent du e-commerce, rendent désormais obligatoire une gestion plus rationnelle du transport des marchandises en ville, lequel est jugé responsable de 36 % des émissions de CO<sub>2</sub>, de 50 % des émissions d'oxyde d'azote et de 42 % des émissions de poussières fines en ville, selon l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Île de France (Ropital, 2016). Apaiser son cœur de ville, tout particulièrement en le rendant plus respirable, tout en améliorant l'approvisionnement de ses commerces et les livraisons de ses habitants, tel semble constituer l'objectif actuel des grandes métropoles en matière de logistique urbaine, un objectif qui se veut cependant antagoniste : il n'est pas simple, en effet, de maintenir un certain dynamisme commercial et de limiter en même temps la densité des flux urbains.

Répondre à un tel défi passe certainement par un recours à des modes plus doux de transport (électrique, GNV, Euro 6, etc.), dans le but de débarrasser les villes des véhicules les plus polluants. Cela passe aussi par un déploiement judicieux des aires de livraison, ainsi que par l'adaptation de la réglementation relative au transport des marchandises en ville, tout cela suite à différentes expérimentations. La mise en œuvre de zones à circulation restreinte, ou d'espaces logistiques de mutualisation (Boudouin, 2016), plus efficaces en termes de déplacements et de kilomètres parcourus, et viables économiquement, ou encore le développement de livraisons nocturnes et silencieuses (Allègre et Paché, 2014), en constituent de bonnes illustrations, qui visent systématiquement à réduire les externalités négatives dans la ville. En effet, l'objectif est bien de rendre la logistique urbaine plus durable, en répondant à des enjeux économiques (*business model* « gagnant » des derniers kilomètres et dynamisme commercial), environnementaux (transition énergétique et qualité de vie) et sociétaux (nouvelles pratiques d'achats des ménages et acceptabilité des activités logistiques en ville).

À une époque où le commerce électronique se développe à un rythme toujours plus soutenu (près de 15 % de progression en France en 2016, selon la FEVAD), et où de nouveaux comportements d'achats se font jour (*click & collect*,

*web-to-store, brick & deliver*, etc.), il semble nécessaire de se préoccuper de l'impact logistique que représentent les livraisons aux internautes urbains. Le développement du e-commerce complexifie sérieusement la logistique traditionnelle, relativement massive quant à ses matrices origine / destination (Colin et Paché, 1988), alors que l'e-logistique est très capillaire, donnant lieu à de nouveaux processus et à l'émergence de nouveaux prestataires de services logistiques (PSL). Concernant plus particulièrement les grandes surfaces alimentaires et le développement de la cyber-épicerie, il nous paraît fondamental de souligner la place prise, en quelques années, par les *drives* alimentaires : leur nombre est ainsi passé de moins de 1 400 en juin 2012 à plus de 4 000 en avril 2017 (Dauvers, 2017), soit quasiment trois fois plus.

C'est la raison pour laquelle le présent chapitre se concentre sur la distribution urbaine des internautes, en nous limitant aux produits d'épicerie, secs, frais et surgelés. Nos différents travaux de recherche, régulièrement menés auprès des grandes surfaces alimentaires, permettent de cerner les diverses manières de livrer les particuliers et, surtout, leur évolution naturelle depuis près de vingt ans. L'objet sera ici, d'une part, de rappeler les mutations enregistrées par la logistique de la cyber-épicerie française et, d'autre part, de présenter un scénario d'évolution émergent de la livraison à domicile à partir d'un *drive* urbain de proximité ; un scénario qui repose sur la mutualisation logistique et qui intègre donc les objectifs clés d'une logistique urbaine durable. Certains groupes de distribution, issus en particulier du commerce intégré, y réfléchissent déjà depuis plusieurs mois et ont même entamé des phases d'expérimentation en 2017.

## 1. La logistique de distribution urbaine sur un mode séquentiel

Les premiers cybermarchés français sont apparus, à la fin des années 1990, sous l'impulsion des enseignes du commerce intégré : Auchan, Carrefour, Casino, Cora et Telemarket. Ces cinq grandes enseignes de la distribution partagent alors un point commun : elles ont toutes adopté le modèle du *warehouse picking*. Afin de préparer les commandes en ligne, puis de les livrer au domicile des internautes, elles s'appuient sur des entrepôts régionaux dédiés, d'une superficie moyenne de 10 000 m<sup>2</sup>. En l'occurrence, Ooshop, le cybermarché de Carrefour, fait appel à trois sites, deux sont situés en Île-de-France et le troisième est situé à Lyon. Quant aux livraisons à domicile, elles sont déléguées à des PSL comme Star's Service. De son côté, Auchandirect mobilise six sites de préparation : deux en Île-de-France et quatre en province (Lyon, Lille, Toulouse et Marseille).

Concernant Casino, la décision de cesser l'exploitation du cybermarché est prise dès avril 2002 pour cause « *d'insuffisante rentabilité* ». Le distributeur stéphanois s'adosse alors à un entrepôt unique basé à Saint-Étienne. À cette époque, les autres cyber-épiciers français ne font pas beaucoup mieux : les investissements spécifiques imposés par le modèle du *warehouse picking* donnent ainsi lieu, du fait de volumes traités particulièrement modestes, à des ROI plus lents que prévu. En dehors de son réel coût logistique, celui de la préparation de la commande et celui de la livraison à domicile, ce modèle se traduit par des délais de livraison élevés, dans la mesure où les sites mobilisés sont peu nombreux, ce qui ne permet pas de livrer rapidement. Face à cette difficulté, Cora préfère d'ailleurs « *réduire la voilure* » de son cybermarché Houra, abandonnant la distribution toute France pour se recentrer

sur 24 départements livrés à partir de deux entrepôts nationaux. La porte est dès lors ouverte à la préparation en magasin, avant l'émergence du *dépôt drive*.

### **1.1. Grandeur et décadence de la préparation en magasin**

Dans la mesure où le modèle de la préparation en entrepôt avec livraison à domicile induit des coûts logistiques élevés, représentant jusqu'à 20 % de la valeur du e-panier, les trois mouvements d'associés, à savoir Leclerc, Intermarché et Système U, préfèrent dans un premier temps observer et imaginer un modèle moins onéreux. Comment parvenir à une maîtrise des coûts, c'est-à-dire à la rentabilité du modèle du *warehouse picking*, alors même que la livraison à domicile peut renchérir de 200 % le coût de préparation ? Dubitatifs face à la domination de la préparation en entrepôt, les groupements d'indépendants finissent par adopter, à partir de 2004-2005, le modèle de la préparation en magasin. La réussite du groupe britannique Tesco<sup>1</sup>, grand initiateur du *store picking* et premier cyber-épicerie rentable au monde, n'est pas étrangère à leur décision stratégique. En choisissant de s'adosser à leurs réseaux de points de vente, les trois groupements d'indépendants prouvent, en optant pour ce processus simple et rapidement opérationnel, que les magasins ne sont pas morts.

Le processus repose sur une commande en ligne directement transmise au magasin de l'enseigne le plus proche d'un lieu de vie de l'internaute. Un préparateur y prélève ensuite les articles en rayon. Une fois le panier constitué, la livraison est réalisée en véhicule tri-température par le commerçant lui-même, ou bien confiée à un e-PSL. Le coût de la livraison à domicile est sensiblement réduit par rapport au modèle précédent : on se situe en effet d'emblée dans les derniers kilomètres, avec des tournées de distribution beaucoup plus courtes. Utilisant des infrastructures existantes (les magasins), cette alternative se caractérise par un investissement réduit. L'autre atout du *store picking* tient au fait que l'internaute peut opter pour le retrait en magasin de son panier, une option qui a convaincu les plus hésitants. Intermarché constitue l'enseigne française qui incarne le mieux le *store picking*. L'atout majeur pour la cyber-épicerie réside dans la finesse du maillage de son réseau de points de vente : avec un magasin tous les 18 km, l'entropie relative du distributeur s'avère particulièrement élevée (Durand et Senkel, 2007). Sa couverture territoriale est également homogène, ce qui lui permet de ne pas facturer la livraison à domicile quand le magasin la propose. Du côté de Système U, le service Courses U a été déployé à grande échelle à partir de 2006. Précisons que la stratégie du groupement, dont l'entropie relative est nettement plus faible que celle d'Intermarché, est avant tout axée sur la fréquentation de ses points de vente : ainsi, Système U mise peu, pour des questions de coût, sur la livraison à domicile.

Quant au groupement Leclerc, il se mettra assez tardivement (en 2008) à l'épicerie en ligne. Il s'agit, du moins lors d'une première phase, d'une stratégie d'alignement : Leclerc réagit aux « provocations » de ses concurrents en la matière, en particulier à celles d'Auchan, dont l'installation des sites *Chronodrive* se fait quasi systématiquement en face des magasins Leclerc. L'adoption initiale du *store picking* a cependant freiné l'enseigne dans le déploiement de son offre de cyber-épicerie : difficile, en effet, de rivaliser sur le plan de la productivité avec Intermarché et Système U qui, préparant en supermarché, enregistrent des

---

<sup>1</sup> Tesco, qui a « exporté » son modèle, et dont le slogan est : « *From mouse to house !* », reste aujourd'hui un cyber-épicerie de référence.

performances sensiblement supérieures à Leclerc, qui prépare en hypermarché. Handicapé par le format de ses magasins, Leclerc s'interroge par conséquent sur la nécessaire mise en place d'une alternative plus performante. Ajoutons que Leclerc ne propose pas la livraison à domicile : avec « seulement » 600 magasins, son entropie relative se veut des plus modestes.

### *1.2. Vers un modèle de dépôt drive*

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

L'alternative, encore nommée *dépôt picking*, repose sur un dépôt dédié, de quelques centaines de mètres carrés, implanté à proximité d'axes de transit importants (Durand *et al.*, 2010). Il s'agit d'un site de préparation et de retrait de commandes d'épicerie en ligne mais, en aucun cas, d'un magasin : sa fonction est uniquement logistique. L'internaute ne pénètre pas à l'intérieur du *dépôt drive*, il stationne devant l'une des bornes de retrait, indique sa présence et attend que l'un des employés vienne charger sa commande en ligne dans le coffre de son véhicule. Cette solution permet de contourner trois problèmes majeurs : (1) un problème logistique, en évitant le délicat et coûteux problème de la livraison à domicile (déjà résolu avec le *store picking*) ; (2) un problème de rentabilité, du fait d'une meilleure productivité du dépôt en préparation de commandes ; et (3) un problème d'image, en évitant les nuisances en magasin.

Ainsi, le *drive* accolé (un dépôt adossé au magasin) s'est progressivement substitué, chez les indépendants, au *store picking* (avec retrait à l'accueil, alternative encore qualifiée de *drive* piéton). Certaines enseignes, en particulier Leclerc, pour lequel l'alternative du *store picking* était vraiment inadaptée, se sont même engagées sur la voie de *drives* déportés (ou solo), qui se caractérisent par la désintermédiation totale du magasin : 60 % des *drives* Leclerc sont ainsi des sites déportés, contre seulement 15 % au niveau national. Concernant Leclerc, ajoutons que sa stratégie de *drive* solo, conjuguée à la mécanisation de certains de ses dépôts, explique pour une bonne part sa nette domination sur ce marché dont il contrôle près de 50 %. Plus précisément, depuis 2010, les trois groupements d'indépendants se sont lancés dans une course aux *dépôt drives*. À eux deux, Intermarché et Système U en détiennent près d'un sur deux : 1 905 sur 4 031 (Dauvers, 2017). Leclerc et les groupes intégrés Carrefour et Casino viennent ensuite, avec environ 600 *drives* chacun. Auchan, à l'origine du concept de *drive* alimentaire, ne compte pour sa part que 170 sites, dont 61 *Chronodrive* et 103 *Auchandrive*.

## 2. Marier *drive* urbain et livraison à domicile

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

Par ailleurs, il semble de plus en plus nécessaire d'améliorer la communication sur les impacts de la logistique urbaine et sa vraie valeur, d'un côté auprès du citoyen-consommateur, afin de susciter des comportements plus vertueux, de l'autre auprès des commerçants, dans le but d'améliorer les processus de livraison. En effet, les e-commerçants se plaisent trop souvent à annoncer, à grands renforts de publicité, que la livraison est gratuite. Il est difficile ensuite de faire comprendre à l'internaute que cette logistique a pourtant une valeur et... un coût. Cet internaute n'est d'ailleurs pas forcément prêt à supporter ledit coût tellement il a été « éduqué » à la gratuité. Il y a donc un véritable travail pédagogique à accomplir : il faudra bien qu'un jour la livraison *offerte* prenne le pas sur la livraison *gratuite*. Après tout, un commerçant a bien le droit de « faire un cadeau » logistique, surtout s'il donne à son client une idée de sa valeur, par exemple le coût de revient du processus complexe déployé pour la livraison. C'est également une manière non négligeable de le fidéliser.

### 2.1. Retour sur les expériences du passé

Il s'avère important ici de se remémorer les deux raisons clés qui ont poussé les cyber-épiciers français à passer du *warehouse picking* avec livraison à domicile, solution retenue à la fin des années 1990, au *drive* avec retrait, alternative qui s'est généralisée à partir de 2010. Ces raisons tiennent au fait que la part de la cyber-épicerie était éminemment modeste en 2000 (inférieure à 1 %), et que les livraisons à domicile étaient inadaptées à un marché aussi diffus (délais de livraison longs du fait de l'éloignement des entrepôts et coûts élevés). En une vingtaine d'années, le marché s'est toutefois transformé de façon radicale : la part nationale de la cyber-épicerie approche désormais les 10 %, voire 15 à 20 % dans les grandes métropoles, et le secteur, concurrentiel certes, dispose d'un sérieux atout *via* son réseau très maillé de 4 000 *drives* de proximité. De ce fait, les livraisons à domicile, qui avaient été rapidement abandonnées au début des années 2000 pour cause de non-rentabilité, pourraient faire l'objet d'un « retour » généralisé. Les distributeurs, en particulier les groupes intégrés, très présents dans les grandes métropoles, l'ont bien perçu : la préférence des internautes urbains va à la livraison à domicile et non au retrait sur *drive*, une alternative logistique qui est souvent considérée par ces commerçants comme provisoire, dans l'attente d'une solution durable de livraison à domicile. Ainsi, l'idée de livrer à domicile les internautes à partir de *drives* urbains fait-elle de plus en

plus son chemin. Cette solution, il est vrai assez exceptionnelle aujourd'hui, pourrait en revanche constituer à l'avenir le nouveau standard de la cyber-épicerie française.

Comme nous l'avons écrit précédemment, il s'agit toutefois de réduire les dérangements des internautes en magasin, sous peine de freiner le développement du commerce en ligne après avoir aggravé, dans un premier temps, l'engorgement des centres de vie et les pollutions de tous ordres du fait de l'augmentation du nombre de déplacements (Gratadour, 2004). Il faut par conséquent développer des solutions logistiques qui permettent de tendre vers un « coup de sonnette » unique afin de minimiser à la fois dérangements et déplacements. Cette problématique de la distribution optimale des derniers kilomètres urbains pose, de fait, la question de la nécessité de coopération et de mutualisation (Senkel *et al.*, 2013), et donc celle de la présence d'infrastructures de quartier, à laquelle les *drives* alimentaires urbains, qui sont des *drives* de proximité (voir la Figure 1), semblent pouvoir répondre. Certains d'entre eux jouent effectivement le rôle de points de retrait pour un (ou demain plusieurs) des cinq grands réseaux concurrents en la matière (La Poste [Pick Up Services], Relais Colis [DHL], Mondial Relay [Otto], Kiala [UPS] et Casino [Cdiscount]). Du *drive* urbain à l'espace logistique de proximité, il n'y a alors qu'un pas qu'il s'avère sans doute possible de franchir.



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

## 2.2. Du *drive* urbain à l'espace logistique de proximité

Si l'exploitation d'un *drive* urbain reste, bien entendu, dévolue au cyber-épiciers concerné, tant pour la préparation du e-panier que pour sa consolidation éventuelle dans le but de réduire le nombre de dérangements et de déplacements avec les colis qui proviendraient d'autres commandes du même internaute (le *drive* étant aussi un point relais), les livraisons des derniers kilomètres seront en revanche déléguées à des e-PSL, internationaux ou locaux, en capacité de livrer les commandes consolidées. Cette consolidation des commandes, à l'origine de la mutualisation des livraisons, permettrait de réduire les kilomètres parcourus et le temps passé à livrer, ce qui entraînerait automatiquement une diminution des coûts et des émissions de CO<sub>2</sub>. Comme le souligne très justement Patier (2002), le nombre de lieux de traitement des colis, c'est-à-dire ici le nombre de *drives* mobilisés, et la pertinence de leur implantation en ville, seront vraiment déterminants pour garantir un bon niveau de performance logistique et, plus précisément, une bonne réactivité.

Il n'en reste pas moins que le coût de revient de cette prestation de livraison à domicile réalisée par un e-PSL, comme La Poste *via* sa solution *Chronofresh*, ou bien un opérateur local, du type Star's Service, spécialiste du dernier kilomètre et disposant notamment d'une flotte de véhicules propres, à partir d'un *drive* de proximité, devrait se situer dans une fourchette de 15 à 20 euros. Impossible alors pour le cyber-épicerie de la rendre systématiquement gratuite, à moins de reproduire les erreurs des années 2000. En revanche, il peut tout à fait « faire un geste », un cadeau en offrant une partie du coût de la prestation, et ne demander à l'internaute qu'une participation en fonction du montant du e-panier. Pour sa part, le distributeur à l'origine du concept du *drive* alimentaire en France, estimant que le coût de livraison d'une porte (*i.e.* d'un internaute) se situe autour de 18 euros, expérimente en 2017 l'offre suivante : (1) livraison gratuite si le montant de la commande est supérieur à 180 euros (soit un cadeau équivalent à 10 % du montant plancher) ; (2) participation de 6 euros si le montant de la commande est compris entre 120 et 180 euros (soit un cadeau de 12 euros, correspondant de nouveau à 10 % du montant plancher) ; (3) participation de 12 euros si le montant de la commande est compris entre 60 et 120 euros (soit un cadeau de 6 euros, correspondant encore à 10 % du montant plancher).

Comment l'internaute réagit-il à cette offre logistique nouvelle ? Il est encore trop tôt pour le dire, même si le distributeur en question se montre assez confiant. Une chose semble cependant acquise : l'internaute comprend de plus en plus facilement qu'il doit participer aux coûts logistiques, c'est-à-dire aux coûts d'un véritable service à valeur ajoutée. Ajoutons que 20 % des internautes, qui souhaitent être livrés plus rapidement (ce qui sera le cas à partir d'un *drive* urbain), sont même prêts à payer plus cher (Ropital, 2016). À l'inverse, 30 % des internautes, qui souhaitent être livrés moins vite, aimeraient payer moins cher, un discours encore peu entendu mais qui appellera de nouvelles propositions logistiques selon une logique de *segmentation / différenciation* de l'offre de service identifiée de longue date par Christopher (1986). Notons enfin que la réussite d'une telle alternative de la livraison à domicile à partir d'un *drive* de proximité est fortement conditionnée par la performance du partenaire assurant les derniers kilomètres, un partenaire qu'il semble parfois difficile de trouver, obligeant alors le cyber-épicerie à devoir passer par des systèmes de livraisons collaboratives. De telles solutions de « dépannage », si elles peuvent être vraiment très performantes, ne seront pas durables pour autant, pour peu que les volumes à livrer, initialement faibles, augmentent de manière significative.

## CONCLUSION

La mutation logistique de la cyber-épicerie n'est pas terminée. Il y a une douzaine d'années, le modèle du *store picking* a permis de sortir de l'impasse économique du *warehouse picking* avec livraison à domicile. Depuis le début des années 2010, nous assistons à la domination du *drive* avec retrait sur bornes, un modèle qui a vraiment permis à la cyber-épicerie française de décoller. Demain, le modèle du *drive* urbain avec livraison à domicile pourrait, à son tour, connaître un franc succès. Toutes les conditions semblent réussies : (1) les internautes ont compris qu'ils devaient s'impliquer dans la logistique de leurs achats en ligne, économiquement (livraison à domicile) et/ou physiquement (retrait de leurs commandes) ; (2) les distributeurs (en



particulier les groupements d'indépendants) disposent d'un maillage relativement fin du territoire en *drives* alimentaires.

Force est de constater que, face à la mutation du parcours d'achat des consommateurs, devenus nomades, les commerçants surfent également sur la vague de l'omni-canal : les grandes surfaces alimentaires sont ainsi, elles aussi, de plus en plus présentes en ligne. Ne parle-t-on, pour l'illustrer, de l'avènement de l'ère du « *phygital* » ou de la « *phygitalisation* », une mutation qui plaide en faveur du renforcement du rôle des points de vente, comme c'est déjà le cas avec les *drives* alimentaires accolés, une mutation qui pousse également le géant Amazon à acquérir des chaînes de magasins ? La double présence sur les canaux de distribution, physiques et virtuels, à la fois de la part des consommateurs mais aussi des commerçants, laisse augurer demain une généralisation des stratégies cross-canal dans lesquelles les canaux de vente se consolideront mutuellement, et la mise en place de solutions omni-logistiques concourant à l'amélioration de la performance de la logistique urbaine.

Le développement de la vente en ligne, en particulier de la cyber-épicerie, devrait donc se poursuivre dans le futur, certainement favorisé par des offres logistiques nouvelles en réponse aux attentes évolutives des internautes urbains en termes de livraison : (1) possibilité d'être livré plus rapidement ; (2) possibilité d'être livré le samedi ou même le dimanche ; (3) possibilité d'être livré tard le soir, ou bien tôt le matin ; (4) plus grand choix en termes de modes de livraison. Il s'agit donc, dans ces perspectives, de favoriser de nouvelles organisations aptes à coordonner la *citizen supply chain* dans une triple direction : en améliorant la connaissance et l'acceptabilité de la logistique urbaine, en valorisant son utilité auprès de l'internaute (impact de ses choix en matière de livraison), notamment grâce à la promotion des expérimentations réussies de logistique urbaine, et en sensibilisant les cyber-épiciers afin de leur faire prendre conscience de leur réelle responsabilité dans l'amélioration des processus de livraison.