



Gouvernement Princier  
PRINCIPAUTÉ DE MONACO

# Etude : Impacts du e-commerce en Principauté de Monaco



Affaire suivie par :

Monsieur Frédéric Kappler

Adjoint au Directeur

Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité

Gouvernement Princier – Principauté de Monaco

Etude réalisée par :

François Ollivon

Elève-Ingénieur

5<sup>ème</sup> année

« Génie de l'Aménagement »

Polytech' Tours

# Sommaire

<b>Sommaire .....</b>	<b>1</b>
-----------------------	----------

<b>PARTIE I : L'émergence du e-commerce et les problématiques engendrées.....</b>	<b>3</b>
---	----------

<b>A - L'évolution de la société, favorisant une nouvelle forme de commerce : le e-commerce..</b>	<b>4</b>
1) Les nouveaux comportements « sociétaux », favorisant l'utilisation massive d'Internet.....	4
2) Le e-commerce, éléments de définition .....	5
3) Des chiffres mettant en avant la progression du e-commerce sur la dernière décennie .....	6
<b>B - Une nouvelle forme de commerce ayant des conséquences sur la ville.....</b>	<b>9</b>
1) Une problématique liée à la logistique urbaine, qui doit se « réinventer » pour s'adapter au e-commerce.....	9
2) Une problématique liée aux commerces physiques, qui vont devoir tendre vers une prise en compte du cross-canal.....	15
3) La généralisation du e-commerce implique des nouvelles démarches de ventes .....	22
<b>C - Le e-commerce, le complément idéal du commerce du futur .....</b>	<b>23</b>
1) Les commerces physiques, éléments clés des villes .....	23
2) Une nécessité d'évolution pour les commerces traditionnels .....	24
3) Exemples d'initiatives de « e-commerce de proximité ».....	25
<b>D - Le e-commerce, un écosystème fructueux côté en bourse... mais qui perd de l'argent ...</b>	<b>28</b>

<b>PARTIE II : La prise en compte du e-commerce en Principauté de Monaco .....</b>	<b>29</b>
--	-----------

<b>A - L'émergence du e-commerce à Monaco : impacts et défis à relever .....</b>	<b>30</b>
1) Une émergence du e-commerce également confirmée à Monaco... ..	30
2) Impacts pour la Principauté et défis à relever .....	35
<b>B - Un « phénomène e-commerce » qui semble marginal pour le commerce monégasque..</b>	<b>38</b>
1) Un commerce monégasque qui continue d'évoluer positivement .....	38
2) Une offre commerciale axée sur le luxe... qui demeure peu impactée par le e-commerce.....	39
3) Le cas de la Fnac Monaco : une locomotive commerciale qui met en avant la synergie site internet et magasin physique pour répondre au e-commerce .....	40
<b>C - Etat des lieux des transporteurs : une émergence compliquant la livraison en Principauté de Monaco .....</b>	<b>44</b>
1) Analyse quantitative et qualitative des aires de livraisons en Principauté .....	44
2) Etat des lieux des transporteurs originaires des Alpes Maritimes et prémices de solutions pour le BtoC .....	59
<b>D - Des solutions à mettre en œuvre pour tendre vers une optimisation des services proposés par la Principauté en termes de livraisons.....</b>	<b>82</b>

1) Création d'un espace provisoire de traitement des petits colis pour favoriser la gestion des colis BtoC monégasques .....	82
2) Quelles priorités en termes de livraisons en Principauté de Monaco ? .....	94
<b>Table des matières.....</b>	<b>97</b>
<b>Table des illustrations .....</b>	<b>100</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>102</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>105</b>
Annexe 1 : Compte rendu des entretiens avec les expressistes « extérieurs » à la Principauté de Monaco .....	105

## **PARTIE I :**

# **L'émergence du e-commerce et les problématiques engendrées**

## A - L'évolution de la société, favorisant une nouvelle forme de commerce : le e-commerce

Cette partie vise à mettre en avant les nouveaux comportements sociétaux qui favorisent une évolution en termes de consommation et donc une émergence du e-commerce. Celle-ci sera exposée via les chiffres disponibles sur ce domaine, notamment par l'intermédiaire des études de la FEVAD<sup>1</sup>.

### *1) Les nouveaux comportements « sociétaux », favorisant l'utilisation massive d'Internet*

Depuis toujours, la société s'adapte au gré des différentes évolutions que connaît le monde. La société actuelle n'échappe pas à cette règle en évoluant et en accueillant de nouvelles pratiques, « imposées » par sa population. Le domaine du commerce est ainsi « touché » par ces évolutions, **dictées par les consommateurs**. Différentes raisons expliquent ce changement :

- le vieillissement de la population, compromettant ainsi ses déplacements,
- les ménages de moins en moins motorisés en zone urbaine dense, impliquant également certaines difficultés pour se déplacer au cœur des villes (malgré l'offre récente en transport alternatif à la voiture individuelle),
- la volonté de valoriser son temps disponible, c'est-à-dire de ne pas perdre de temps « inutilement » en dehors des horaires de travail,
- la présence massive d'Internet dans les foyers et l'émergence de la « génération Internet » (qui est connectée en permanence via les téléphones mobiles),
- la confiance nouvelle engendrée par la fiabilité des systèmes de paiement en ligne.

Ces tendances actuelles impliquent une évolution, notamment en termes de comportements d'achats : c'est ainsi que le commerce électronique, ou le « **e-commerce** », constitue **une alternative crédible aux commerces « traditionnels »** aux yeux des consommateurs, qui ne cesse de se développer.

**La « démocratisation » de l'accès à Internet constitue le levier central de l'émergence du e-commerce.** En effet, Internet ne concentrait que 3 millions d'utilisateurs au niveau mondial en 1991 puis 360 millions en 2000. Ce dernier chiffre a ensuite été multiplié quasiment par 7 en 12 ans (Internet World Stats) pour passer à plus de 2,4 milliards d'utilisateurs : ceci montre bien la généralisation d'Internet sur ces dernières années. Le e-commerce, étant intimement lié à l'évolution d'Internet, a donc pu se développer dernièrement de façon **très active**.

---

<sup>1</sup> FEVAD : Fédération e-commerce et vente à distance.

## 2) Le e-commerce, éléments de définition

### ❖ Définitions du e-commerce

Le e-commerce est défini comme étant le « **processus de numérisation partielle des fonctions commerciales** » (Rallet, 2001).

L'INSEE, l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (en France), en donne également une définition : il s'agit de toutes « **transactions commerciales** [avec paiement de l'acheteur] utilisant l'internet ou d'autres réseaux informatiques comme l'échange de données informatisé et impliquant un **changement de propriété** du bien ou du service commandé ».

### ❖ Différents types de transactions et de e-commerce

Ces transactions commerciales, dans le cas du e-commerce, peuvent concerner des entreprises et des particuliers selon les formes suivantes :

- le **B to C** (ou B2C), qui correspond aux transactions entre les **entreprises** (business) et les **consommateurs** (consumers),
- le **B to B** (ou B2B), concernant les transactions entre entreprises,
- le **C to C** (ou C2C), mettant en avant des ventes entre particuliers.

D'autres transactions commerciales existent, notamment celles où les gouvernements interviennent en tant qu'acteurs (cf. Tableau 1). Cependant, ce type d'accords n'est pas considéré comme du e-commerce.

	<u>Gouvernement</u>	<u>Entreprises</u>	<u>Consommateurs</u>
<u>Gouvernement</u>	G2G Coordination	G2B Information	G2C Information
<u>Entreprises</u>	B2G Marchés publics	B2B E-commerce	B2C E-commerce
<u>Consommateurs</u>	C2G Formalités fiscales	C2B Comparaison de prix	C2C Marchés d'enchères (eBay, leboncoin...)

Tableau 1 : Le e-commerce et les applications plus générales d'Internet  
Source : OCDE

*Dans le cadre de cette étude, le BtoC (ou B2C), c'est-à-dire le commerce par Internet entre les entreprises (vendeurs) et les consommateurs (acheteurs), constituera l'élément central de l'analyse.*

### *3) Des chiffres mettant en avant la progression du e-commerce sur la dernière décennie*

#### *❖ Le e-commerce en France*

La FEVAD, qui est une organisation représentative du secteur du commerce électronique et de la vente à distance, réalise chaque année une étude sur l'état du e-commerce en France. Sa dernière étude sur l'année 2013 met en avant plusieurs chiffres intéressants à souligner.

En 2013, le e-commerce français a engendré **600 millions de transactions** pour un montant total de **51,1 milliards d'euros**. Par rapport à 2012, cela représente des hausses respectives de **13,5%** et de **17,5%**.

Par ailleurs, sur 3 ans, le chiffre d'affaire lié au e-commerce a **augmenté de 80%**, passant de 25 milliards d'euros en 2009 à près de 45 milliards en 2012 alors qu'il a été **multiplié par 6** entre 2005 et 2013. Ces chiffres mettent donc en avant **une progression significative du e-commerce** en tant que nouveau mode de consommation de la population (cf. Figure 1).

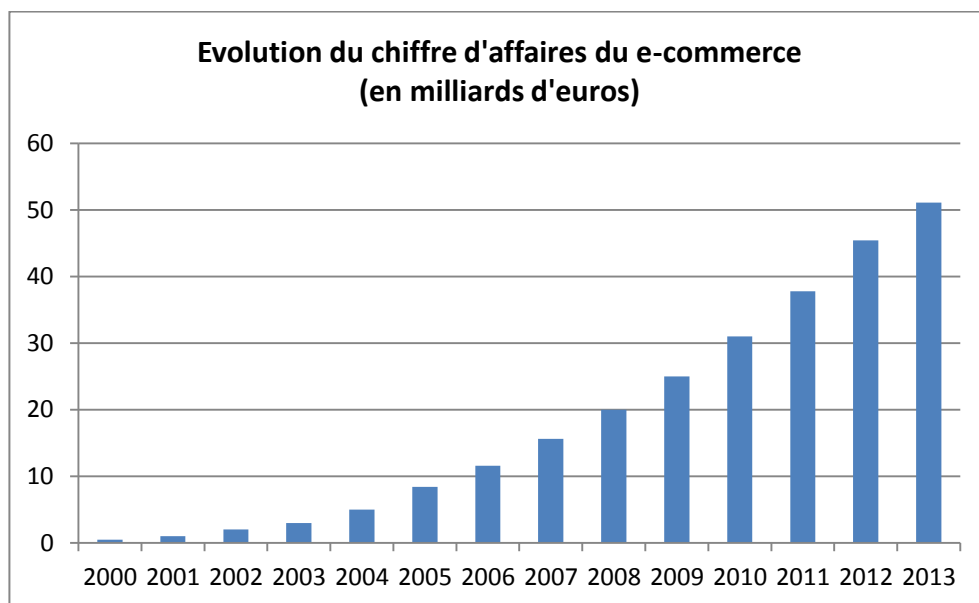


Figure 1 : Evolution du chiffre d'affaires du e-commerce  
Sources : FEVAD, Crédoc, Médiamétrie//NetRatings

En France, **138 000 sites marchands actifs** sont référencés en 2013, soit une augmentation de 17% par rapport à 2012 (20 000 nouveaux sites dont 3000 ont été réalisés par des très petites entreprises ou des petites ou moyennes entreprises). Par ailleurs, ce nombre a été **multiplié par 3** entre 2008 et 2013 (cf. Figure 2) et **par 10** entre 2005 et 2013.



## Nombre de sites marchands actifs en France

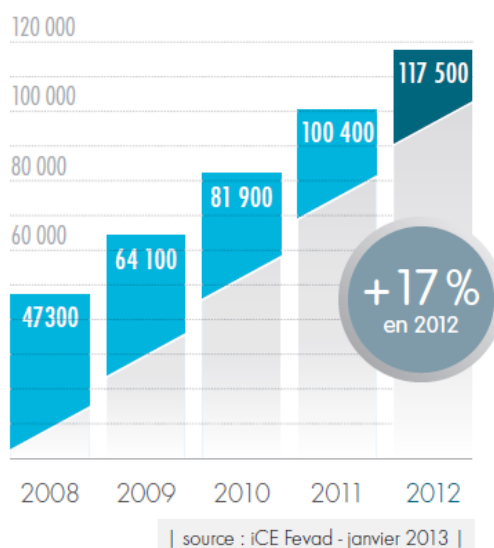


Figure 2 : Nombre de sites marchands actifs en France

Source : Ice FEVAD – janvier 2013

En France, **Amazon** constitue le site e-commerce le plus visité par mois avec **14 449 000 visiteurs uniques** (nombre de visiteurs non dupliqués c'est-à-dire comptabilisés une seule fois pendant le mois), mettant en avant sa place de leader, **devant la FNAC notamment** (cf. Figure 3).



## Top 15 des sites "e-commerce" les plus visités en France

		Visiteurs uniques moyens par mois	Visiteurs uniques moyens par jour
1	Amazon	14 449 000	1 599 000
2	Cdiscount	11 054 000	944 000
3	FNAC	9 030 000	725 000
4	eBay	8 871 000	1 306 000
5	Price Minister	7 492 000	686 000
6	La Redoute	7 300 000	551 000
7	Voyages-Sncf.com	7 083 000	525 000
8	Carrefour	6 086 000	406 000
9	Rue du Commerce	5 758 000	385 000
10	Groupon	5 649 000	569 000
11	Vente-privee.com	5 271 000	1 023 000
12	Darty	4 294 000	280 000
13	Leroy Merlin	4 250 000	282 000
14	3 Suisses	4 134 000	281 000
15	Zalando	3 958 000	282 000

| source : Médiamétrie // NetRatings - Catégories créées spécialement pour la Fevad - France - Tous lieux de connexion - Moyenne mensuelle des mois de janvier, février, mars 2013 - Applications Internet exclues |

Figure 3 : Top 15 des sites « e-commerce » les plus visités en France

Source : Médiamétrie//NetRatings



### ❖ Le e-commerce en Italie

Au-delà des liens étroits qui unissent la France et Monaco, l'Italie représente également un partenaire privilégié pour la Principauté de par sa proximité géographique, bien que **justement le e-commerce voit plus loin que la « simple » notion de proximité géographique** et permet d'effectuer des transactions avec des e-commerçants internationaux, mais surtout par la présence d'**une forte communauté italienne**, qui a les mêmes usages à Monaco qu'en Italie.

Le e-commerce en Italie évolue également de façon intéressante avec **une progression de 18% entre 2012 et 2013** (17,5% pour la France) pour un montant total de **12 milliards d'euros** d'après le rapport Assintel.

### ❖ Le e-commerce en Europe

En Europe, le chiffre d'affaires du e-commerce était de **312 milliards d'euros** en 2012, dont 45 milliards d'euros engendrés par la France, 3<sup>ème</sup> pays européen en termes de chiffres d'affaires (derrière le Royaume-Uni et l'Allemagne) et 6<sup>ème</sup> pays mondial. C'est ainsi que **250 millions d'acheteurs en ligne** ont été répertoriés, surfant sur **550 000 sites marchands européens**. Ces transactions ont engendré la gestion et le transport de **3,5 milliards de colis**, mettant bien en évidence l'importance du e-commerce en tant qu'acteur du commerce et son implication dans la logistique puisqu'il génère de nouveaux flux.

L'ensemble de ces données (explosion du chiffre d'affaires, du nombre de transactions, de sites marchands actifs, de colis...) met en avant un « phénomène e-commerce » qu'il convient de prendre en compte puisque celui-ci constitue le présent et l'avenir : « Le commerce en ligne est un secteur qui se porte bien et qui offre encore de nombreuses perspectives de développement » (Letu-Montois, Directeur du Pôle E-Business de Comexposium).

## B - Une nouvelle forme de commerce ayant des conséquences sur la ville

Cette partie vise à exposer et à analyser les conséquences du e-commerce sur la ville et notamment la logistique urbaine de manière générale. Les conséquences sur les commerces de centre-ville seront également abordées dans un second temps.

### *1) Une problématique liée à la logistique urbaine, qui doit se « réinventer » pour s'adapter au e-commerce*

#### *❖ Un type particulier de produits commandés sur Internet...*

Au niveau des comportements d'achat, les voyages et le tourisme constituent le premier « produit » acheté par les internautes (avec 59%). Les services (billetterie, développements photos, abonnements en ligne, souscriptions téléphone, Internet...) arrivent ensuite (avec 52% des internautes). Cependant, ces deux types d'achats n'ont pas de conséquences particulières en termes de gestion de flux engendrés par le e-commerce. En effet, il s'agit surtout d'**impressions de réservations** suite à la commande, **n'impliquant pas de livraisons** et **n'ayant donc pas de conséquences en termes de logistique urbaine**.

Les **produits culturels** et **l'habillement/mode** arrivent juste derrière (avec respectivement 51% et 48% des internautes). A noter également que des produits, qui semblaient échapper au e-commerce jusqu'à présent, sont aujourd'hui également vendus via Internet : les produits liés à la beauté et à la santé (produits pharmaceutiques notamment) ainsi que les petits et gros électroménagers (respectivement 28% et 20% des internautes).

#### *❖ ... entraînant une atomisation des livraisons...*

Contrairement à la réservation de voyages ou aux services proposés via Internet, les produits culturels, l'habillement ou encore les médicaments et l'électroménager ont **un impact important sur la logistique urbaine** (cf. Figure 4). En effet, ceux-ci impliquent une livraison physique. En 2012, 450 millions de colis ont été livrés. D'après le Cabinet d'Etudes Xerfi Percepta, 700 millions le seront en 2015.

#### *❖ ... qui a des conséquences sur la logistique urbaine car « le e-commerce, c'est avant tout de la logistique » (Barba, 2011)...*

La **livraison directement au domicile** est la **solution privilégiée** par 82% des acheteurs (le consommateur achète de chez lui et veut donc être livré chez lui), viennent ensuite la livraison en point relais (58%) et le retrait ou mise à disposition dans le magasin en question (24%). L'explosion du e-commerce et donc des livraisons à domicile **engendrent une multiplication des flux** pour livrer ces colis qui entraîne des nuisances au cœur des centres-villes, participant donc à **la congestion de ces espaces**. Ce type de livraisons à domicile va à l'encontre de la « tendance historique » qui visait à « concentrer les points de vente dans de grands centres commerciaux et des grandes surfaces qui permettent d'économiser les coûts de distribution physique des produits, particulièrement importants dans la phase finale de la distribution (« coût du dernier kilomètre ») » (Rallet, 2001).

En termes de logistique urbaine, cette émergence du e-commerce a des conséquences importantes. Comme l'exprime Rallet, « la temporalité de la logistique du commerce électronique n'est pas la même que celle du commerce traditionnel. C'est pourquoi, après avoir essayé de s'appuyer sur les filières logistiques existantes, les entreprises de distribution tendent à mettre en place **une filière spécifique pour le commerce électronique** ». Cette filière spécifique se trouve dans la forme de e-commerce BtoC, dans le sens où il ne faut plus, pour une entreprise, seulement livrer des entrepôts et des grossistes **mais livrer directement le consommateur final**. Cela implique différents éléments :

- pour les e-commerçants, il faut pouvoir **livrer rapidement les colis aux consommateurs**, qui sont devenus très exigeants puisqu'ils commandent sur Internet justement pour bénéficier de cette rapidité d'exécution (sinon, autant acheter directement en boutique) : l'objectif pour les e-commerçants est de satisfaire ce client pour le fidéliser,
- cela implique de plus en plus d'**externalisation de la logistique** de la part des commerçants qui se sont lancés dans le e-commerce et qui n'ont pas forcément les capacités pour répondre au pic de commandes de leurs clients. Cette externalisation s'effectue auprès de **prestataires de services logistiques** afin de répondre à cette nouvelle exigence liée au e-commerce : ceci entraîne donc l'arrivée de **nouveaux acteurs**. Cependant, cette nouvelle façon de procéder engendre d'autres complications, notamment celle du **transfert de responsabilité**. Actuellement, il existe des systèmes de traçabilité pour pouvoir suivre le colis en temps réel : chaque acteur doit **s'assurer du contenu du colis** qu'il prend en charge. En effet, si celui-ci « accepte » la gestion du colis sans remarques, c'est lui qui prend la responsabilité de ce produit : en cas de recours, cet opérateur sera considéré comme responsable du problème (dégradation du produit, ...).

Ainsi, différents exemples mettent en avant cette évolution :

- la FNAC avec un système logistique externalisé mais tout de même adapté à son mode de fonctionnement (cf. Partie II – B – 3) Le cas de la Fnac Monaco),
- Amazon qui se positionne également sur la logistique (cf. Exemple d'initiatives pour s'adapter à cette nouvelle façon de consommer).

Par ailleurs, nous pouvons également mettre en avant un redéploiement partiel du commerce avec un impact urbain. En effet, l'enseigne Carrefour rachète ses galeries commerciales afin d'accompagner un redéveloppement du commerce. Les SCPI (Sociétés Civiles de Placement Immobilier) suivent également un mouvement de repositionnement de ses locaux vers des endroits stratégiques : la localisation des commerces est de plus en plus importante. Enfin, nous pouvons citer l'exemple de la SNCF qui rachète également les locaux dans les gares. Ces éléments mettent en évidence beaucoup de mouvements qui accompagnent le commerce. Cependant, ceci n'est pas notre propos dans le présent document : celui-ci vise davantage à traiter la problématique liée à la logistique.

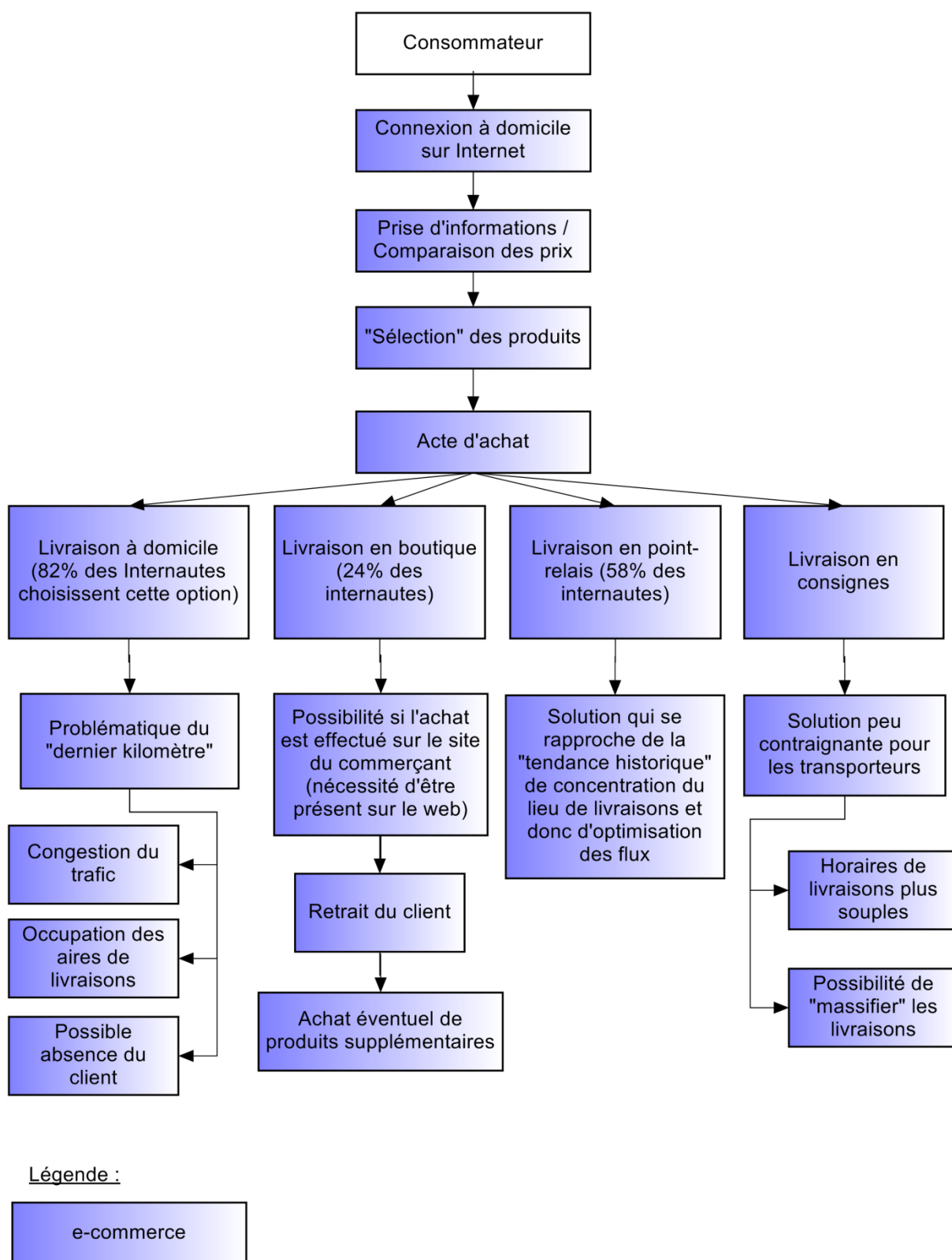


Figure 4 : Mise en évidence du comportement d'achat des consommateurs du e-commerce (BtoC) et conséquences en termes de livraisons

❖ ... et qui pose des problèmes dans la gestion du « dernier kilomètre »

En termes de logistique urbaine, l'objectif est d'améliorer les performances d'un point de vue écologique mais également économique de la livraison à domicile. Pour cela, il s'agit de traiter et de gérer du mieux possible le **« dernier kilomètre »**, qui constitue **la partie la plus coûteuse de la chaîne de livraison : jusqu'à 20% du coût total**. Il s'agit de la dernière étape, du dernier chaînon de la chaîne de livraison qui s'arrête au client final. La volonté étant de trouver un juste milieu entre **apaiser les rues** et **approvisionner les clients efficacement** pour rationaliser et fluidifier le transport en ville de ces colis issus du e-commerce. En effet, ceux-ci s'ajoutant aux nombreux flux qui existent déjà, concernant les livraisons de marchandises traditionnelles notamment.

Le « dernier kilomètre » constitue un problème majeur pour les entreprises. En effet, toute entreprise a pour objectif d'être rentable. Or, **la distribution à domicile est coûteuse**, surtout si elle n'est pas optimisée, « notamment pour livrer des biens pondéreux, à faible valeur ajoutée et en petites quantités » (Rallet, 2001). De plus, **ces acteurs de la logistique sont contraints** par la congestion des centres-villes et des aires de livraisons, mais également par les exigences des collectivités ainsi que par des normes de plus en plus rigoureuses en matière de respect de l'environnement. Par ailleurs, des éléments comme :

- la limitation appliquée aux gros tonnages,
- les heures d'entrée et de livraison en lien avec la volonté de réduire les nuisances sonores,
- ou encore les demandes d'autorisation,

rendent plus difficile cette gestion du dernier kilomètre. L'ensemble de ces éléments compliquent donc les livraisons en plein cœur des villes.

C'est ainsi que les acteurs de la logistique du dernier kilomètre se doivent de mettre en place des moyens pour respecter la législation du transport en ville tout en optimisant leurs coûts logistiques pour satisfaire au mieux les exigences des consommateurs du e-commerce.

Ils se tournent donc vers des **véhicules plus « propres »** (ou souvent hybrides). Cependant, l'usage de ce type de véhicules n'est pas toujours adapté. Bien qu'ils soient considérés comme « propres », ceux-ci sont souvent de taille plus réduite alors que « les colis livrés, notamment via Internet, sont de plus en plus volumineux » (Devinoy, Directeur des opérations de DHL). Ainsi, **choisir un type de véhicules adaptés** aux colis pris en charge mais également aux contraintes en ville constitue **un enjeu important pour les transporteurs** dans cette gestion du dernier kilomètre.

Par ailleurs, **prendre davantage en compte les autres modes de livraisons**, via les voies fluviales, ferroviaires ou même le tramway, constitue également **une alternative crédible** au fret classique, via les routes pour éviter les problématiques liées aux centres-villes. L'usage de ces différents modes de transports permet de faciliter la livraison sur le dernier kilomètre tout en réduisant les coûts.

L'enseigne Monoprix a pris en compte ce système de livraison en affrétant tous les jours un train qui relie ses entrepôts de Sénart et la plateforme ferroviaire de Bercy. Les colis sont ensuite

expédiés vers les magasins parisiens par l'intermédiaire de camions qui roulent au gaz naturel, couplant ainsi la **limitation des gros tonnages en ville** (12 000 camions en moins, 337 tonnes de CO2 en moins par an) et favorisant la livraison jusqu'aux magasins (dernière étape) **via des véhicules propres**.

Par ailleurs, Franprix a, quant à lui, pris le parti de la livraison fluviale. L'enseigne fait livrer ses denrées via la Seine jusqu'au centre de Paris pour approvisionner des dizaines de magasins. Les marchandises partent du port de Bonneuil-sur-Marne pour arriver au quai du Bourdonnais, pour ensuite être acheminées jusqu'à 80 magasins de l'enseigne. Cela permet donc d'éviter la congestion à proximité de Paris (3 900 circulations de camions en moins).

C'est ainsi qu'**une meilleure gestion du dernier kilomètre est primordiale**, compte tenu de l'émergence du e-commerce et du nombre de flux supplémentaires qu'il engendre pour livrer les colis aux particuliers. Cette gestion « optimale » rentre dans le cadre d'**une logistique compatible avec la livraison en flux tendus**, qui prône peu de stocks et donc une production et des livraisons très régulières. Il est ainsi nécessaire de prendre en compte ces réflexions afin de pouvoir les mettre concrètement en pratique sur les territoires.

❖ *Pour le e-commerce, la livraison finale au consommateur n'est pas forcément la dernière étape*

Le e-commerce implique également la possibilité de renvoyer son colis si celui-ci ne convient pas. Compte tenu du fort taux de retours, favorisé par la Loi Chatel de 2008 en France (qui visait à protéger davantage les consommateurs), ce problème est à souligner (cf. Figure 5).

Ce type de flux de « **retro-logistique** » ou de « **reverse logistique** », qui correspond à la gestion des flux **provenant du consommateur vers le fabricant**, constitue également un problème en termes de logistique et d'organisation, qu'il convient de prendre en charge efficacement afin de ne pas saturer encore davantage le réseau. Ceci pose également un problème lié au dimensionnement des structures pour ce type de colis : en effet, il est compliqué de savoir l'activité générée par ces retours commerciaux. Ceci s'ajoute à l'enlèvement en ville qui constitue également un élément important en termes de flux.



Figure 5 : Mise en évidence de la problématique du retour colis et des flux supplémentaires engendrés

## ❖ Exemples d'initiatives pour s'adapter à cette nouvelle façon de consommer

### *Les consignes automatiques du groupe La Poste*

Geopost, filiale du groupe La Poste, a créé un partenariat avec NeoPost ID, qui souhaite se diversifier face à l'évolution actuelle (de moins en moins de courriers et de plus en plus de colis) afin de mettre en place ensemble 1500 consignes automatiques d'ici 2016 « dans des lieux de passage ou de fortes fréquentation (gares, centres-villes, centres commerciaux...) ». Ce système fonctionne grâce à la réception d'un sms indiquant que le colis est disponible en retrait dans la consigne grâce au code envoyé.

### *Le réseau de relais colis PickUp*

Le service d'envoi de colis entre particuliers connaît également une émergence grâce à des sites internet comme eBay et leboncoin qui représente environ 200 millions de transactions, dont 20% pourraient être captées par le réseau de relais colis PickUp. C'est ainsi que PickUp a lancé le service « la Navette », qui permet à un particulier d'envoyer un colis dans de grandes pochettes rectangulaires matelassés en 48h pour 2,90€ à 6,90€. La distance, et non le poids, est ici l'élément qui fait varier le prix.

### *Le géant Amazon se positionne également sur la logistique*

Amazon constitue le client principal de plusieurs entreprises de transport, surtout compte tenu de l'émergence du e-commerce et du rôle de numéro un d'Amazon en termes de sites e-commerce. C'est ainsi que le positionnement de l'enseigne sur l'étape de livraison pourrait mettre à mal ces entreprises. En effet, Amazon a acquis 25% du capital de Colis privé, concurrent de La Poste. Le fait qu'Amazon se positionne sur ce créneau-là met bien en avant l'importance de la livraison dans le processus d'acquisition d'un bien de la part des consommateurs.

## **2) Une problématique liée aux commerces physiques, qui vont devoir tendre vers une prise en compte du cross-canal**

### ❖ Des commerces qui semblent touchés de prime abord par le e-commerce...

Le e-commerce, au-delà de ses conséquences sur la livraison, a un impact sur les commerces physiques. Certains commerçants mettent en avant une perte du chiffre d'affaires, liée à l'émergence du e-commerce, qui serait reporté vers des enseignes qui ne sont présentes que sur Internet.

C'est ainsi que le e-commerce prend des parts de marché aux commerçants physiques, notamment via le principe de « **Full Digital** » dont l'intégralité de l'achat est réalisé sur Internet, de la première approche (renseignement) jusqu'à la conclusion (acte d'achat) (cf. Figure 4).

Ce qui pose encore davantage de problèmes aux commerces physiques correspond au « **Showrooming** » (cf. Figure 6). Ceux-ci se transforment en « showroom », c'est-à-dire en magasins qui deviennent des **lieux d'exposition** où le consommateur vient repérer un produit et bénéficier de l'expertise du vendeur (lorsqu'elle est réelle) pour ensuite l'acheter sur Internet, à des prix souvent



plus attractifs. « S'installe durablement dans l'esprit du consommateur qu'acheter en ligne, c'est certes faire l'option du choix, plus vaste que dans n'importe quel magasin physique, mais surtout celle du prix. Pour les e-commerçants, l'enjeu majeur est alors commercial : être le moins cher » (Barba, 2011).

❖ ... et par le m-commerce...

Outre le e-commerce, le **m-commerce** constitue une problématique encore plus importante pour les commerces physiques et le cas du « showrooming » (cf. Figure 6). L'étude réalisée par la FEVAD met en avant **l'émergence de ce m-commerce** : il s'agit d'**achats sur Internet depuis mobiles, smartphones et tablettes**. Le m-commerce représente en France **1 milliards d'euros en 2013** (+150% en un an).

Ce canal de distribution est intéressant et devrait constituer **l'avenir du e-commerce**. Sachant que, aujourd'hui, « **nous sommes connectés, toujours et partout** » (Barba, 2013), le m-commerce est « un service que l'on rend à [nos] clients en leur permettant d'acheter **quand ils veulent, de là où ils veulent** » (Granjon, créateur de vente-privee.com). En effet, aujourd'hui, le consommateur cherche la praticité dans son processus d'achat.

Cette connexion permanente à Internet grâce aux mobiles est mise en avant par le constat qu'un téléphone vendu sur trois est un smartphone, permettant donc la connexion aux données Internet. C'est ainsi que **12% des acheteurs sur Internet ont déjà utilisé leur mobile** pour réaliser une transaction (soit 3,3 millions de personnes en France).

Ces éléments sont donc à prendre en compte et **modifient également les comportements d'achats**. En effet, après avoir « choisi » son produit en magasin, il est possible, presque instantanément, de savoir son prix sur les sites e-commerce et de comparer via son téléphone portable. Ceci entraîne encore d'avantage de « **concurrence** » **pour le magasin physique** puisque le client n'a même plus besoin de faire l'effort de rentrer chez lui et d'allumer son ordinateur pour commander : il peut savoir directement s'il peut trouver son produit sur le web, depuis le magasin et grâce à son mobile. C'est ainsi que :

- 38% des mobinautes surfent en magasin depuis leur mobile,
- 30% consultent l'avis des internautes depuis le magasin,
- 41% des mobinautes ont comparé le prix d'un produit depuis le magasin.

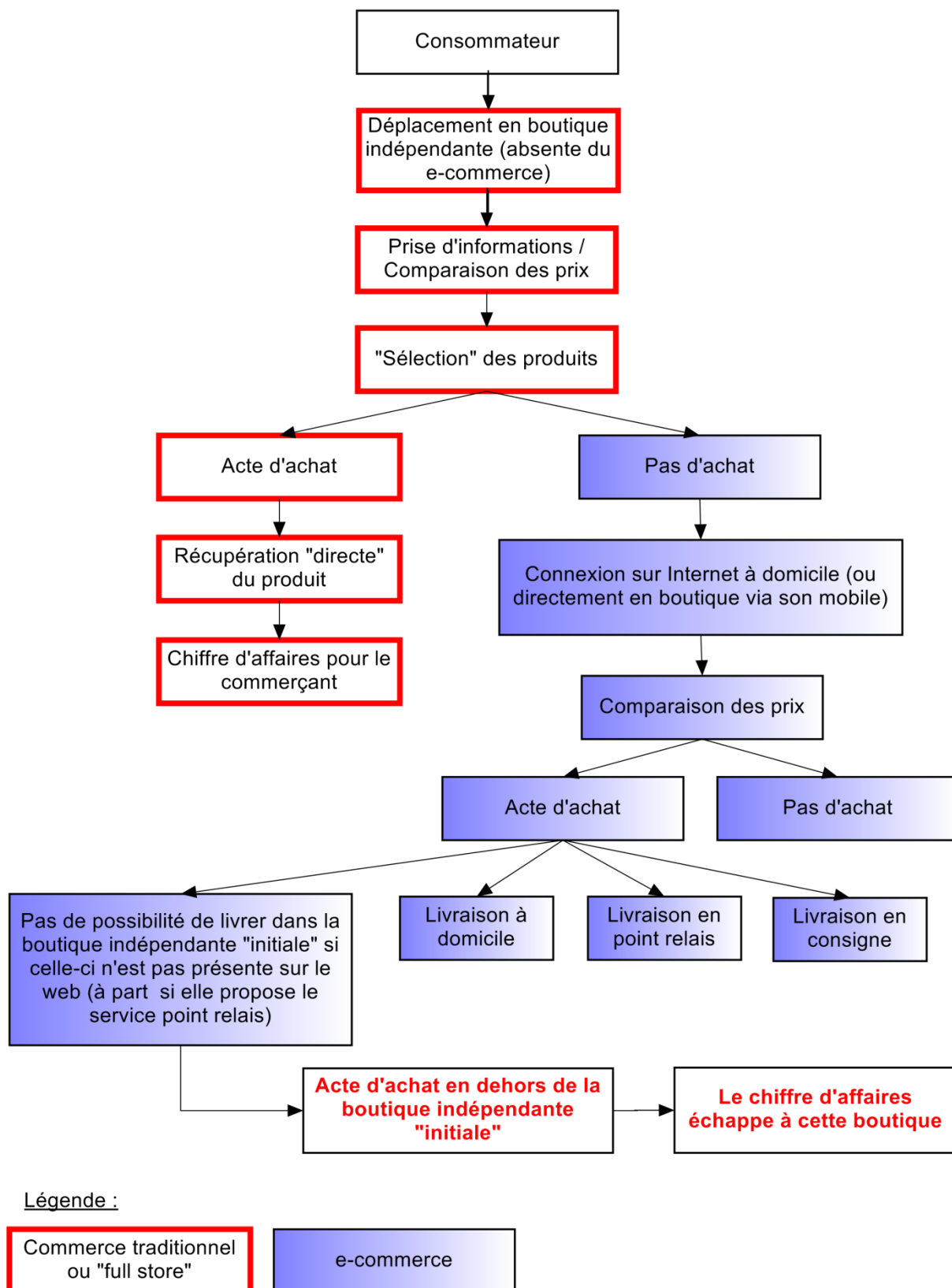


Figure 6 : Mise en évidence de la problématique des magasins « showroom », conséquence du e-commerce

❖ ... mais qui peuvent profiter de cette révolution

Cependant, les commerçants ne se rendent pas compte du rôle positif que le e-commerce peut avoir sur leurs ventes. En effet, « le e-commerce est une source d'opportunité importante en ce qui concerne les ventes hors ligne » (étude FEVAD) : 75% des e-commerçants ont généré des ventes dans leur magasin. C'est ainsi que 63% des commerçants, qui possèdent un magasin ainsi qu'une boutique « virtuelle », ont avancé « un impact positif du virtuel sur le physique ».

Ceci met en avant le « **web to store** » (cf. Figure 7) ou le « **ROPO** » (Research Online, Purchase Offline), un comportement d'achat par lequel le consommateur effectue **une recherche d'informations sur Internet** avant d'aller effectuer son **achat en point de vente** et qui bénéficie donc aux commerces physiques. Ceci constitue donc une démarche positive pour le commerce physique puisque le chiffre d'affaires reste « local ».

De plus, 61% de ces commerçants notent une augmentation de la fréquentation de leur magasin physique, 59% une meilleure information de leurs clients et 51% un chiffre d'affaires en magasin en progression, mettant ainsi en valeur la plus-value du e-commerce.

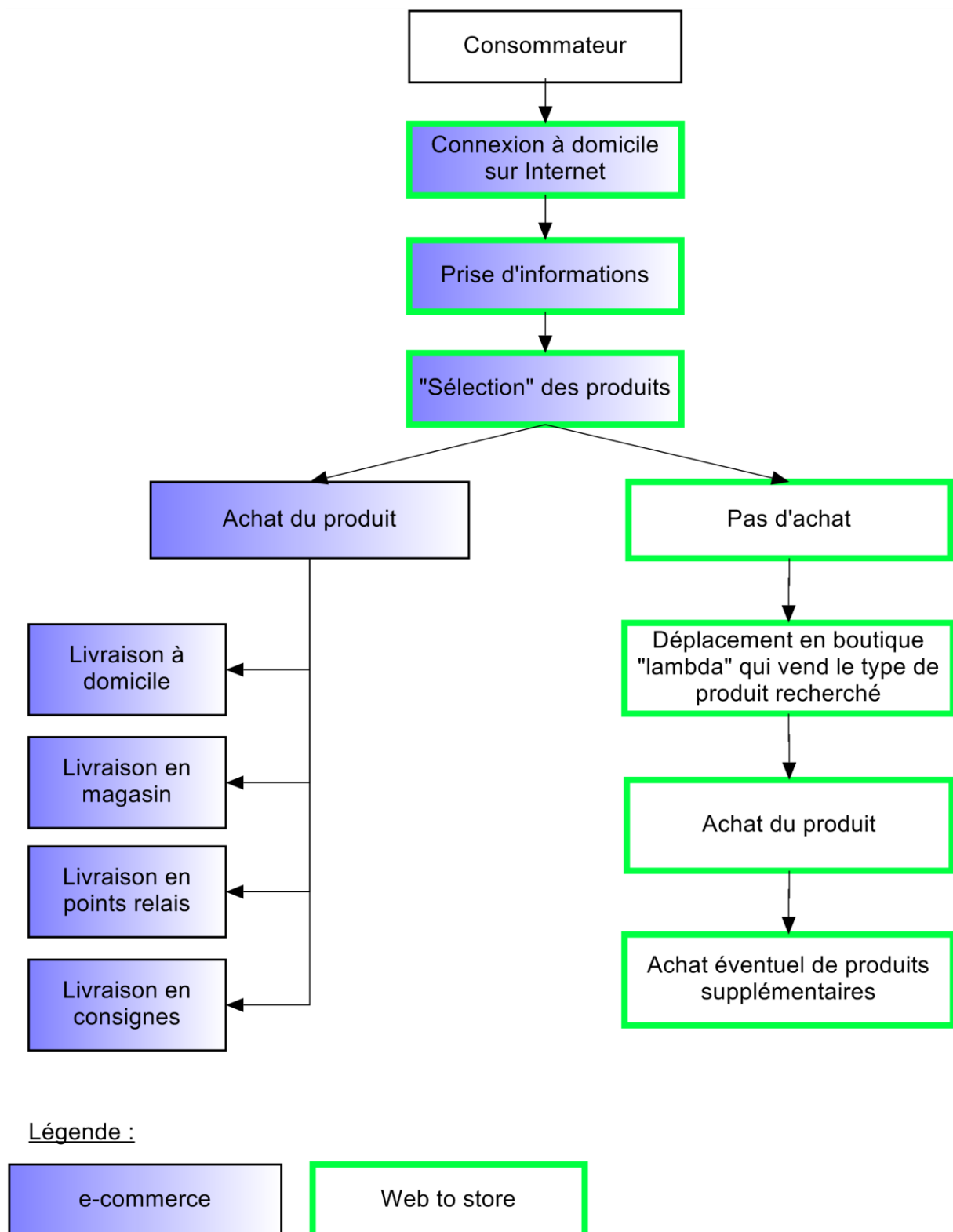


Figure 7 : Le web to store, une démarche positive pour les commerces physiques

### ❖ Une tendance actuelle : le développement du multicanal et du cross-canal

Ce type de démarche met en avant un processus d'achats « déstructuré » et donc les stratégies « **multicanal** » ou « **cross-canal** ». La première terminologie prend en compte **plusieurs canaux de distribution mais de façon « indépendante »** pendant que le « cross canal » met en avant **une liaison entre chaque canal**, c'est-à-dire, par exemple, se renseigner sur le produit sur internet et l'acheter en boutique, mettant en avant **une utilisation complémentaire** des canaux de distribution. En effet, « la frontière entre boutique physique et boutique virtuelle est tombée » (Bourriot, Directeur du Développement de Viapost) et « le monde physique se rapproche de plus en plus d'Internet et parallèlement le monde de l'Internet utilise davantage des moyens de distributions physiques » (Boileau, Directeur Supply Chain de Rue du Commerce).

Cependant, actuellement, « la plupart des distributeurs sont encore dans une logique multicanal qui est en fait une logique en silos dans laquelle le canal Internet est séparé du canal magasin en termes de décision et de stratégie » (Papini, Directeur Général de C-Log).

### ❖ Le cas des franchises

Les grands groupes ont également compris l'utilité d'une présence Internet. « Aujourd'hui, l'e-commerce est pour une grande enseigne nationale **une nécessité** » (Guillon, Président de l'enseigne de puériculture Bébé9). Les sites web constituent de cette façon un prolongement des boutiques physiques. Ainsi, les deux « canaux » fonctionnent en complémentarité pour le bien de l'entreprise dans son ensemble et pour **valoriser son chiffre d'affaires global** (cf. Figure 8).

Par ailleurs, cela permet également de faire connaître l'enseigne auprès de consommateurs qui n'ont pas l'enseigne à proximité de chez eux. Cette démarche permet à la marque d'acquérir de nouveaux clients qu'elle n'aurait pas pu conquérir sans cette démarche entreprise sur Internet.

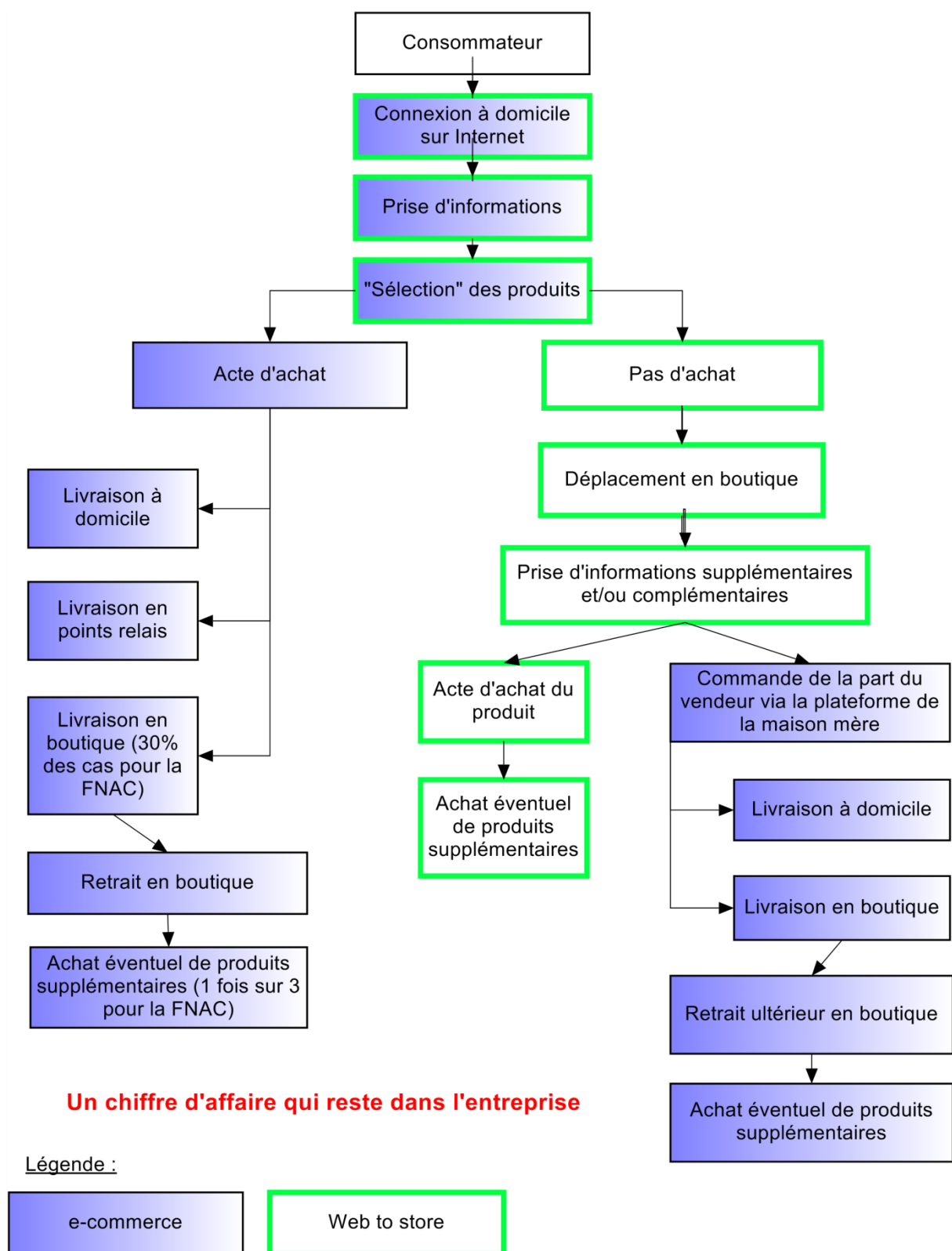


Figure 8 : Le cas des franchises pour le e-commerce (de type FNAC ou H&M), favorisant l'achat de produits supplémentaires

### *3) La généralisation du e-commerce implique des nouvelles démarches de ventes*

Certains commerces, qui sont également présents sur Internet, changent de méthode de ventes pour aller d'avantage vers une politique de **flux tendus** en lien avec leur site e-commerce : il s'agit d'une méthode logistique qui vise à réduire les stocks et à adapter la production à la demande via Internet. Cette nouvelle méthode de fonctionnement implique de nouveaux flux, qui sont aléatoires car dépendant de la demande. Au lieu de recevoir « massivement » plusieurs colis ou palettes d'un coup, les commerçants reçoivent de la marchandise plus souvent mais en plus petite quantité. Cela engendre des flux supplémentaires liés à ces livraisons plus aléatoires. **Le e-commerce constitue donc une réelle évolution en termes de fonctionnement pour les commerces et les entreprises.** L'utilisation des villes se retrouve donc impactée par ces changements.

A leur tour, les commerçants peuvent également devenir des expéditeurs de marchandises jusqu'à leurs clients. Ils ont la possibilité de faire livrer directement du fournisseur au client **sans avoir besoin de stocker la marchandise**. Néanmoins, cela ne réduit pas le trafic au sein du centre-ville qui reste congestionné, notamment par l'intermédiaire de cet aspect du e-commerce.

## C - Le e-commerce, le complément idéal du commerce du futur

Cette partie vise à mettre en évidence que les commerces physiques constituent des éléments clés et indispensables aux villes. C'est ainsi qu'ils se doivent d'évoluer en s'adaptant aux tendances actuelles, notamment via l'« omnicanal ».

### *1) Les commerces physiques, éléments clés des villes*

Robert Rochefort exprime qu'« il n'y a pas de commerce en forme quand la ville est malade et il n'y a pas de ville en forme quand le commerce est malade ». Le e-commerce, qui **croît 8 fois plus rapidement que le commerce traditionnel** (étude FEVAD), constitue une menace pour les commerces physiques et donc indirectement pour les villes qui les accueillent. Le report du chiffre d'affaires vers les commerces en ligne pourrait entraîner **un désintéressement** pour le commerce de centre-ville et par conséquent, **une perte d'attractivité du parc urbain**. C'est ainsi qu'il est nécessaire d'insuffler une nouvelle dynamique pour ce commerce de proximité. Cela passe par deux points primordiaux qui doivent être menés conjointement :

- redynamiser le centre-ville et les commerces qui le composent,
- favoriser l'implantation sur Internet des commerçants de boutiques « physiques ».

Aujourd'hui, il existe une nécessité de maintenir le commerce de proximité qui contribue à deux enjeux importants pour toute ville :

- développer **une cadre urbain agréable** dans le but d'y maintenir des habitants et pour en attirer de nouveaux (mise en avant d'un défi social, en incitant les habitants à sortir de chez eux pour consommer localement),
- assurer **un développement économique** sur le long terme pour la collectivité (défi économique).

Dans le cadre de son mémoire de fin d'études, Erwin Marchalot énumère les actions qui permettent le renouveau d'un centre-ville:

- le développement commercial :
  - o en définissant le positionnement commercial du centre-ville,
  - o en définissant la place de chacun et en orientant les futures implantations commerciales avec schéma de développement,
  - o en constituant un mix commercial équilibré et attractif,
  - o en recherchant de nouveaux commerces, notamment de locomotives,
  - o en garantissant les liens entre les rues spécialisées et thématiques,
- la politique de communication :
  - o en définissant une identité graphique de centre-ville,
- l'entretien sans faille,
- l'aménagement de l'espace public harmonieux, pratique et adapté aux fonctions environnantes,
- l'accessibilité,



- la sécurité,
- l'habitat,
- la multifonctionnalité du centre-ville.

Ces éléments constituent une approche classique valable jusqu'à présent. Aujourd'hui, compte tenu des évolutions, il n'est plus suffisant de suivre ces concepts afin d'aboutir à un centre-ville attractif.

## 2) Une nécessité d'évolution pour les commerces traditionnels

Au-delà de ce renouveau insufflé notamment par un développement commercial, « la question n'est pas de savoir si ces modèles [*les commerces physiques*] sont menacés, mais de savoir s'ils peuvent **se réinventer** » (Marchalot, 2010). C'est ainsi que « les espèces qui survivent ne sont pas les plus intelligentes ni les plus fortes, mais celles capables de **s'adapter** » (Darwin). L'objectif est donc de savoir « comment faire de la ville **un territoire support pour un autre commerce** » (Miranda, 2014).

Dans le cadre de son travail sur les magasins physiques, Catherine Barba met en avant la **digitalisation des parcours clients**. Elle en donne une définition en s'adressant aux commerçants : « La grande majorité de vos clients a parfaitement intégré l'usage d'Internet dans son parcours d'achat, à chaque moment clé, avant, pendant et après la transaction qui se fait chez vous, dans votre point de vente ».

C'est ainsi que « en moins de quinze ans, le e-commerce s'est installé dans le quotidien des consommateurs » (Barba, 2013) à cause des avantages qu'il apporte aux internautes : « prix intéressants, exclusivités, avant-premières, emballage cadeau, hotlines 24/24, livraison rapide, options gratuites, confort de rester au chaud » alors que, dans le même temps, les magasins physiques sont plus contraignant pour les consommateurs : « effort de se déplacer, frais de transport, parking, essence, temps passé » (Barba, 2013). Rallet mettait en avant également ces « **contraintes de territorialisation** (au sens d'inscription dans un espace physique) qui continuent de peser sur les fonctions commerciales ».

Cependant, ce modèle « virtuel » n'est pas la solution idéale au commerce en général. En effet, Barba met en avant « le paradoxe du digital », qui donne « aux clients un sens accru de la relation et de l'engagement en magasin ». En effet, le magasin constitue un espace où l'on peut se retrouver et qui permet donc de **tisser du lien social entre les populations**. Ainsi, « plus on achète en ligne et plus on a besoin d'un retour au réel, de contact humain, de sourire, de chaleur ». « Le point de vente va jouer un nouveau rôle en tant qu'espace de socialisation et d'émotion car, aujourd'hui, avec l'e-commerce c'est surtout l'aspect rationnel de l'acte d'achat qui est privilégié par les consommateurs » (Baird).

C'est ainsi que l'avenir du commerce n'est pas le e-commerce mais plutôt « **la convergence des deux univers, digital et physique** » qui « constitue la clé du succès **pour répondre à l'évolution et à la demande des consommateurs** » (Barba, 2013). Ce phénomène était déjà perçu par Alain Rallet, dès le début des années 2000 et l'émergence du e-commerce : « L'électronisation du

commerce ne conduit pas à la suppression des infrastructures commerciales mais à la **constitution d'un ensemble hybride de supports physiques et virtuels restant fortement enracinés dans l'espace** ». « L'erreur est en fait de penser le commerce électronique sous la forme d'activités commerciales spécifiques distinctes du commerce traditionnel alors qu'il convient de le traiter comme l'électronisation ou la numérisation de certaines fonctions commerciales, processus qui affecte l'ensemble des marchés ». Au-delà de cette hybridation, l'auteur maintient le commerce physique en tant que « marqueur significatif de l'espace urbain », bien que ce e-commerce mette en avant « le débat sur l'émergence de nouvelles formes de centralité urbaine ».

Pour répondre à cette demande nouvelle de la part des consommateurs, les commerçants doivent donc se réinventer, innover : « l'innovation ne tue que ceux qui n'innovent pas » (Barba, 2013) en prenant en compte des démarches comme le « web to store ». A l'inverse, il s'agit d'éviter le magasin « showroom ».

Cette nouvelle façon de procéder pour consommer implique une **organisation logistique** importante de la part des commerçants. Pour ceux qui s'engagent dans le e-commerce, il s'agit de connaître exactement leurs stocks afin de « pouvoir communiquer en temps réel cette information sur son site e-commerce et permettre à ses clients de réserver ou d'acheter en ligne et venir retirer l'article en magasin » (Barba, 2013).

### ***3) Exemples d'initiatives de « e-commerce de proximité »***

#### ***❖ Des plateformes communes pour valoriser les commerces de proximité***

C'est ainsi que des commerçants ont compris la nécessité d'être présents sur Internet, par l'intermédiaire d'un site web. Certains optent pour des solutions « clé en main » avec l'élaboration de leur site Internet par un prestataire, d'autres décident de mutualiser les ressources numériques afin de réduire les coûts (cf. Figure 9).

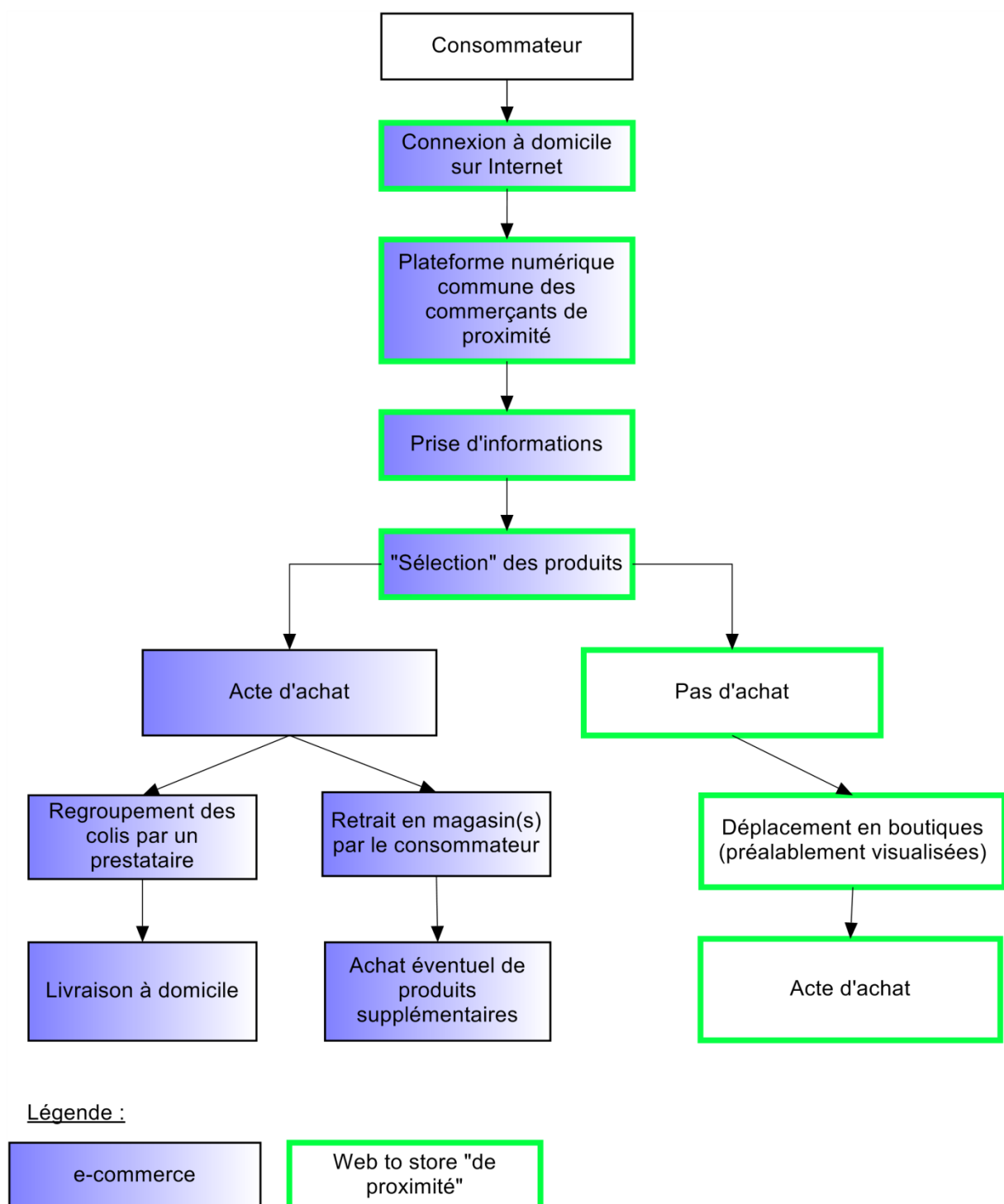


Figure 9 : Utilisation d'Internet pour faire fonctionner les commerces de proximité : le web to store « de proximité »

La volonté pour ces commerces est de profiter de la **démocratisation du e-commerce** et de maintenir leur chiffre d'affaires vis à vis des grandes surfaces et des autres sites e-commerce **en garantissant une consommation locale** via les commerces de proximité. Le chiffre d'affaires est donc dirigé vers les commerces locaux qui peuvent être maintenus.

Comme nous avons pu le voir, l'équilibre du commerce de centre-ville est **parfois fragile**. C'est ainsi que toute « **innovation** » est intéressante pour ce type de commerces de proximité.

En France, 60 commerçants du Puy-en-Velay se sont regroupés en 2012 pour mettre en place un site e-commerce : [achetezaupuy.com](http://achetezaupuy.com). Celui-ci a été conçu par l'agence de communication TNT, qui assure depuis la maintenance. Mettre en place un site web constituait une volonté de certains commerçants mais le processus d'élaboration ainsi que les difficultés liées aux budgets et au temps à consacrer rendaient difficile une issue positive à ce projet. C'est ainsi qu'une cotisation annuelle de 500 euros offre finalement **une nouvelle « vitrine » commune** pour ces commerçants, dont le but était de **lutter contre l'achat sur Internet de leurs consommateurs habituels et de capter de nouveaux clients** (notamment ceux qui ne seraient jamais venus sans cette présence via cette plateforme en ligne commune). L'objectif est donc de mettre en avant que **la boutique physique perdurera si elle est renforcée sur Internet** puisque « Internet est d'abord un outil pour faire venir et revenir ses clients en magasin » (Barba, 2013).

En Belgique, Nearshop joue également ce rôle d'accompagnateur des petits commerçants de la ville de Mons en leur mettant à disposition une plateforme commune pour leur permettre « **de réaliser et d'exploiter leur activité de vente en ligne de façon simple tout en limitant et contrôlant ses coûts** ». C'est ainsi que pour environ 50 euros par mois, une quinzaine de commerçants bénéficient de « l'ensemble de la chaîne de vente en ligne, depuis la création d'une e-boutique, promotion des produits, réception des paiements jusqu'à l'automatisation de la livraison et du suivi clientèle ».

Ces deux exemples mettent en avant une volonté de **redynamiser un commerce de centre-ville qui s'essouffait** notamment compte tenu de la place considérable que prend le e-commerce. C'est ainsi que les commerçants se sont réunis pour optimiser les coûts engendrés par cette nouvelle implantation « virtuelle ».

#### ❖ Un e-commerce pour répondre aux besoins des populations

Par ailleurs, d'autres exemples de mutualisation existent et ne constituent pas seulement une réponse au « report » du chiffre d'affaires des commerces physiques vers le e-commerce mais également une volonté de faciliter le quotidien de la population.

Pour cela, Hubbub, un service de livraison à Londres, passe récupérer les paquets préparés par les commerçants de quartiers membres du réseau suite aux commandes des consommateurs pour ensuite leur livrer leurs commandes. Ce service permet donc de **valoriser les commerces locaux**, qui enregistrent en plus **une augmentation de 10 à 15% de la fréquentation des magasins**, et de répondre aux problématiques liées à l'organisation quotidienne des populations.

## D - Le e-commerce, un écosystème fructueux côté en bourse... mais qui perd de l'argent

Le e-commerce, par l'intermédiaire d'enseignes présentes dans différents pays, constitue un écosystème qui se lance de plus en plus dans l'introduction en bourse. C'est ainsi que « **la vague de l'e-commerce va déferler sur les marchés boursiers** d'ici à la fin de l'année »<sup>2</sup>. Des enseignes telles que Alibaba (géant chinois du e-commerce), Zalando (enseigne allemande), Cdiscount (enseigne française), Cnova (qui regroupe toutes les filiales mondiales e-commerce de Casino)... se lancent donc vers une cotation en bourse. « C'est une page du commerce de détail mondial qui se tourne » car « celui-ci change d'époque ». L'objectif de ses enseignes est de « **poursuivre leurs ambitions de croissance à long terme** » en cherchant « des capitaux et surtout une valorisation auprès des investisseurs ». Aujourd'hui, Zalando affiche un résultat d'exploitation positif pour le premier semestre 2014 avec un résultat avant impôts et intérêts de 12 millions d'euros et un chiffre d'affaires de 1,05 milliard (+29,5% en un an).

Aujourd'hui, la cotation en bourse est très intéressante (une mise de 1 000 \$ en 1997 sur Amazon représente aujourd'hui 240 000 \$) et permettrait de lever jusqu'à 21 milliards de dollars, dans le cas de l'enseigne chinoise Alibaba, mais constitue **une véritable prise de risques**, même si le « ratio cours-bénéfice de Walmart (entreprise américaine multinationale spécialisée dans la grande distribution) est plus de quatre fois inférieur à celui d'Amazon ». Il existe aujourd'hui **un problème de stratégie à long terme** : le e-commerce est un modèle qui perd de l'argent chaque année. C'est ainsi que **la perte financière du groupe Amazon est de 126 millions de dollars** (94 millions d'euros) au deuxième trimestre 2014 (et des prévisions de 410 à 810 millions de dollars au troisième trimestre) avec donc des conséquences : « **l'action d'Amazon a plongé de plus de 15%** depuis début 2014 ».

L'exemple du « **financement des retours de marchandises** qui sont effectués dans **un achat sur deux** » chez l'allemand Zalando est également une limite de ce système. Ce modèle déficitaire pourrait connaître **un ralentissement** (voire même une nette rupture) : ceux qui ont misé sur la dualité « physique-digital » seront certainement ceux qui s'en sortiront le mieux **avec ceux qui auront « bâti un écosystème complet » en misant notamment sur la logistique** : Amazon tente ce pari avec la participation dans une entreprise spécialisée dans la livraison rapide pour 75 millions de dollars.

---

<sup>2</sup> Les Echos. – *La vague de l'e-commerce déferle sur les marchés boursiers*. - 6 septembre 2014.

# **PARTIE II : La prise en compte du e-commerce en Principauté de Monaco**

## Monaco en quelques chiffres :

*Un territoire indépendant d'une superficie de 2,02 km<sup>2</sup>.*

*36 950 habitants pour 50 792 emplois soit 1,37 emplois par habitant.*

### Une forte concentration des activités à Monaco...

*Une surface de commerces de 157 667 m<sup>2</sup> avec 4 pôles majeurs :*

- Autour de la place du Casino : 40 000 m<sup>2</sup>,*
- Le quartier historique de la Condamine : 27 000 m<sup>2</sup>,*
- La zone industrielle de Fontvieille : 18 000 m<sup>2</sup>,*
- Le Boulevard des Moulins : 10 800 m<sup>2</sup>.*

*Une surface de bureaux de 317 015 m<sup>2</sup>.*

*Une surface de l'industrie et de l'artisanat de 137 417 m<sup>2</sup> :*

- La « zone F » constituant le bâtiment « le plus industriel » de Monaco avec 43 000 m<sup>2</sup>.*

*Une surface des équipements collectifs de 342 619 m<sup>2</sup>.*

*Une surface cumulée d'hôtels de 285 611 m<sup>2</sup>.*

*Une surface cumulée de logements de 1 803 778 m<sup>2</sup>.*

## A - L'émergence du e-commerce à Monaco : impacts et défis à relever

Cette partie vise à mettre en avant l'émergence du e-commerce via les chiffres disponibles en Principauté. Celle-ci met également en avant des défis, qui constituent des éléments à prendre en compte au sein du territoire monégasque, compte tenu de l'émergence du e-commerce.

### *1) Une émergence du e-commerce également confirmée à Monaco...*

Les acteurs locaux de la logistique et de la distribution urbaine, La Poste Monaco et Monaco Logistique, mettent en avant un diagnostic commun : **le e-commerce connaît une émergence et une évolution significative en Principauté**, qui suit la croissance exponentielle constatée en France par les chiffres mis à disposition par la FEVAD. Ces acteurs s'appuient sur le nombre de colis qu'ils traitent dans le cadre de leur activité et qui ne cesse d'augmenter.

#### *❖ Les chiffres de La Poste Monaco*

La Poste Monaco est un acteur important en termes de logistique sur le territoire monégasque. En effet, la société agit quotidiennement, notamment par l'intermédiaire de 50 facteurs qui effectuent la distribution (50 facteurs pour une surface totale de seulement 2,02 km<sup>2</sup>, mettant bien en avant la densité du territoire et une construction en hauteur de Monaco), la collecte du courrier et des colis et de 15 agents qui traitent et expédient ce courrier et ces colis. **La société est donc très présente sur la voirie monégasque** (cf. Photographie 1).



Photographie 1 : Véhicule de la Poste Monaco en train de livrer sur la rue Princesse Florestine  
Source : François Ollivon

L'importance de La Poste Monaco se traduit par les chiffres de son activité (fournis par l'entreprise). Entre 2010 et 2013 :

- **le nombre total de colis traditionnels traités a augmenté de 9,25% :**
  - en trafic concentration « **Arrivée** », ce nombre est passé de 222 921 à 269 060, soit **une augmentation de 20,7%**,
  - en trafic dispersion « **Départ** », il est passé de 228 998 à 224 640, soit **une diminution de 1,9%**,
- **le nombre total de colis Chronopost traités a augmenté de 26% :**
  - en trafic concentration « **Arrivée** », ce nombre est passé de 107 833 à 137 928, soit **une augmentation de 27,9%**,
  - en trafic dispersion « **Départ** », il est passé de 44 098 à 53 547, soit **une augmentation de 21,4%**.

Aujourd'hui, **600 colis Chronopost et autant de colis traditionnels sont expédiés par jour**, mettant en avant cette dynamique.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que **le trafic lettres a baissé de 12,1% entre 2010 et 2013** pendant que le nombre de colis ne cesse d'augmenter.

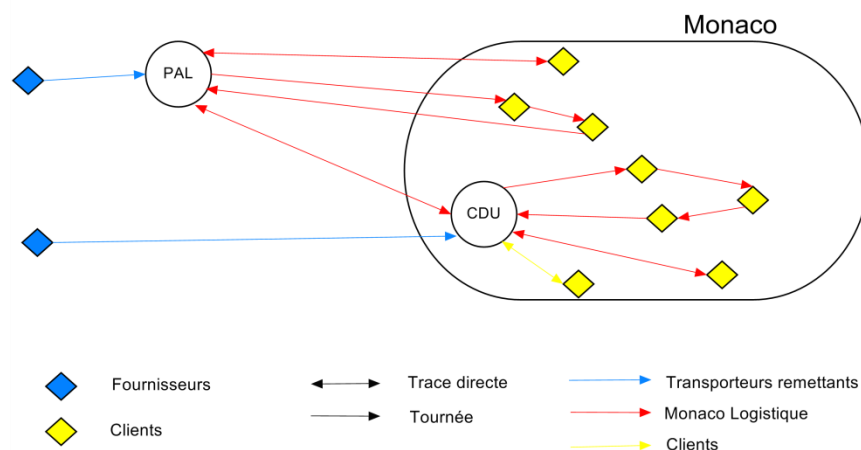
Cette explosion du nombre de colis distribués par La Poste Monaco **s'explique certainement par l'émergence du e-commerce** qui a donc un impact sur la Principauté de Monaco.

#### ❖ Les chiffres de Monaco Logistique

Monaco Logistique est un **partenaire privilégié du Gouvernement Princier**. En effet, souhaitant pacifier les voies de circulation de la Principauté, le Gouvernement s'est doté d'**un Centre de Distribution Urbaine** (CDU) dans le quartier de Fontvieille, notamment dans le but de rediriger les véhicules d'un PTAC supérieur à 7,5 tonnes vers cette plateforme et donc d'interdire leur circulation sur l'ensemble du territoire. La gestion de ce Centre de Distribution Urbaine a donc été confiée à Monaco Logistique dans le cadre d'une convention de concession signée entre la société et le gouvernement. Monaco Logistique est donc un acteur important de la logistique et de la distribution urbaine en Principauté.

Par ailleurs, la Principauté dispose également de capacités de stockage au Parc d'Activité Logistique de Saint Isidore (Nice), gérées aussi en concession par Monaco Logistique, et à Carros. Ces espaces fonctionnent en complémentarité et permettent différents niveaux de dégroupage et de massification vers Monaco (cf. Figure 10).

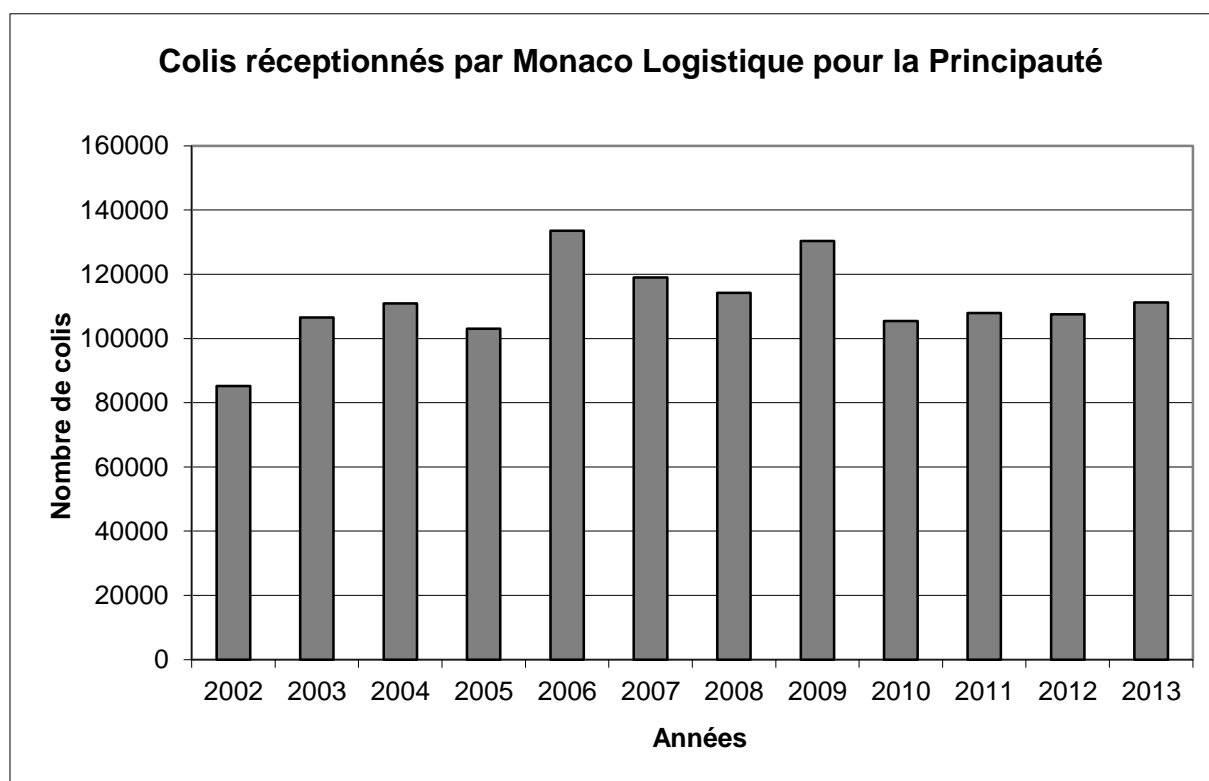




**Figure 10 : Fonctionnement conjoint du PAL et du CDU**

Source : Etude optimisation du transport de marchandises en Principauté de Monaco

En termes de colis réceptionnés, l'entreprise traite depuis 2007 un nombre plutôt constant de colis dans le cadre de son activité pour la Principauté, entre 105 000 et 120 000 colis par an (à part en 2009 où 130 000 colis ont été traités), même si on peut mettre en avant moins de colis pris en charge sur la période 2010-2013 que sur la période 2006-2009. (cf. Figure 11).



**Figure 11 : Colis réceptionnés par Monaco Logistique pour la Principauté**

Source : Monaco Logistique

Afin de mettre en avant le e-commerce et sa part dans l'activité de l'entreprise (pour avoir une idée de l'influence du e-commerce en Principauté dans sa globalité), il serait intéressant de connaître le nombre de colis issu d'un achat en ligne de la part d'un consommateur monégasque. Or, cette donnée est **très difficile à quantifier** pour l'entreprise. Cependant, celle-ci met à jour des données relatives à l'enlèvement au CDU de colis par le client en moyen propre (cf. Figure 12).

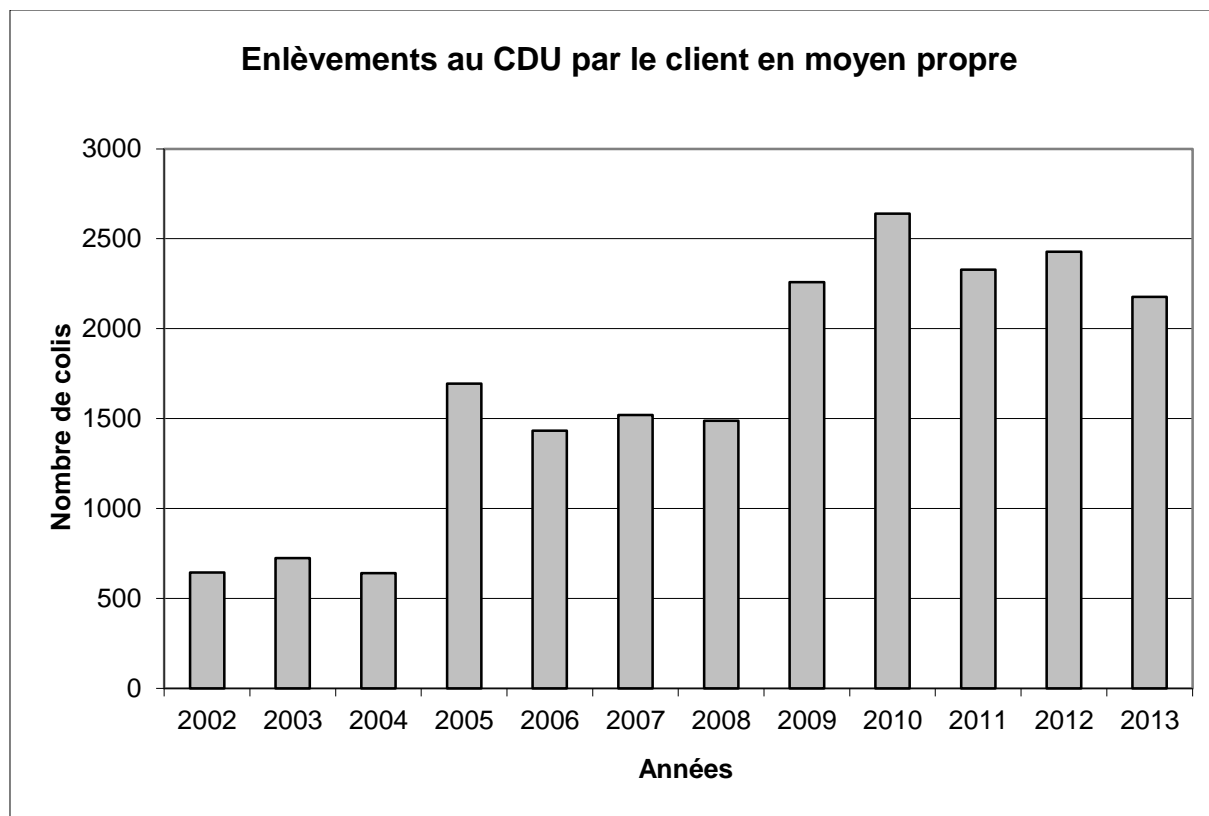


Figure 12 : Enlèvements au CDU par le client en moyen propre  
Source : Monaco Logistique

Ce graphique met en avant une certaine tendance : depuis 2009, le nombre d'enlèvements au CDU par le client en moyen propre **se stabilise entre 2 000 et 2 500 colis** (avec un pic à 2 640 colis en 2010) alors que ce nombre **ne dépassait pas 1 500 avant 2008** (à part en 2005).

De plus, par rapport au graphique précédent, on peut remarquer **davantage de colis enlevés sur la période 2010-2013 que sur la période 2006-2009** alors que **le nombre total de colis traités est plus important sur la période 2006-2009 que 2010-2013**.

Ceci met donc en avant une certaine évolution, peut-être marquée par l'émergence du e-commerce puisque l'on peut considérer que les colis enlevés par le client en moyen propre sont de petits colis, faciles à déplacer.

Par ailleurs, cette évolution est tout de même difficile à quantifier car le CDU est saturé depuis déjà plusieurs années. De plus, celui-ci avait fait l'objet d'une extension de 900 m<sup>2</sup> et s'est retrouvé saturé très rapidement.

Ainsi, bien qu'il demeure assez difficile de connaître la part du e-commerce dans l'activité de l'entreprise, **la donnée liée à l'enlèvement au CDU donne une idée de l'évolution du e-commerce à Monaco.**

❖ *Le retour d'expérience des points relais monégasques*

Un **point relais** est défini comme un commerce qui accepte de réaliser, pour le compte d'un opérateur de réseaux, **des prestations de distributions de colis** et plus généralement des prestations logistiques **à destination des particuliers qui ont commandé sur Internet**. Ceci constitue donc un bon indicateur quant à l'évolution de l'activité liée au e-commerce.

Aujourd'hui, trois points relais sont implantés sur le territoire monégasque avec des réseaux différents :

- Librairie Papeterie La Rêverie (Réseau Relais Colis),
- Célébrations (Réseau Kiala),
- SVB informatiques (Réseau Mondial Relay).

*SVB Informatiques*

SVB Informatiques, par l'intermédiaire de son directeur, met en évidence **une augmentation de son trafic liée à son activité de point relais** « Mondial Relay » :

- Juillet 2013 : 510 colis retirés, soit environ 19 colis / jour (fermeture le dimanche),
- Juillet 2014 : 645 colis retirés, soit environ 24 colis / jour,
- Soit **une augmentation de 26% de l'activité « point relais » en un an.**

Par ailleurs, celui-ci met également en avant une augmentation du trafic lié aux retours :

- Juillet 2013 : 95 retours, soit près de 4 retours / jour,
- Juillet 2014 : 149 retours, soit près de 6 retours / jour,
- Soit **une augmentation de 57% de l'activité « point relais » en un an.**

Bien que le fait de proposer ce service soit contraignant :

- Peu rémunérant (1% du chiffre d'affaires soit 200-210€ / mois pour 30 centimes par colis),
- Nécessitant une part du travail importante (environ 15% du temps) avec de nombreux appels en lien avec ce service (10 à 15 appels par jour),
- Nécessitant une surface de stockage importante (cf. Photographie 2),

celui-ci offre une visibilité au commerce et fait office de publicité. C'est ainsi que le commerçant met en avant :

- Des clients supplémentaires qui connaissent ainsi un magasin capable de réparer leur ordinateur,
- Des achats supplémentaires de la part de personnes qui viennent retirer leur colis.



Photographie 2 : Nécessité d'une surface de stockage importante au sein du commerce pour la gestion de colis destinés aux particuliers

Source : François Ollivon

Ainsi, **l'émergence du e-commerce est également mise en évidence à Monaco par les commerces qui font office de points relais** pour les particuliers qui résident ou qui travaillent à Monaco.

## *2) Impacts pour la Principauté et défis à relever*

L'ensemble de ces éléments (chiffres, travail de terrain, témoignages...) mettent en avant que **le e-commerce concerne également la Principauté de Monaco**. C'est ainsi que l'on peut répertorier **trois domaines impactés** par le e-commerce en Principauté :

- la **logistique urbaine**, qui accueille de plus en plus de colis et donc de transporteurs et livreurs,
- le **commerce de centre-ville**, qui pourrait voir fuir une partie de son chiffre d'affaires vers des sites e-commerce extérieurs à Monaco,
- et surtout, la **Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)**, qui n'est pas nécessairement versée à l'Etat monégasque mais au pays d'implantation de la société effectuant la transaction, bien que des expressistes livrent en Principauté.

Ces trois problématiques mettent en avant des défis qu'il convient de relever pour la Principauté.

### ❖ Un défi logistique

Tout d'abord, un défi lié à **la logistique** existe. En effet, dans un contexte urbain déjà saturé et des voies de circulation très encombrées avec **de plus en plus de colis à livrer** et donc de transporteurs, il est nécessaire de mettre en place des solutions efficaces et applicables à court terme. Aujourd'hui, le Centre de Distribution Urbaine joue **un rôle prépondérant** dans le fonctionnement des livraisons en Principauté de par la massification et la mutualisation qu'il implique. Cet outil constitue ainsi une aubaine pour Monaco. Cependant, cet outil est aujourd'hui saturé (cf. Photographie 3) et **ne convient plus à l'évolution que connaît le territoire monégasque**.



Photographie 3 : Mise en évidence de la saturation du CDU actuel

Source : François Ollivon

C'est ainsi que le futur ensemble logistique sur l'îlot Charles III doit permettre de mutualiser et de massifier encore davantage les livraisons en Principauté. Les rencontres entre les différents acteurs de la logistique urbaine à Monaco (La Poste Monaco et Monaco Logistique) ont mis en évidence que des synergies pouvaient s'opérer entre leurs sociétés dans le cadre de la mise en forme de la plateforme Charles III.

Cette plateforme logistique Charles III constitue donc un outil bienvenu mais qui n'arrive que dans plusieurs années alors que les camionnettes et les véhicules utilitaires légers, qui saturent le réseau pour les livraisons, **sont présents dès aujourd'hui**. C'est ainsi qu'il existe une nécessité de **mettre en place rapidement des infrastructures dédiées à l'émergence de ce e-commerce** qui pourrait fonctionner sur le même principe que la future plateforme de fret Charles III (dotée des composantes palettes, MIN, messagerie).

### ❖ Un défi commercial

Le deuxième défi vise à **maintenir l'attractivité du commerce de centre-ville**. Cette attractivité a pour objectif, non seulement de maintenir le nombre de clients et d'en conquérir de nouveaux mais également de **maintenir et d'accroître le chiffre d'affaires** : le magasin monégasque **ne doit pas se transformer en showroom** (augmentation du nombre de clients et diminution du chiffre d'affaires).

La première partie de ce rapport a mis en évidence certains éléments chiffrés comme par exemple **une croissance 8 fois plus rapide du e-commerce par rapport au commerce traditionnel** en France. Cette valeur met notamment en avant un « problème e-commerce » ou du moins un impact de celui-ci sur le commerce physique dans le sens où le chiffre d'affaires de certains commerçants peut être reporté vers des enseignes présentes sur Internet.

C'est ainsi que l'on peut penser à **un impact de ce e-commerce sur la Principauté de Monaco et sur ses commerces de centre-ville**. L'objectif est donc d'**insuffler une nouvelle dynamique** au commerce monégasque pour répondre à l'émergence du e-commerce, qui pourrait se positionner sur des gammes de produits présents à Monaco et donc prendre des parts de marché aux commerces physiques monégasques. C'est ainsi que les monégasques pourraient favoriser l'utilisation d'Internet face à la proximité de leurs commerces, ce qu'il faut éviter afin de préserver la qualité et l'animation du centre-ville de Monaco.

### ❖ Un défi administratif ou fiscal

Enfin, le troisième défi pourrait être qualifié d'**administratif ou fiscal**. L'objectif est de récupérer la TVA qui pourrait être collectée à l'intérieur de la Principauté.

Ce problème lié à la TVA n'est pas spécifique à Monaco mais bien à l'Europe entière et donc à la France. Des travaux sont déjà engagés au niveau européen sur cette problématique de la **fiscalité numérique** : jusqu'à présent, la TVA est reversée à l'Etat qui accueille le siège social du groupe. Des enseignes profitent donc d'**optimisations fiscales** en s'implantant dans des pays membres de l'Union Européenne à basse fiscalité. Dans un souci d'équité fiscale, la volonté est de faire soutenir aux finances de l'Etat en question **les enseignes qui bénéficient du pouvoir d'achat de sa population**. Par exemple, un groupe, qui bénéficierait d'achats de la part de clients situés en territoire français, devrait participer, via la TVA notamment, aux recettes fiscales de la France, même si ce groupe n'est pas implanté sur le territoire français.

L'objectif pour la Principauté est de capter une TVA **qui « traverse » Monaco**, via les livraisons de colis par des transporteurs français, mais **qui échappe à la Principauté**. La livraison pour des consommateurs monégasques en points relais extérieurs à Monaco constitue également une TVA qui pourrait être captée. La Taxe sur la Valeur Ajoutée (via les transactions commerciales) représente des recettes conséquentes pour l'Etat monégasque qu'il convient de maintenir. **En effet, la TVA constitue près de 50% des recettes de l'Etat en 2013.**

## **B - Un « phénomène e-commerce » qui semble marginal pour le commerce monégasque**

Cette partie a pour objectif de mettre en avant les conséquences du e-commerce sur le commerce de centre-ville monégasque à travers différents éléments : le chiffres d'affaires du commerce de détail, le niveau de gamme des produits disponibles en Principauté et enfin, l'exemple de la Fnac Monaco.

### ***1) Un commerce monégasque qui continue d'évoluer positivement***

Dans le cadre de ce travail sur le commerce de centre-ville, nous nous intéressons au **commerce de détail**. Celui-ci est défini par l'Institut Monégasque de la Statistique et des Etudes Economiques (IMSEE) comme « la revente (vente sans transformation) au public de biens neufs ou d'occasion essentiellement destinés à la consommation des particuliers ou des ménages, par des magasins, des grands magasins, des comptoirs et des kiosques, des maisons de vente par correspondance, des colporteurs et des marchands ambulants, des coopératives de consommateurs, etc ».

En 2013, **732 établissements du commerce de détail sont implantés à Monaco** pour un **chiffre d'affaires de 1 292 850 000 euros**, soit **une augmentation de 6,4% par rapport à 2012** (1 214 730 000 euros). Ce secteur représente 9,1% du chiffre d'affaires global de la Principauté (hors Activités financières et d'assurance) contre 8,2% en 2012.

Par ailleurs, le commerce de détail en magasin spécialisé réalise 46,5% du chiffre d'affaires du commerce de détail (+8,4% par rapport à 2012). Plus précisément, le **chiffre d'affaires augmente pour chaque classe NAF** (Nomenclature d'Activités Française) de ce commerce de détail en magasin spécialisé (cf. Figure 13) :

- augmentation de 11,6% entre 2012 et 2013 pour le commerce de détail d'habillement en magasin spécialisé,
- augmentation de 9,5% pour le commerce de détail d'articles d'horlogerie et de bijouterie en magasin spécialisé,
- augmentation de 12,8% pour le commerce de détail de chaussures et d'articles en cuir en magasin spécialisé,
- augmentation de 1,5% pour le commerce de détail de biens neufs en magasin spécialisé,
- augmentation de 9,5% pour le commerce de détail de produits pharmaceutiques en magasin spécialisé.



Unité : milliers d'euros

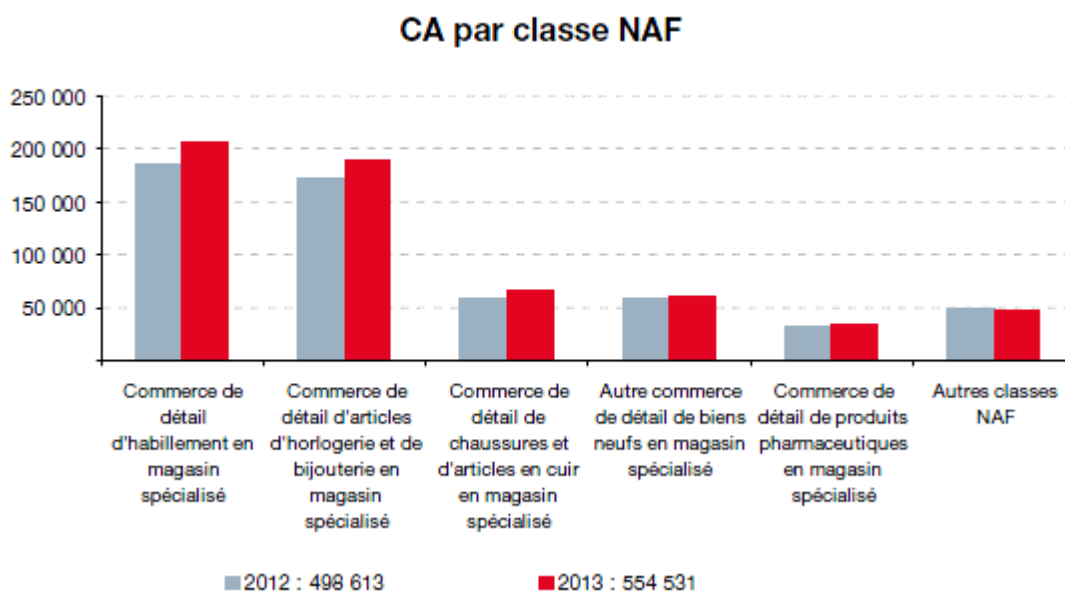


Figure 13 : Chiffre d'affaires par classe NAF pour les commerces de détail en magasin spécialisé

Source : Monaco en Chiffres 2014 - IMSEE

C'est ainsi que nous pouvons conclure à **une évolution plutôt positive des ventes** pour les commerces physiques monégasques **avec un nombre d'établissements en baisse**, passant de 760 en 2012 à 732 en 2013. Le **e-commerce ne semble pas constituer actuellement une menace prédominante** sur le commerce de centre-ville à Monaco.

## 2) Une offre commerciale axée sur le luxe... qui demeure peu impactée par le e-commerce

À Monaco, 732 établissements se dispersent sur l'ensemble du territoire mais de façon peu homogène. C'est ainsi que **340 établissements sont localisés dans le quartier de Monte-Carlo** : 46,5% des établissements monégasques du commerce de détail se situent donc dans ce quartier (cf. Figure 14).

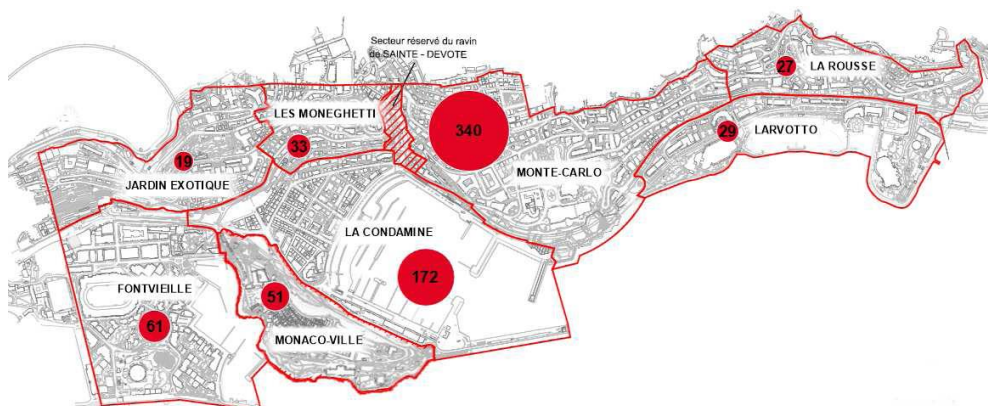


Figure 14 : Etablissements actifs par quartier

Source : Monaco en chiffres 2014 - IMSEE



Or, l'offre commerciale dans le quartier de Monte-Carlo est surtout orientée vers **un niveau de gamme élevé, lié au luxe notamment**. C'est ainsi que ce chiffre d'affaires du commerce de détail est propulsé par cette gamme de produits. Or, **ce haut de gamme est, pour l'instant, très peu impacté par le e-commerce**. En effet, le luxe « véhicule » des valeurs qui ne sont pas réellement en adéquation avec le commerce via Internet. En effet, les maisons de luxe visent à **proposer des services « glamour(s) »** en lien avec **une certaine rareté et l'apport d'une véritable valeur ajoutée**.

Ce type de magasins s'adresse donc à une clientèle très ciblée pendant que le e-commerce vise **une catégorie très large de population**. La clientèle du luxe monégasque ne cherche pas à comparer les prix pour trouver la bonne affaire mais **recherche réellement la qualité et un haut niveau de services**. C'est ainsi qu'il est nécessaire de s'adresser à un interlocuteur physique qui fait vivre une expérience émotionnelle unique : « l'expérience luxe » recherchée par ce type de clients. Le prix devient donc un élément « négligeable », tant que la valeur ajoutée existe. Au contraire, le consommateur du e-commerce **recherche en priorité les promotions et les bonnes affaires** en comparant les offres des différents sites, quitte à ne pas avoir d'interlocuteurs physiques.

Compte tenu du positionnement du commerce monégasque (plutôt haut de gamme) ainsi que de l'évolution positive du chiffre d'affaires du commerce de détail, notamment du commerce de détail en magasin spécialisé, il est possible de mettre en avant que **le e-commerce n'impacte pas ou que très peu le commerce traditionnel monégasque**. Celui-ci n'est donc pas la cause des cessations d'activités (28 commerces en moins par rapport à 2012) ou d'une possible perte de chiffres d'affaires et de clientèle comme cela peut-être le cas en France sur une gamme de produits « inférieure ».

### *3) Le cas de la Fnac Monaco : une locomotive commerciale qui met en avant la synergie site internet et magasin physique pour répondre au e-commerce*

#### *❖ Le groupe Fnac et sa politique de l'omnicanal*

Le groupe Fnac est aujourd'hui le **3ème site e-commerce** en termes de visiteurs uniques par mois (9 030 000 visiteurs). Amazon constitue son seul véritable concurrent car le consommateur veut acheter sur des sites sécurisés, ce que peut leur offrir ces deux enseignes.

La Fnac poursuit les tendances actuelles avec **une politique de l'omnicanal** ou du multi-canal, c'est-à-dire que l'enseigne garantit la continuité du processus d'achat de ses clients avec une transparence totale.

Ainsi, chez la Fnac, **60% des commandes se font depuis des smartphones**, mettant bien en avant les évolutions comportementales actuelles avec l'émergence de la société connectée en permanence, via les téléphones portables.

Afin de favoriser cette démarche de l'omnicanal, l'enseigne a donc mis en place le « Fnac Shop » qui permet au consommateur « de faire ce qu'il veut » en termes d'achats et surtout de livraisons. Il s'agit donc d'un **outil omnicanal qui vise à faciliter l'achat pour le consommateur**. L'idée

n'est donc pas d'être acteur passif du e-commerce, mais plutôt d'être actif en offrant à ses clients une possibilité d'achat que n'offre pas Amazon par exemple.

Le groupe a bien compris que le e-commerce implique également **une nouvelle façon de consommer** : les consommateurs veulent être livrés chez eux ou en point relais. Considérant que « la logistique du e-commerce constitue le nerf de la guerre » (Monsieur Assyag, directeur de la Fnac Monaco), l'enseigne a récemment mis en place le « Fnac express + » qui permet d'être livré à domicile ou en point relais en un jour gratuitement et en illimité toute l'année pour 49€/an. Des avantages supplémentaires sont également offerts comme le traitement prioritaire des commandes des personnes ayant souscrites à cette offre. La Fnac **répond donc à la demande des consommateurs en termes de rapidité de livraison pour leur colis.**

La Fnac a également mis en place la « marketplace » : il s'agit d'une plateforme sur laquelle chacun peut vendre un produit. L'enseigne, **via sa notoriété**, permet **une visibilité plus importante** et garantit ce processus et la satisfaction du client. Le groupe perçoit une commission pour ce rôle d'intermédiaire. Il est responsable de tout et effectue donc des contrôles afin de garantir la satisfaction des clients. Cette visibilité impose aux personnes qui vendent leurs produits sur la marketplace à avoir une attitude exemplaire.

#### ❖ Le groupe Fnac et sa démarche pour pérenniser les magasins physiques

Pour la Fnac, le **modèle d'avenir vise à favoriser l'omnicanal** par l'intermédiaire de :

- un site Internet fluide, disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et basé sur la notoriété de l'enseigne,
- mais également des magasins, qui garantissent le lien social et les échanges vendeur-client.

Cette volonté d'omnicanal incite donc la Fnac à faire des efforts sur ses magasins physiques. La Fnac et la Fnac Monaco plus particulièrement ne veulent pas tendre vers des magasins showroom et misent plutôt sur l'achat direct qui permet au client d'avoir son produit instantanément.

Si la différence de prix est forte alors le e-commerce a un rôle à jouer. Au contraire, si la différence de prix est faible, le client achète en magasin si le vendeur joue son rôle. C'est ainsi que la relation avec le client est primordiale : « la façon selon laquelle je reçois le client ? » devient la base du métier vendeur à la Fnac. En effet, un client satisfait est un client qui reviendra. Au contraire, un client frustré est un client qui ne reviendra pas (conséquences irréversibles). Le client d'aujourd'hui, étant surinformé, est volatile.

L'enseigne a donc mis en place une démarche pour faire des managers de véritables animateurs d'équipe. Sachant que 1 client sur 2, qui va venir chercher son produit en magasin, va acheter **4 articles supplémentaires en moyenne**, l'objectif est donc de lui apporter une offre de qualité au niveau de la relation client. Cette satisfaction est mesurée via le Net Promoter Score (NPS), un indicateur de fidélité client mesurant dans quelle mesure le répondant recommande la société, le produit ou le service à ses proches.

C'est ainsi que la Fnac, bien qu'Amazon soit omniprésent sur Internet via le e-commerce, met en place des solutions pour justement conserver des parts de marché en fidélisant ses clients.

❖ Le particularisme monégasque

La Fnac Monaco constitue une entité à part dans le sens où il s'agit d'une **entité internationale de la Fnac** contrairement aux entités parisiennes, franciliennes et de province. Il s'agit d'une Société par Actions Monégasques (SAM) : c'est ainsi qu'elle **déclare ses revenus à l'administration fiscale à Monaco qui perçoit donc notamment la TVA.**

Afin de répondre à la volonté du groupe de faire cohabiter site Internet et magasins physiques, 500 000 euros de rénovation ont été budgétisés pour réaménager les locaux de la Fnac Monaco pour « se mettre à l'heure du 21ème siècle » (Monsieur Assyag, directeur de la Fnac Monaco).

La Fnac Monaco, contrairement aux autres Fnac, possède des spécificités en termes de ventes :

- la vente de produits techniques de type télévisions est très intéressante à Monaco,
- la vente de micro-informatique est moins importante qu'en France mais reste raisonnable,
- et surtout, il existe des produits que l'on trouve qu'à Monaco avec la mise en place de partenariats avec des ateliers de transformations (cf. Photographie 4).



Photographie 4 : Le particularisme monégasque mis en avant par les prix à la Fnac Monaco

Source : gizmodo.fr

À Monaco et plus qu'ailleurs, le panier moyen est fort et les consommateurs privilégient le déplacement en magasin pour les achats. C'est ainsi que mettre en place **un site Internet spécifique pour la Fnac Monaco ne serait pas forcément judicieux** : en effet, un site Internet coûte cher, doit « vivre » heure par heure alors que le nombre de clients ne seraient pas suffisamment nombreux pour que cette démarche soit intéressante à Monaco.

❖ La logistique de la Fnac à Monaco

La Fnac Monaco, étant une « filiale » du groupe la Fnac, n'a pas de pouvoir de décision. Au niveau des chaînes logistiques, la Fnac fonctionne via deux sites à Massy (91) et à Wissous (91) qui centralisent l'ensemble des colis de l'enseigne. La Fnac achemine les colis en camions, via des expressistes tels qu'UPS ou Fedex.

La Fnac Monaco constitue **une locomotive commerciale** pour la Principauté de Monaco et pour le Centre Commercial le Métropole. L'enseigne a reçu 5 000 pièces en livraison sur la période Avril-Juillet 2014 et 30 000 pièces à la période de Noël 2013, entraînant ainsi de nombreux flux.

Prendre en charge le transport et la logistique du dernier kilomètre n'est pas un objectif pour la firme car externaliser ce travail permet une souplesse et une flexibilité de fonctionnement aujourd'hui nécessaire à l'enseigne. Ainsi, la mise en place d'un système de récupération de colis pour une massification peut intéresser la Fnac bien qu'il **ne s'agisse pas de son rôle direct** vu qu'ils externalisent cette étape.

Ainsi, compte tenu de l'impossibilité de « ventiler » les commerces par niveaux de gamme et donc d'avoir des données chiffrées spécifiques à ces niveaux, il est **difficile de déterminer avec certitude que le e-commerce n'impacte pas le commerce traditionnel monégasque**.

Cependant, nous pouvons noter que **Monaco se différencie d'autres villes par des spécificités** :

- un panier moyen fort,
- des produits « uniques »,
- une présence importante du commerce de luxe,

qui laissent donc penser à **un impact moindre du e-commerce sur la Principauté**.

## C - Etat des lieux des transporteurs : une émergence compliquant la livraison en Principauté de Monaco

Cette partie vise à mettre en évidence la problématique des flux et de la logistique urbaine en Principauté liée à l'émergence du e-commerce. Cette partie s'articule autour d'un travail préalable de terrain et des entretiens réalisés avec différents expressistes des Alpes-Maritimes, intervenant sur le territoire monégasque. Ce travail aboutit à une proposition de solution de massification et de mutualisation des colis issus du e-commerce.

### *1) Analyse quantitative et qualitative des aires de livraisons en Principauté*

#### *❖ Travail de terrain avec un expressiste monégasque : mise en avant des difficultés pour livrer à Monaco*

Partant du principe que **90% des opérations de messagerie express à Monaco s'effectuaient, en 2009, en double file, en pleine voie ou sur un espace non autorisé** (arrêt bus, ...) c'est-à-dire en dehors des aires de livraisons<sup>3</sup>, une tournée a été réalisée lors de la matinée du Jeudi 17 Juillet 2014 avec Monaco Logistique afin de mettre en avant les difficultés rencontrées par les chauffeurs-livreurs en Principauté. Un camion de 11 m3 a été utilisé dans le cadre de cette livraison pour livrer les petits colis que reçoit Monaco Logistique au Centre de Distribution Urbaine situé dans la zone J du quartier de Fontvieille. Cette matinée a vu le seul chauffeur-livreur de Monaco Logistique affilié à la livraison du petit colis devoir repasser au CDU afin de recharger le camion, compte tenu du grand nombre de colis réceptionné.

#### *Des difficultés qui dépassent le territoire monégasque*

La particularité de Monaco Logistique réside dans le fait que l'entreprise livre à Monaco mais également en dehors de la Principauté, dans les communes limitrophes françaises. C'est ainsi que beaucoup de temps est perdu lors des livraisons hors de Monaco qui obligent à sortir de la Principauté (ce qui ne pose pas de problèmes), à livrer et à revenir sur le territoire monégasque : cette dernière étape constitue une problématique pour les chauffeurs-livreurs qui se retrouvent dans les embouteillages à l'entrée de Monaco et qui doivent rattraper ensuite ce retard qui s'accumule.

#### *Monaco-Ville (le Rocher)*

Une première zone délicate concerne la livraison au niveau de la place du Palais dans le sens où il est nécessaire de livrer avant 10h. C'est ainsi que plusieurs livreurs s'accumulent sur la Place du Palais avant cette échéance, sur **des emplacements non « officiels » mais tolérés** par les forces de l'ordre monégasques, afin de pouvoir livrer les magasins de Monaco-Ville (cf. Photographie 5).

---

<sup>3</sup> Bases de données de la main courante informatique du Centre Intégré de Gestion de la Mobilité (CIGM).

La présence des policiers garantit cette livraison de Monaco-Ville mais ceux-ci veillent **rigoureusement à faire respecter cette interdiction de livrer après 10h**. Cette tolérance, vis-à-vis de la livraison sur des emplacements non matérialisés comme aires de livraison, a notamment été mentionnée dès 2009 par Christophe Cauvin dans le cadre de sa thèse sur le quartier de Fontvieille et de l'espace urbain Saint-Antoine (commune de Cap d'Ail).



Photographie 5 : Des espaces de livraisons non « officiels » au niveau de la Place du Palais mais autorisés et surveillés par les policiers (en arrière-plan)  
Source : François Ollivon

La place de la Visitation constitue un espace délicat à Monaco-Ville. La proximité de la Chocolaterie de Monaco (cf. Photographie 6) et du Conseil National (cf. Photographie 7) pour les livraisons ainsi que la présence de l'arrêt de bus de Monaco-Ville (qui est desservi par les lignes 1 et 2 de la Compagnie des Autobus de Monaco et qui impose aux bus de faire demi-tour devant la Chocolaterie) pose problème pour les livraisons. Ainsi, si un bus arrive au moment de la livraison, celui-ci est retardé et **doit attendre la fin de la livraison**.





Photographie 6 : Livraison de la Chocolaterie de Monaco qui impose un stationnement temporaire anarchique devant le magasin

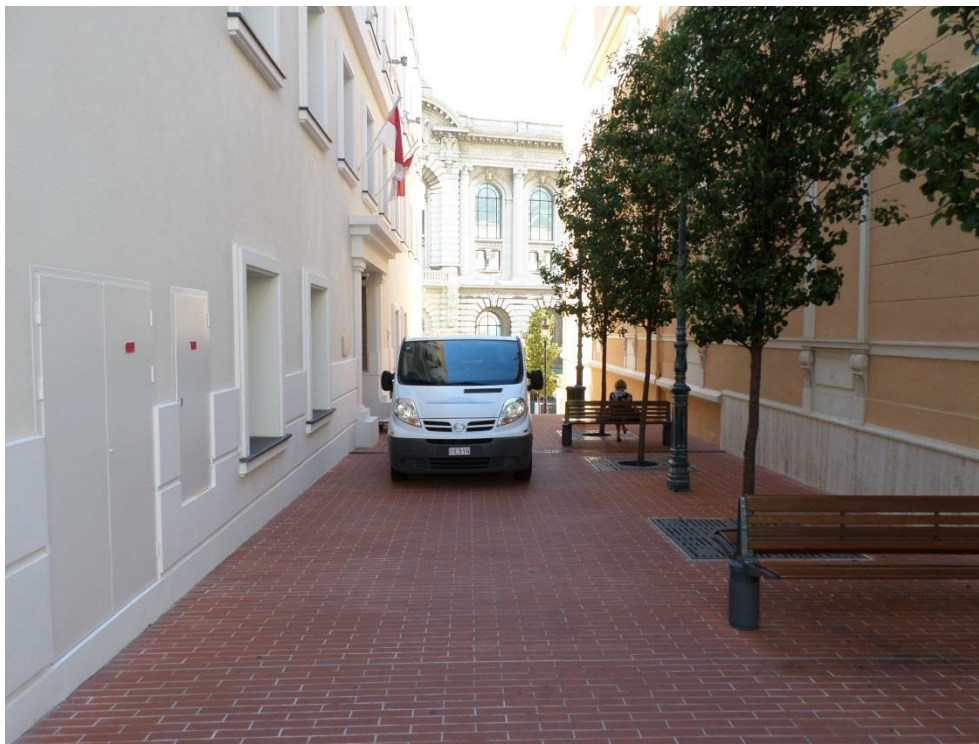
Source : François Ollivon



Photographie 7 : Stationnement anarchique devant le Conseil National, à proximité de l'arrêt de bus de la CAM

Source : François Ollivon

C'est ainsi que des solutions alternatives sont trouvées pour livrer le Conseil National : l'utilisation de la ruelle Chanone G. Franzi, réservée habituellement aux piétons mais dont l'utilisation à des fins de livraisons reste tolérée par les forces de l'ordre, postés à proximité (cf. Photographie 8).



Photographie 8 : Utilisation de la ruelle Chanone G. Franzi (habituellement piétonne) à des fins de livraisons  
Source : François Ollivon

#### *L'avenue du Port*

L'Avenue du Port constitue également un lieu problématique pour la livraison. Compte tenu de l'utilisation des aires de livraisons par d'autres livreurs ou des véhicules d'entreprises implantées à proximité (cf. Photographie 9), le chauffeur-livreur est obligé de stationner sur un espace qui explicite clairement **l'interdiction de stationner par une démarcation de voirie par une ligne jaune et par une barrière avec un panneau d'interdiction de stationner permanent** (cf. Photographie 10).





Photographie 9 : Aire de livraison déjà occupée  
Source : François Ollivon



Photographie 10 : Stationnement au niveau d'un espace interdit  
Source : François Ollivon

## *La Rue Grimaldi*

Les livraisons sur cette rue mettent également en avant des problématiques : un chauffeur-livreur (d'une société basée dans les Alpes-Maritimes) **stationne au milieu de la route** pour décharger en mettant les « warnings » (cf. Photographie 11), alors que d'autres stationnent sur le trottoir et sur la voie réservée aux bus (cf. Photographie 12). Ceci complique la circulation au niveau de cette rue pour les véhicules qui ne peuvent que rouler entre les deux voies de circulation.



Photographie 11 : Chauffeur-livreur stationnant sur la voirie

Source : François Ollivon



Photographie 12 : Stationnement anarchique sur le trottoir et la voie réservée aux bus

Source : François Ollivon



### *Rue Princesse Florestine*

Compte tenu des travaux actuellement en cours sur la rue Princesse Florestine, la livraison ainsi que la circulation sont délicates : les véhicules sont stationnés sur la voirie (cf. Photographie 13), les aires de livraisons sont occupées, notamment par des véhicules de particuliers ou des véhicules d'entreprises effectuant des travaux à proximité (cf. Photographie 14), ou n'existent tout simplement pas (cf. Photographie 15).



**Photographie 13 : Véhicule de livraison stationnant sur la voirie**  
Source : François Ollivon



Photographie 14 : Aire de livraisons occupée par des véhicules de particuliers ou par des véhicules de l'entreprise effectuant les travaux  
Source : François Ollivon



Photographie 15 : Stationnement au niveau de la terrasse d'un restaurant  
Source : François Ollivon



### *Rue des Castelans – Rue du Campanin*

La **fermeture des barrières de la rue des Castelans** pose de nombreux problèmes aux livreurs. Une aire de livraisons existe à proximité mais celle-ci est **sous-dimensionnée** (8 mètres). C'est ainsi que les chauffeurs-livreurs **stationnent sur la rue du Campanin**, entraînant des difficultés de circulation sur cette rue qui **est impactée indirectement** par la fermeture des Castelans (cf. Photographie 16). On y voit notamment des expressistes extérieurs à la Principauté, originaires des Alpes-Maritimes (cf. Photographie 17).



Photographie 16 : Véhicules de livraisons stationnant anarchiquement à proximité du Stade Louis II  
Source : François Ollivon



Photographie 17 : Expressiste des Alpes-Maritimes stationnant sur des emplacements non autorisés  
Source : François Ollivon

### *Quai Antoine 1er*

Le quai Antoine 1<sup>er</sup> reste abordable pour les livreurs, notamment en face de la Rascasse. Lors de l'arrivée du camion de Monaco logistique, l'aire de livraison n'était occupée que par un quad buggy (cf. Photographie 18). Cependant, la **route de la Piscine reste difficile** pour les livraisons puisque les livreurs doivent **stationner sur la voirie**.



Photographie 18 : Aire de livraison du Quai Antoine 1er libre  
Source : François Ollivon

### *Avenue de Monte-Carlo*

L'avenue de Monte-Carlo constitue également un point noir : ceux qui livrent sont obligés de **stationner en double file** et de passer entre les véhicules qui sont stationnés pour livrer les colis (cf. Photographie 19). Par ailleurs, les livreurs de 06 Express mettent également en avant cette difficulté et indiquent que les employés de Hermès participent à la livraison car ils sont conscients des problèmes engendrés par **ce stationnement temporaire mais tout de même gênant**.



Photographie 19 : Mise en avant des difficultés de livraisons sur l'Avenue de Monte-Carlo  
Source : François Ollivon



❖ Mise en évidence complémentaire de zones à difficultés

Au-delà de cette tournée avec Monaco Logistique, un travail de terrain préalable a permis de répertorier d'autres espaces à enjeux où les difficultés de livraisons sont importantes.

*Avenue Hector Otto*

Devant Intermarché, il existe une aire de livraison qui peut être occupée par des voitures particulières. C'est ainsi que certaines livraisons se font sur la voirie (cf. Photographie 20), obligeant les automobilistes à doubler de façon parfois dangereuse (en sachant qu'il n'y a pas de trottoirs au niveau du virage).



**Photographie 20 : Livraisons parfois difficiles sur l'avenue Hector Otto entre l'occupation des aires de livraisons et les véhicules stationnés sur la voirie**

Source : François Ollivon



### *Boulevard Princesse Charlotte*

Lors de ce travail de terrain, l'aire de livraison du Boulevard Princesse Charlotte devant l'Hôtel Novotel était disponible bien qu'un véhicule y stationnait sur l'extrémité de cet emplacement réservé aux livraisons. Cependant, l'horaire du relevé peut expliquer la disponibilité de cet espace (cf. Photographie 21).



**Photographie 21 : Emplacement de livraison disponible devant l'Hôtel Novotel**  
Source : François Ollivon

### *Croisement Avenue Saint-Laurent – Boulevard des Moulins*

Le **boulevard des Moulins constitue le réel point noir de la Principauté** en termes de livraisons. Ainsi, l'aire de livraisons de l'avenue Saint-Laurent, à proximité immédiate du boulevard des Moulins, est un espace **sous-dimensionné** et **constamment occupé**, notamment par Gastaldi Fleurs dont le magasin est implanté à côté. Cet espace est donc presque inaccessible pour les autres livreurs, surtout si des particuliers y stationnent leurs véhicules (cf. Photographie 22).

Bien que la livraison sur cet emplacement n'ait pas été « expérimentée » lors de la tournée avec Monaco Logistique, l'emplacement de l'avenue Saint-Laurent a été répertorié par le chauffeur-livreur comme **une zone à problèmes pour les livraisons**, comme l'avenue Saint Michel et la rue des Iris, situées à proximité du boulevard des Moulins. Ceci met donc en avant les problématiques liées aux livraisons dans cet espace.



Photographie 22 : L'aire de livraison de l'avenue Saint-Laurent, constamment occupée

Source : François Ollivon

## La Condamine

L'aire de livraisons, rue des Açores, semble constamment occupée par les véhicules des ouvriers qui effectuent les chantiers à proximité, ce qui pose donc des problèmes pour les livraisons dans cette zone (cf. Photographie 23).



Photographie 23 : Véhicules d'entreprises effectuant des travaux à proximité et ne respectant pas la limitation d'heures de stationnement

Source : François Ollivon

**L'occupation de ces aires de livraisons, ainsi que la faible rotation qu'il existe actuellement** (utilisation des emplacements supérieure aux 15 minutes autorisées pour livrer), obligent les chauffeurs-livreurs à **stationner sur des emplacements non autorisés** : en double file, en pleine voie ou au niveau des arrêts de bus, entraînant donc des perturbations sur la circulation. C'est ainsi que « pour la seule année 2009, **près de 180 blocages de circulation d'une durée moyenne de l'ordre de 3 minutes ont été consignés au motif de « Gêne du trafic par opération de livraison » sur le seul quartier de Fontvieille** ».<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Bases de données de la main courante informatique du Centre Intégré de Gestion de la Mobilité (CIGM).

## *2) Etat des lieux des transporteurs originaires des Alpes Maritimes et prémices de solutions pour le BtoC*

La partie suivante vise à faire une synthèse des réunions qui ont été effectuées avec certains expressistes des Alpes-Maritimes qui interviennent sur le territoire monégasque (cf. Annexe 1 : Compte rendu des entretiens avec les expressistes « extérieurs » à la Principauté de Monaco). L'objectif de ces réunions était de **mettre en évidence l'émergence du e-commerce en Principauté** via :

- l'activité de cet échantillon d'expressistes et son évolution,
- les principes d'organisation des tournées,
- les contraintes et problèmes rencontrés,
- les pistes de solutions que la Principauté pourrait mettre en place pour pallier les difficultés rencontrées.

La relative facilité avec laquelle nous avons pu rencontrer ces acteurs met en avant que **la problématique de la livraison à Monaco est un phénomène qui intéresse les responsables des sociétés** qui interviennent en Principauté et qui sont donc sensibles aux évolutions à venir. C'est ainsi que ces rencontres aboutissent à des prémices de solutions pour réduire les flux en Principauté, notamment **la création d'un local de gestion de colis de BtoC destinés à Monaco.**

### **Eléments de rappel...**

**BtoC** : transactions commerciales, utilisant Internet, entre les entreprises et les consommateurs (business to consumer).

**BtoB** : transactions commerciales, utilisant Internet, entre les entreprises (business to business).

**Un arrêt** : correspond à une occupation d'une aire de stationnement.

**Un stop** : correspond à un client (un arrêt peut donc concerner plusieurs stops).

❖ Une saturation du réseau et des aires de livraisons en Principauté de Monaco

L'émergence du e-commerce, et donc la nécessité de **livrer de plus en plus de colis**, ainsi que l'**exiguïté du territoire** monégasque rendent difficile la livraison de la part des chauffeurs-livreurs en Principauté.

Cette difficulté est constatée **par les sociétés monégasques** comme La Poste Monaco ou Monaco Logistique **mais également par les expressistes** originaires des Alpes-Maritimes. En effet, au-delà de la difficulté unanimement reconnue pour accéder à Monaco depuis l'autoroute A8, **l'utilisation, de la part des expressistes extérieurs, de plusieurs véhicules qui se retrouvent aux mêmes aires de livraisons aux mêmes moments de la journée rend difficile la livraison dans de bonnes conditions**, notamment via les aires de livraisons qui sont saturées (ou parfois inexistantes).

**Éléments de rappel :**

*L'usage des emplacements de livraisons publics (aires de livraisons) est **limité à 15 minutes**. Il n'est autorisé qu'aux véhicules utilitaires dont le poids total autorisé en charge (PTAC) est inférieur à 7,5 tonnes, de **6 heures à 18 heures**, sauf les dimanches et jours fériés.*

*Toutefois, entre 8 heures et 9 heures, les livreurs sont autorisés à utiliser les aires de livraisons à des fins de stationnement.*

***Pour utiliser ces aires de livraisons, les livreurs devront être en possession d'un bon de commande ou de tout autre document justificatif, qu'ils devront présenter lors de toute réquisition.***

*Les livreurs, dans l'exécution de leurs livraisons, ne doivent effectuer que le transbordement des marchandises à l'exclusion de toute manutention à l'intérieur des établissements réceptonnaires.*

*Dès son arrivée sur l'aire de livraisons, le livreur devra positionner le disque horodateur prévu à cet effet derrière son pare-brise.*

*Source : Service des titres de circulation*

*Principauté de Monaco*



Certains secteurs sont donc difficiles à livrer (cf. Carte 1) comme :

- le **Rocher** (Monaco-Ville) :
  - une seule aire de livraisons présente sur la rue des Remparts (de 10,50 mètres de long), positionnée loin des lieux de livraisons (place du Palais notamment),
  - des restrictions liées aux heures de livraisons et aux plaques d'immatriculations « étrangères » à Monaco ou au 06,
- le **boulevard des Moulins** :
  - trois aires de livraisons pour un total de 33,5 mètres soit environ 6 véhicules<sup>5</sup> qui peuvent livrer simultanément sur un boulevard de 680 mètres de longueur composé d'environ un quarantaine de commerces, ce qui est nettement insuffisant,
  - utilisation de l'aire de livraisons située place des Moulins (15,70 mètres de long) qui est loin des commerces à livrer,
- le **Carré d'Or** et l'**avenue de Monte-Carlo** :
  - une absence d'aires de livraisons,
- la **rue Grimaldi** :
  - des aires de stationnements saturées,
  - un stationnement sur la voie réservée aux bus,
- le **quai Albert 1er** et la **route de la Piscine** :
  - un stationnement sur la voirie,
- la **rue des Castelans** :
  - une fermeture des barrières impliquant un stationnement anarchique sur la rue du Campanin.

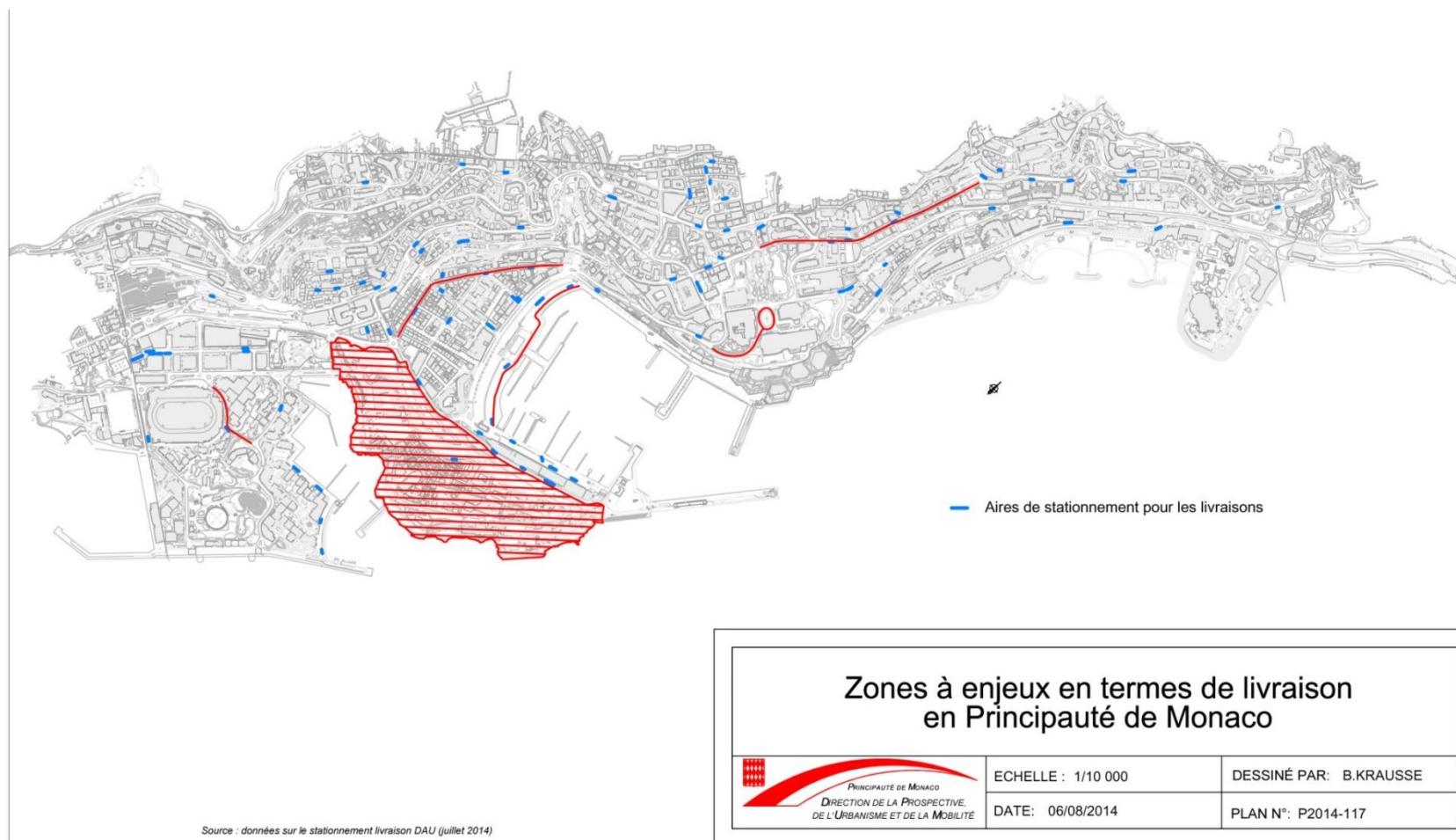


Photographie 24 : Type de véhicules (Mercedes Sprinter) utilisé par DHL pour ses livraisons monégasques

Source : François Ollivon

---

<sup>5</sup> Sur la base du fourgon Mercedes Sprinter utilisé par DHL d'une longueur de 5,245 mètres.



Carte 1 : Zones à enjeux en termes de livraisons en Principauté de Monaco  
Réalisation : B. Krausse (DPUM)

#### Véhicules utilisés pour livrer à Monaco :

- pour 06 Express : 1 fourgon de 14 m3, 1 hayon de 700 kg de charge utile max et 1 poids lourd en complément pour une centaine de destinations et environ 200 colis (BtoB et BtoC confondus),
- pour TNT : 4 fourgons et 1 poids lourd,
- pour DHL : 6 fourgons de 10 à 14 m3 et 1 camion de 20 m3 pour 493 stops par jour (BtoB et BtoC confondus), soit environ 666 colis à livrer (sur la base de 1,6 colis par stop pour l'agence DHL Nice),
- pour Exapaq : 2 fourgons de 12 m3 et 1 véhicule de 8 m3 en complément pour 300-330 colis par jour dont 20 colis pour des particuliers (7%),
- pour UPS : 5 fourgons de 14 m3 pour 532 colis par jour dont 8% pour des particuliers soit environ 42 colis,

sachant que ces véhicules de livraisons circulent plusieurs fois dans Monaco car un véhicule effectue plusieurs tournées (livraisons le « matin » jusqu'à 15h parfois, enlèvements l'après-midi).

Ces véhicules sont donc **présents sur le territoire monégasque sur des amplitudes assez larges** : 9h - 9h30 jusqu'à 17h30. La pause du midi est également problématique dans le sens où certaines aires de livraisons peuvent être occupées par des livreurs en pause, empêchant donc d'autres de livrer dans de bonnes conditions.

#### ❖ Une organisation actuelle basée sur une mutualisation BtoB et BtoC

Aujourd'hui, le taux BtoB/BtoC étant déséquilibré, avec beaucoup plus de BtoB à livrer par rapport au BtoC, les entreprises sont contraintes de **mutualiser les livraisons sur Monaco entre BtoC et BtoB** suivant une logique de livraison **par secteurs** (due également à la densité du territoire) et non par « types » de destinataires : particuliers ou entreprises (alors que dans les Alpes-Maritimes, les tournées se font indépendamment).

Ainsi, un expressiste n'a pas intérêt aujourd'hui à différencier ses livraisons BtoB et BtoC pour livrer ensuite séparément ces deux types de destinataires à Monaco. Les tournées sont ainsi optimisées par secteurs (cf. Figure 15, Figure 16, Figure 17, Figure 18, Figure 19).



## Organisation de 06 Express pour livrer en Principauté de Monaco

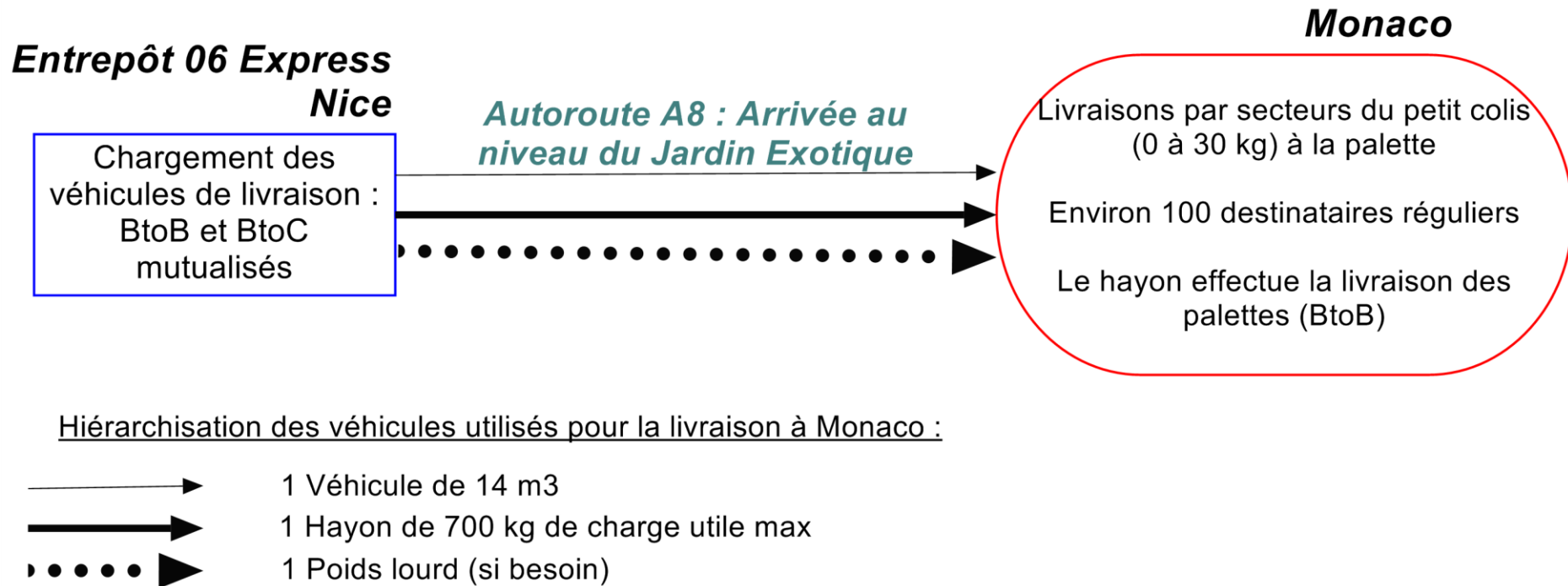


Figure 15 : Organisation de 06 Express pour livrer en Principauté de Monaco  
Réalisation : François Ollivon – Source : Entretien réalisé avec l'expressiste

## Organisation de TNT pour livrer en Principauté de Monaco

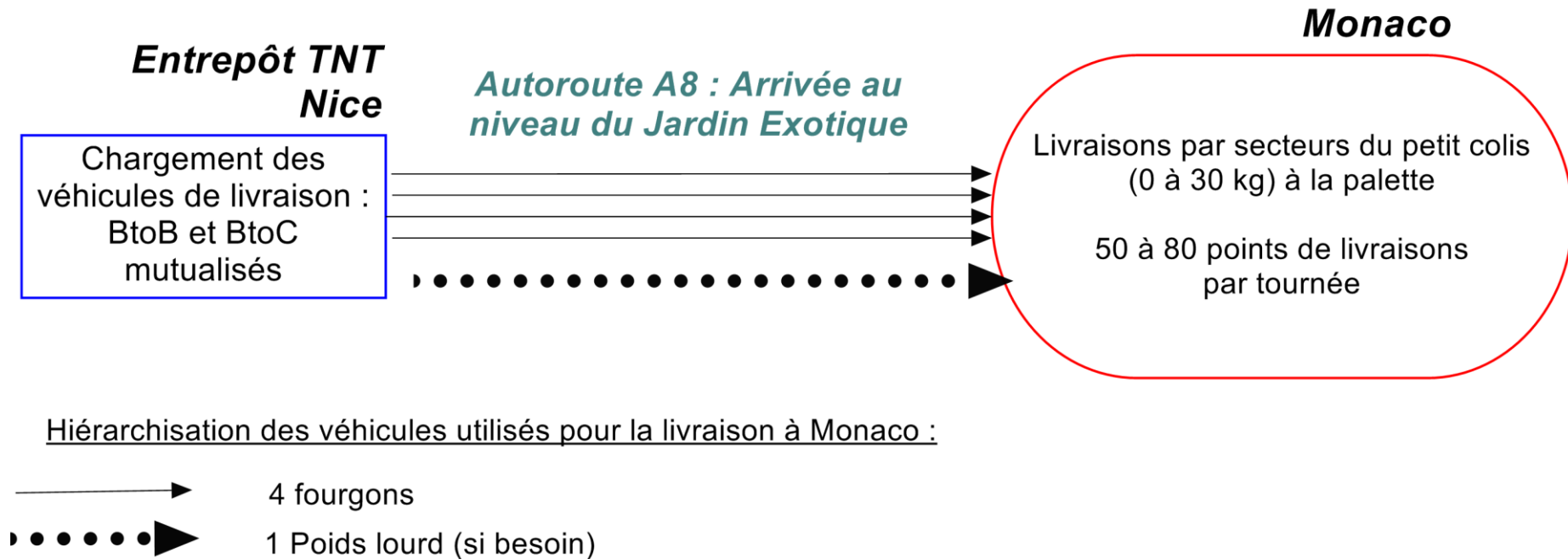


Figure 16 : Organisation de TNT pour livrer en Principauté de Monaco  
Réalisation : François Ollivon – Source : Entretien réalisé avec l'expressiste

## Organisation de DHL pour livrer en Principauté de Monaco



### Hierarchisation des véhicules utilisés pour la livraison à Monaco :

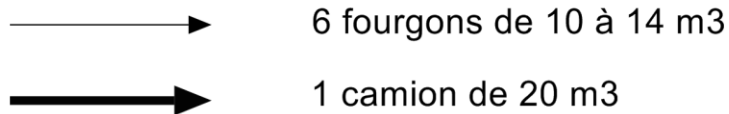
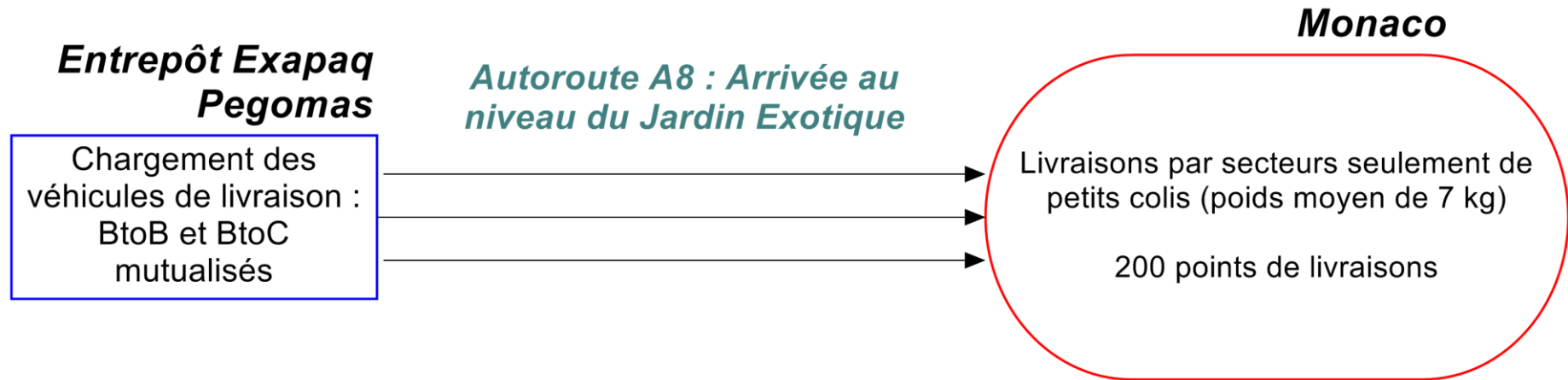


Figure 17 : Organisation de DHL pour livrer en Principauté de Monaco  
Réalisation : François Ollivon – Source : Entretien réalisé avec l'expressiste

## Organisation de Exapaq pour livrer en Principauté de Monaco



Hierarchisation des véhicules utilisés pour la livraison à Monaco :

→ 3 véhicules de 8 à 12 m<sup>3</sup>

Figure 18 : Organisation de Exapaq pour livrer en Principauté de Monaco  
Réalisation : François Ollivon – Source : Entretien réalisé avec l'expressiste

## Organisation de UPS pour livrer en Principauté de Monaco



Hiérarchisation des véhicules utilisés pour la livraison à Monaco :

—————> 5 véhicules de 14 m3

Figure 19 : Organisation de UPS pour livrer en Principauté de Monaco  
Réalisation : François Ollivon – Source : Entretien réalisé avec l'expressiste

❖ Une activité qui évolue vers le particulier (BtoC)

Cependant, les expressistes voient **une évolution de leur activité** :

- le nombre de livraisons aux particuliers est de plus en plus important (avec d'importantes fluctuations saisonnières difficiles à anticiper),
- le particulier est de plus en plus le destinataire des livraisons (il y a 2 ans, 5% de l'activité de 06 Express consistait à livrer les particuliers : aujourd'hui ce pourcentage monte à 15%),
- le nombre d'arrêts<sup>6</sup> augmente en Principauté avec de plus en plus de clients (+30% entre juin 2013 et juin 2014 chez DHL).

Face à cette évolution de l'activité, la somme des colis à livrer aux particuliers de la part des expressistes extérieurs à la Principauté **constitue un volume important** et pourrait faire l'objet d'une **mutualisation à l'échelle du territoire monégasque par le biais d'un équipement** afin de gérer au mieux cette **livraison spécifique du BtoC** à Monaco. En effet, les expressistes livrent les mêmes **destinataires finaux** (ce qui est logique compte tenu de la faible superficie du territoire) et parfois pour des volumes très faibles (par exemple, un expressiste utilise une aire de livraison ou stationne de façon anarchique pour livrer une seule enveloppe : ceci entraîne donc des nuisances supplémentaires... pour la livraison d'une simple enveloppe).

❖ Une piste de solution à explorer : création d'un local de massification et de mutualisation des colis pour les particuliers résidant en Principauté

La mise en place d'un **local, facilement accessible**, permettrait d'accueillir ces expressistes qui ne livreraient donc plus directement les particuliers monégasques mais qui livreraient plutôt cette infrastructure. Celle-ci deviendrait pour les expressistes le « **destinataire final** » avec un **transfert de responsabilité** de l'expressiste vers l'acteur concessionnaire du local de réception de colis. Ensuite, cet opérateur se chargerait de **la distribution du dernier kilomètre en Principauté**. « L'approvisionnement des consommateurs urbains passe par la création de points de rupture de charge qui seront d'autant plus performants aux plans économique et environnemental qu'ils sont près du centre. Leur localisation, dimensionnement et fonctionnement apparaissent comme des enjeux majeurs pour demain » : « le e-commerce bouleverse les pratiques des messagers et rend de plus en plus nécessaire des installations au plus près du client »<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Certaines entreprises fonctionnent selon le nombre d'arrêts, c'est-à-dire le nombre de fois que le chauffeur-livreur stationne sur un emplacement pour livrer, d'autres fonctionnent selon le nombre de stops c'est-à-dire selon le nombre de clients à livrer. Dans ce dernier cas, un arrêt peut prendre en compte plusieurs stops.

<sup>7</sup> Projet PILU – PREDIT GO 4 – Contrat de recherche N° 09 MT CV 40 – Rapport final – 12 juillet 2011

L'ensemble des expressistes **viennent majoritairement de Nice** et utilisent donc l'autoroute pour accéder (difficilement) à la Principauté : c'est ainsi qu'un local facilement accessible pourrait **s'implanter en entrée de ville**, à proximité de la voie d'accès à l'autoroute permettant d'éviter d'aggraver les flux au sein de la Principauté.

❖ *Une conséquence importante pour les transporteurs : un mode de fonctionnement qui va tendre vers une réorganisation des tournées par « types » de destinataires*

Cette démarche pose la problématique du « dégroupage » des marchandises des expressistes. Ce travail peut se faire **en amont de la Principauté**. Au moment du chargement des marchandises dans leurs entrepôts, au lieu d'avoir plusieurs camions composés de BtoB et de BtoC mutualisés par tournée et par secteur en Principauté (comme c'est le cas actuellement), l'idée est plutôt de **décomposer BtoB et BtoC** afin qu'un camion (ou plusieurs si les volumes l'imposent) soit destiné au BtoC et livre donc le local provisoire de traitement de petits colis (et reparte ensuite vers l'entrepôt ou d'autres destinations). Pendant ce temps-là, les autres camions pourront livrer les entreprises monégasques (ou passer par le CDU ou Charles III d'ici une dizaine d'années). Ceci fonctionnerait donc sur le même principe que dans les Alpes-Maritimes avec **une différenciation BtoB et BtoC**. L'expressiste a ainsi un droit d'entrée sur le territoire monégasque **uniquement pour la livraison d'entreprises (BtoB)**.

Cependant, un nombre de colis de BtoC insuffisant pour nécessiter un véhicule entier, pourrait entraîner **une autre organisation**. Cette autre démarche pourrait consister à livrer ce local avant la tournée BtoB de l'expressiste sur Monaco (vers 9h – 9h30). Cependant, cela ne supprimerait pas ce véhicule qui **devra tout de même livrer les entreprises monégasques ensuite**. Le nombre d'arrêts ne serait également que très peu impacté car en général, le chauffeur-livreur profite d'un stop pour une entreprise pour livrer également un particulier : la livraison d'un particulier ne nécessite donc pas forcément le stationnement sur une aire de livraisons. Cependant, ceci permettrait tout de même de **réduire le temps passé sur les aires de livraisons** et donc de **faciliter les rotations**.

❖ *Des difficultés liées à la mise en place d'une rupture de charge supplémentaire*

Le passage par un local dédié aux petits colis (de 0 à 30 kg) pose quatre problèmes majeurs :

- le transfert de responsabilité,
- la compatibilité technique des équipements,
- le respect des heures de livraison malgré une rupture de charge supplémentaire,
- la problématique des enlèvements aujourd'hui effectués l'après-midi.

En effet, la plupart des expressistes ont un contrat avec leurs clients qui stipule qu'ils doivent remettre le colis au client final, résidant sur le territoire, **contre signature** : à moins que ce colis ne soit livré **en points relais**. A Monaco, différents points relais existent :

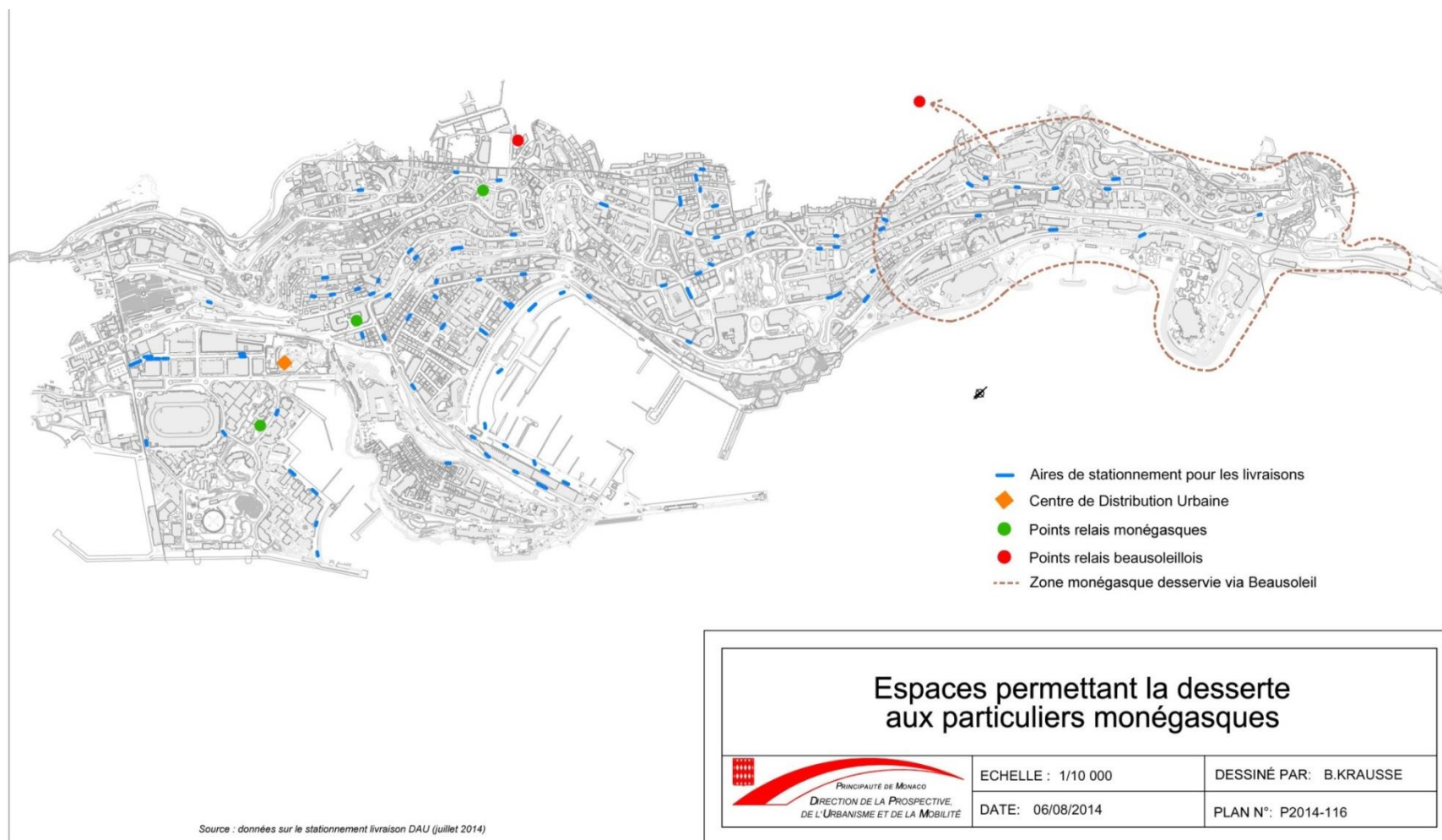
- Librairie Papeterie La Rêverie (Réseau Relais Colis),
- Célébrations (Réseau Kiala),

- SVB informatique (Réseau Mondial Relay),

et sont présents à chaque « niveau » (ou « étage ») de la Principauté, mais surtout côté Ouest (cf. Carte 2).

Il s'agit d'entités différentes, ce qui pose également des contraintes car chaque organisme passe par des types de points relais particuliers. PickUp-Services est le 4ème acteur de la livraison en relais. Il s'agit d'une filiale du groupe La Poste qui travaille avec Chronopost (Chrono Relais), Colipost (So Colissimo) et Exapaq (Ici Relais). Cet acteur **ne livre pas à Monaco** mais à Beausoleil (Bricobazar).





Carte 2 : Espaces permettant la desserte aux particuliers monégasques  
Réalisation : B. Krausse (DPUM)

Même si certains expressistes préfèrent livrer directement en « mains propres » ou aux gardiens d'immeubles (ces-derniers constituant une spécificité monégasque appréciable pour certains expressistes), d'autres utilisent également les points relais. Certains mettent en avant la **nécessité de nouveaux points relais** qui **facilitent ce transfert de responsabilité** si le client n'est pas chez lui. C'est ainsi que :

- UPS, qui a racheté Kiala, met en place un partenariat avec Carrefour de Fontvieille pour proposer un nouveau lieu aux particuliers pour récupérer leurs colis,
- Exapaq met en avant l'absence de Ici Relais sur le territoire monégasque (bien que la société préfère remettre les colis en mains propres).

Ceci met donc en avant une problématique liée à la différenciation entre les différents types de points relais. Le local de réception de colis **pourrait également proposer aux clients de venir récupérer leurs colis en moyen propre**. Or, dans ce cas, celui-ci devra pouvoir **accueillir tout type de colis, de tout type de transporteurs**, comme un point relais mais qui **ne serait pas affilié à une enseigne particulière**. La **compatibilité technique des équipements** est donc à prendre en compte pour le flashage et la transmission informatique des données. En effet, chaque transporteur a des modes de fonctionnement différents. C'est ainsi qu'**un matériel capable d'harmoniser** l'ensemble des colis à traiter est nécessaire.

Par ailleurs, compte tenu de la **rupture de charge supplémentaire** et de la **nécessité de respecter les horaires de livraison**, il est primordial de mettre en place **une flotte conséquente** pour la livraison du dernier kilomètre en Principauté depuis le local de gestion de colis destinés aux particuliers. Cette flotte doit s'adapter aux volumes à traiter :

- Scooter pour les petits colis (particulièrement pour les enveloppes),
- Véhicules électriques pour les colis plus lourds (jusqu'à 30 kg).

Enfin, les enlèvements posent également un problème de gestion pour les transporteurs. En effet, habituellement, ceux-ci livrent le matin (ou jusqu'à 15h) pour ensuite effectuer les enlèvements (jusqu'à 17h30). Or, mettre en place un local pour la gestion des livraisons « impose » également la **mise en place d'un service pour les enlèvements** afin de garder cette cohérence de réduction des flux pour les livraisons mais aussi pour les enlèvements, bien que ceux-ci soient tout de même moins importants mais **pas négligeables**. Les chiffres communiqués pour les enlèvements mettent en avant une tendance : **un rapport de 2 ou 3 entre les livraisons et les enlèvements**<sup>8</sup> :

- Pour DHL : 370 stops pour les livraisons et 123 pour les enlèvements,
- Pour UPS : 299 stops pour les livraisons et 92 pour les enlèvements,
- Pour 06 Express : 60% du fret pour les livraisons et 40% pour les enlèvements.

---

<sup>8</sup> Daniel Boudouin indique même qu'un centre-ville réceptionne jusqu'à 4 fois plus de marchandises qu'il n'en expédie.

Cependant, la mise en place d'un service comme celui-ci contraint les transporteurs à venir deux fois à Monaco, pour livrer le local puis pour y récupérer des colis (à moins que la nouvelle organisation de leurs tournées sur l'ensemble des Alpes-Maritimes rende possible ce système).

#### ❖ Les impacts attendus du projet

Pour favoriser la gestion des colis issus du e-commerce et pour répondre aux éléments du diagnostic réalisé et commun aux transporteurs, **un espace provisoire de collecte de petits colis est nécessaire**. L'opportunité d'un local de **400-500 m<sup>2</sup> au sein du projet d'entrée de ville** sur la partie Nord-Ouest de la Principauté vise donc à répondre, rapidement (échéance 2017), à la problématique de gestion des flux engendrés par le e-commerce sur le territoire monégasque dans le but de :

- réduire le nombre de véhicules de livraisons à Monaco (entre 1/3 et 1/4), le bruit, la pollution de l'air et les risques pour les piétons et les usagers de la route,
- mieux organiser cette livraison du BtoC en utilisant des véhicules adaptés aux volumes des colis à livrer (scooters pour les enveloppes, véhicules écologiques de 10 à 14m3 pour les colis allant jusqu'à 30 kg...),
- avoir un contrôle sur l'émergence des colis du e-commerce et donc sur la perception de chiffre d'affaires supplémentaire.

L'objectif final étant de **pacifier les rues de Monaco**, de **préserver l'espace urbain** et de **faciliter le travail des acteurs « autorisés » à livrer**, qui seront donc moins nombreux. Les tournées restantes seront donc de **meilleure qualité**. En effet, ce projet ne réduira pas le nombre d'arrêts sur les aires de livraisons mais réduira sensiblement le temps passé sur celles-ci avec donc **une meilleure rotation** et moins de stationnements anarchiques. Le BtoB restera mais Charles III visera à réduire ses flux.

#### ❖ Une TVA du dernier kilomètre de livraisons à récupérer

La réunion qui a été organisée avec la Direction des Services Fiscaux a mis en évidence les spécificités en termes de fiscalité numérique. En effet, des seuils de chiffres d'affaires existent :

- 100 000 € en France, en Allemagne et Pays-Bas...
- 35 000 € dans les autres pays européens.

**Jusqu'à ces seuils, les opérateurs vont payer la TVA dans leur pays d'implantation**. Cependant, aujourd'hui, aucune administration n'est capable de dire que tel entreprise a dépassé le seuil. Un concurrent national peut quant à lui prouver cette « fraude ».

Cette réunion a mis en avant le compte de partage entre la France et Monaco : celui-ci rétablit l'équilibre budgétaire entre les deux états, la Principauté n'étant pas un état membre de l'UE et faisant partie du territoire douanier français et à ce titre de son territoire fiscal. C'est ainsi que la **« consommation des ménages monégasques » se trouve intégrée de manière forfaitaire dans le compte de partage** (compte tenu du faible nombre de monégasques par rapport à la population française).

Aujourd'hui, le fait de **livrer en Principauté de Monaco n'est pas un critère suffisant permettant à la Principauté de percevoir la TVA**. Néanmoins, le fait de **mettre en place un local de massification avec transfert de responsabilité en entrée de ville permettrait de récolter une « TVA du dernier kilomètre de livraison »**. Cette TVA serait déductible compte tenu du service rendu pour la livraison. Cependant, il ne serait pas possible pour la Principauté de récupérer la « TVA du produit acheté ».

Par ailleurs, il ne serait que peu intéressant fiscalement d'inciter des entreprises à s'implanter en Principauté et à proposer l'offre e-commerce afin de récupérer la « TVA produit ». En effet, il serait nécessaire à l'entreprise de créer de la valeur en Principauté, ce qui sera de plus en plus compliqué compte tenu de la problématique du foncier à Monaco.

#### ❖ *Des points de vue divergents chez les expressistes*

Face à cette démarche envisagée pour la Principauté, les expressistes interrogés ont des réactions différentes compte tenu de leur activité. C'est ainsi que :

- certains considèrent comme une bonne opportunité de laisser cette gestion coûteuse de la livraison du dernier kilomètre,
- d'autres sont méfiants par rapport à ce local à cause de différents éléments :
  - nécessité de renégocier les contrats de sous-traitance,
  - nécessité de renégocier les accords avec leurs clients, qui souhaitent actuellement une livraison en mains propres pour leur client final,
  - nécessité d'un volume BtoC plus important, pour que ce soit intéressant financièrement,
- enfin, d'autres sont réfractaires à l'idée d'utiliser cette infrastructure pour des raisons propres à leur mode de fonctionnement.

#### *Des expressistes favorables à ce projet*

Certains expressistes, comme DHL ou Exapaq, **accueillent donc favorablement cette démarche** pour Monaco. En effet, la livraison en Principauté est compliquée, chère, longue, pour un territoire pourtant dense. Aujourd'hui, effectuer une livraison comprenant **un chauffeur ainsi qu'un véhicule coûte environ 250€ pour une entreprise** (Source : La Route du Sud). Laisser à la Principauté la livraison du dernier kilomètre constitue donc une démarche intéressante pour eux même si celle-ci serait facturée (intéressant surtout pour les expressistes ayant des volumes importants de BtoC). Leur volonté d'utiliser ce local dépendra de la rentabilité financière qu'il pourrait apporter aux expressistes. Actuellement, Monaco Logistique, qui gère le Centre de Distribution Urbaine présent en Principauté, applique **des conditions tarifaires à hauteur de 2,55€/100kg**.

Aujourd'hui, bien que la livraison aux particuliers en Principauté soit facilitée par la **présence de gardiens** dans les immeubles monégasques, qui peuvent ainsi récupérer les colis même si le

particulier n'est pas à son domicile<sup>9</sup>, celle-ci demeure compliquée : ceci explique l'avis favorable de certains expressistes pour cette démarche.

Enfin, si le rapport entre BtoB et BtoC évolue, la mutualisation dans un local à Monaco pour le BtoC pourrait être intéressante pour les expressistes en ce qui concerne le gain de temps et une meilleure qualité de leurs tournées restantes. Le gain serait aujourd'hui incontestable pour la Principauté.

Pour les entreprises disposant de livreurs « en propre », c'est à dire pas (ou peu) de sous-traitants, supprimer des tournées sur Monaco n'aurait **pas d'impact sur l'activité** : ces livreurs seraient réaffectés sur d'autres secteurs.

La mise en place de cette infrastructure constituerait donc un point positif pour ces entreprises.

#### *Des expressistes méfiants face à ce projet*

D'autres, comme 06 Express ou TNT, sont plus méfiants.

Les contrats qui lient 06 Express à leurs clients leur indiquent qu'il est nécessaire de livrer le client final en « mains propres ». Ainsi, la société favorise la livraison au client final, même si parfois, l'expressiste livre le point relais pour éviter la ou les représentations.

Pour TNT, la question de la sous-traitance se pose car actuellement, les contrats indiquent un nombre de points à livrer : les sous-traitants sont donc **rémunérés au nombre de points de livraisons effectués**. Le fait de livrer un seul point en Principauté implique une modification de ce principe de fonctionnement.

Par ailleurs, aujourd'hui, les chauffeurs-livreurs profitent souvent d'un arrêt pour une entreprise pour livrer un particulier, n'impliquant donc pas de charges financières supplémentaires : le gain engendré par un local de mutualisation du BtoC en Principauté est donc peu intéressant pour les expressistes (surtout pour des petits volumes).

#### *UPS, un expressiste réfractaire à cette démarche*

UPS, un acteur important de la livraison à Monaco avec 532 colis à livrer par jour en moyenne, n'est pas intéressé par cette démarche. En effet, **l'entreprise vise une rentabilité globale** ainsi qu'**une présence mondiale** et base **sa politique de communication sur une image de qualité**,

---

<sup>9</sup> Seuls Exapaq et UPS gardent le colis et le représentent un autre jour, les autres livrent soit le gardien, soit le point relais affilié à l'expressiste le plus proche du lieu de domicile :

- Kiala pour 06 Express,
- Relais Colis pour TNT,
- Mondial Relay pour DHL.

en assurant **une gestion verticale d'un bout à l'autre de la chaîne de distribution** jusqu'au destinataire final par ses propres ressources. Le logo de la marque est ainsi visible et les procédures UPS sont appliquées tout au long de la livraison.

C'est ainsi que **la livraison chère et compliquée à Monaco n'est pas problématique** pour UPS car l'entreprise **offre et garantit un service de qualité**, qui vise à **maintenir cette image de marque quitte à ne pas être rentable sur certains secteurs**, en contrôlant l'ensemble de sa chaîne de livraison de « bout en bout ». C'est ainsi que le produit peut être présenté jusqu'à 3 fois chez le client : la volonté de l'enseigne est de garantir l'arrivée du colis dans les mains du client final.

#### ❖ Deux possibilités d'organisation pour gérer le transfert de responsabilité

En termes de réglementation, mettre en place un principe, similaire à l'accord de **transfert de responsabilité entre expressistes et commerçants** qui accueillent le point relais, est possible. Ainsi, la livraison pour les particuliers monégasques se ferait dans ce local, avec transfert de responsabilité, dans **l'intérêt général de la Principauté**. Le maintien de la transparence et de la traçabilité de la livraison du colis est primordial pour cette démarche : ceci impose donc la mise en place d'une **interface qui s'adapte aux différentes méthodes existantes de traçabilité** des colis.

Cette mise en place de local pose un problème lié à son utilisation. En effet, **deux solutions sont envisageables pour les décideurs monégasques** :

- une **mesure « souple »**, c'est-à-dire incitant les expressistes à utiliser cet équipement,
- une **mesure contraignante** ou obligatoire.

L'objectif de cet équipement n'est pas de **faire perdre du chiffre d'affaires aux expressistes** qui interviennent en Principauté mais plutôt de tendre vers **une situation « gagnant-gagnant »**.

C'est ainsi qu'il est nécessaire de définir un **prix attractif** pour les expressistes pour que cela devienne **plus rentable pour eux de livrer un seul point à l'entrée de ville que dans toute la Principauté** (sachant que cette démarche implique une rupture de charge supplémentaire ainsi qu'une gestion de leurs marchandises par un autre prestataire et donc une perte de contact direct avec le client).

Les expressistes (excepté UPS qui veut maintenir son contrôle sur la livraison de colis dont leurs clients leur ont confié la charge) sont prêts à prendre en compte cette démarche à Monaco si **le prix est compétitif et attractif** et que **la qualité de livraison reste équivalente**. Ce dernier point peut être rempli par un acteur local, qui a l'avantage de connaître le territoire.

Ainsi, **l'objectif politique** d'un tel équipement est de **proposer un service au sein de la Principauté**, tout en rendant possible un retour sur investissement pour l'Etat monégasque.

Rendre obligatoire l'utilisation de ce local en mettant des prix très peu intéressants pour la livraison à Monaco pourrait inciter des leaders mondiaux (Amazon en tête) à **trouver des « parades »** (comme la livraison non gratuite mise en place par la loi du 8 juillet 2014 relative aux conditions de

vente à distance des livres, que Amazon a « détourné » en facturant la livraison à 1 centime d'euros) et à **développer des points relais autour de Monaco et d'y favoriser les livraisons** : ceci ferait perdre à Monaco toute rémunération via ce e-commerce et **empêcherait la desserte jusqu'aux résidents de la Principauté**.

	Mesures incitatives	Mesures contraignantes
<b>Avantages</b>	<p>Réduction aléatoire du nombre de véhicules de livraisons,</p> <p>Permet d'évaluer plus précisément les flux des expressistes pour anticiper la gestion du BtoB pour Charles III.</p>	<p>Réduction orientée du nombre de véhicules de livraisons,</p> <p>Meilleur suivi du trafic généré par le e-commerce.</p>
<b>Inconvénients</b>	<p>Nécessité de respecter les pratiques et objectifs des expressistes sous peine de rendre le local inutile.</p>	<p>Difficulté à différencier les colis BtoC et BtoB (nécessité de mettre en place de nombreux contrôles fastidieux),</p> <p>Risque de « parades » avec la mise en place de points relais dans les communes limitrophes,</p> <p>Possibilité de suppression de la desserte du particulier résidant en Principauté.</p>

Tableau 2 : Avantages et inconvénients des différentes mesures

❖ Des solutions complémentaires indispensables

La qualité des tournées sera donc davantage garantie via notamment d'autres mesures complémentaires, comme la **prospection d'aires de livraisons et de points relais supplémentaires** et **l'implantation de boîtes logistiques urbaines**, afin d'aboutir à **un maillage total** de la Principauté en termes de desserte en colis pour particuliers.

❖ Un travail sur le BtoC laissant de côté le BtoB ?

La création d'un local en entrée de ville pour la gestion des petits colis issus du e-commerce à destination des particuliers peut constituer **un projet pilote**, proposant une amélioration avec une réduction des flux peu importante immédiatement mais plus sensible à plus long terme. Prendre en charge la marchandise pour particuliers et ensuite **adapter cette infrastructure selon son évolution** pour anticiper la gestion du BtoB pour Charles III peut être une solution envisageable.

En effet, réceptionner les colis pour les particuliers et laisser ensuite le transporteur entrer en Principauté pour livrer les entreprises monégasques peut paraître incohérent. Ce n'est cependant pas le cas si l'on considère que l'objectif *in fine* est de transposer cette démarche (chargement-déchargement des camions des expressistes, réception des colis, transit et traitement, expéditions) à la plateforme logistique Charles III (horizon 2021 pour le début des travaux).

❖ Processus opérationnel

Le schéma suivant met en avant 4 étapes clés dans le processus opérationnel qui vise à encadrer les porteurs de projets logistiques (cf. Figure 20).

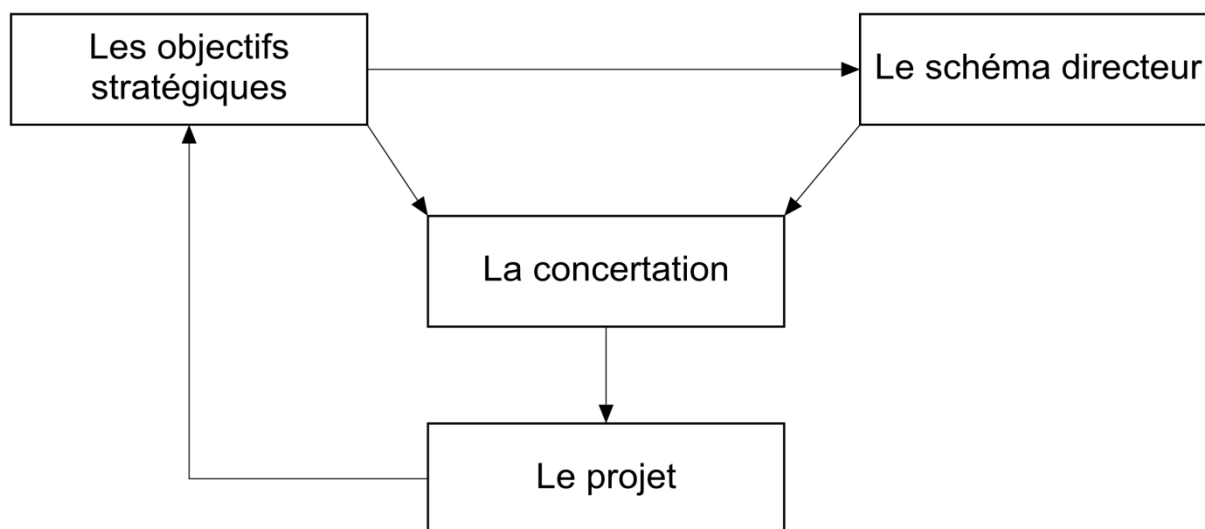


Figure 20 : Les 4 étapes clés dans le processus opérationnel d'un projet logistique

Source : Projet PILU



❖ Synthèse

Contexte	Evolution du rapport BtoB / BtoC.
<b>Problème actuel</b>	Atomisation des livraisons en Principauté : Saturation du réseau et des aires de livraisons.
<b>Une solution</b>	Création d'un local de massification et de mutualisation des colis pour les particuliers (BtoC).
<b>Principe</b>	Transfert de responsabilité vers un concessionnaire monégasque chargé de la gestion de la livraison du dernier kilomètre.
<b>Conséquence pour le transporteur</b>	Réorganisation des tournées par types de destinataires et plus par secteurs.
<b>Difficultés pour le concessionnaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir le respect des horaires de livraisons malgré une rupture de charge supplémentaire (mettre en place une flotte conséquente),</li> <li>- Garantir une compatibilité technique des équipements de flashage et la transmission informatique des données,</li> <li>- Être capable de proposer le système d'enlèvements.</li> </ul>
<b>Conséquences souhaitées du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction du nombre de véhicules de livraisons (entre 1/3 et 1/4),</li> <li>- Pacification de la circulation en Principauté,</li> <li>- Meilleure qualité des tournées restantes.</li> </ul>

<b>Opportunité</b>	Local disponible de 400-500 m <sup>2</sup> dans le projet d'entrée de ville, au niveau de la sortie de l'autoroute (d'où sont originaires la plupart des expressistes).
<b>Réglementation souple</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction aléatoire du nombre de véhicules de livraisons,</li> <li>- Permet d'évaluer plus précisément les flux des expressistes pour anticiper la gestion du BtoB pour Charles III.</li> </ul> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de respecter les pratiques et objectifs des expressistes, sous peine de rendre le local inutile.</li> </ul>
<b>Réglementation contraignante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction contrôlée du nombre de véhicules de livraisons,</li> <li>- Meilleur suivi du trafic généré par le e-commerce.</li> </ul> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à différencier les colis BtoC et BtoB (nécessité de mettre en place de nombreux contrôles fastidieux),</li> <li>- Risque de « parades » avec la mise en place de points relais dans les communes limitrophes,</li> <li>- Possibilité de suppression de la desserte du particulier résidant en Principauté.</li> </ul>
<b>Solutions complémentaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer l'offre en aires de livraisons,</li> <li>- Favoriser l'implantation et la pérennité des points relais à Monaco,</li> <li>- Mettre en place des boîtes logistiques urbaines.</li> </ul>
<b>Conséquence des solutions complémentaires</b>	Permettre un maillage total de la Principauté en ce qui concerne la desserte des colis pour les particuliers résidant à Monaco.

## **D - Des solutions à mettre en œuvre pour tendre vers une optimisation des services proposés par la Principauté en termes de livraisons**

### ***1) Création d'un espace provisoire de traitement des petits colis pour favoriser la gestion des colis BtoC monégasques***

#### ***❖ Éléments de dimensionnement***

L'objectif de cette partie est de pouvoir affiner le dimensionnement de cet espace logistique monégasque. Pour cela, différentes études permettent de mettre en avant des données concrètes sur les besoins liés à la logistique urbaine.

#### ***« Redressement » du nombre de colis transitant à Monaco***

Concernant le nombre de colis transitant à Monaco, il est possible d'approcher ce nombre en extrapolant. En effet, différents chiffres sont disponibles.

Tout d'abord, Monaco Logistique a traité 111 224 colis en 2013. Un dimensionnement d'une infrastructure s'effectuant sur un « jour ouvrable de base » (il s'agit d'un jour ouvré hors été), en enlevant les colis réceptionnés en été (soit 89 763 colis pour le reste de l'année) et en divisant ce nombre total de colis réceptionnés par le nombre de jours ouvrés dans l'année (sans ceux des mois d'été, soit 220), on trouve **408 colis par jour**.

La Poste Monaco, quant à elle, traite environ **600 colis** et **600 colis Chronopost par jour**.

Les différents entretiens réalisés avec certains expressistes, originaires des Alpes-Maritimes intervenant en Principauté, ont permis d'évaluer les volumes de colis livrés à Monaco. C'est ainsi qu'**environ 1 700 colis par jour** sont livrés par DHL, UPS, 06 Express et Exapaq.

Nous pouvons considérer que 50% des expressistes intervenant sur le territoire monégasque ont été interrogés : Fedex, qui a certainement des volumes importants (au même titre que UPS ou DHL), n'a pas été interrogé tout comme d'autres expressistes qui interviennent plus ponctuellement à Monaco (avec donc des volumes plus faibles). Par ailleurs, TNT n'a pas fourni les chiffres de son trafic monégasque. C'est ainsi que nous pouvons extrapoler en prenant en compte **1 700 colis de plus par jour**, concernant l'activité des expressistes non interrogés.

**La somme des colis transitant à Monaco est donc approximativement de 5 000 colis par jour.**

D'après le dossier Business Imma #69, une **mégalopole implique 50 000 à 100 000 colis par jour**, pendant qu'**une grande ville accueille entre 10 000 et 50 000 colis par jour**. C'est ainsi qu'une somme de 5 000 colis par jour pour Monaco constitue une valeur peu éloignée de la « fourchette » basse du nombre de colis traités par jour par une grande ville. Monaco n'est pas l'équivalent d'une grande ville française (par rapport au nombre d'habitants) mais est une ville dense qui accueille **des emplois et des activités** : ce chiffre relativement proche n'est donc pas incohérent.

### Dimensionnement du local de massification du petit colis, selon l'activité à Monaco

Les expressistes intervenant sur le territoire monégasque ont mis en avant entre 7% et 15% de leur activité destinée à la livraison de colis aux particuliers. Considérant que 10% des colis sont distribués à des particuliers, **500 colis par jour sont à livrer aux particuliers monégasques**. (En considérant 15% de l'activité totale, **750 colis par jour sont à livrer**).

Les différentes études réalisées<sup>10</sup> ont mis en avant la nécessité d'**1 m<sup>2</sup> logistique pour 1 colis**. Ce chiffre prend en compte l'ensemble des espaces nécessaires au traitement des colis (zone de tri, bureaux...).

Ce **1m<sup>2</sup> logistique pour 1 colis** constitue aujourd'hui un minimum. En effet, l'exemple du **centre de tri de Brignoles met en avant une saturation des 500 m<sup>2</sup> destinés à la gestion des 600 colis**. En effet, il est nécessaire de prendre en compte des éléments comme l'accueil pour les clients, un local très sécurisé pour le stockage des colis, des tapis roulants pour garantir le flashage (« industrialisation » du flashage), mais également le matériel utilisé (cf. Tableau 3).

**Dimensions et capacités moyennes des autres contenants**

unité de mesure contenant	longueur (m)	largeur (m)	hauteur (m)	superficie (m <sup>2</sup> )	volume utile (dm <sup>3</sup> )	poids à vide (kg)	poids en charge (kg)	nombre de colis moyens unités	nombre de colis éco unités	nombre de sacs unités
CP 630	0,80	0,60	1,54	0,48	500	95		30	40	5
CP 660	1,20	0,80	1,54	0,96	1000	135	600	50	70	10
CP 660 U (**)	1,20	0,80	1,54	0,96	1000	130	600	60	80	8
chariot CV 300	1,00	0,55	1,15	0,55	360			22	29	
étendeur 1 sac	0,55	0,50	1,25	0,28				6	8	
étendeur 4 sacs	0,90	0,90	1,12	0,81						
structure mobile (étagère mobile)	1,75	0,70	1,51	1,3	1600	60		70		

**Tableau 3 : Dimensions et capacités moyennes des autres contenants**

Source : Guide de distribution de La Poste - Organisation du compartiment colis et encombrants

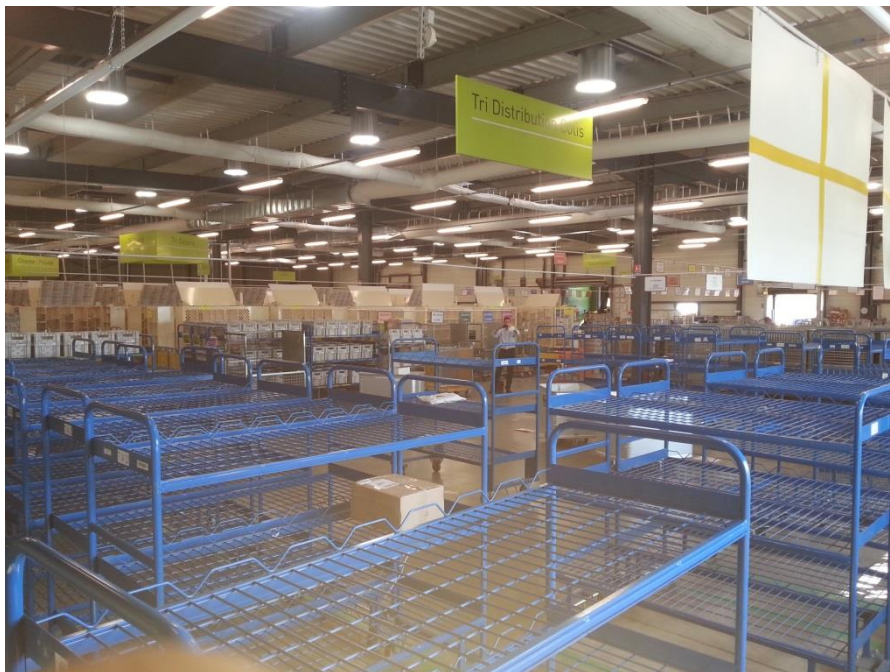
A Brignoles, les **CP 660 (Conteneurs Paquets)** sont utilisés (cf. Photographie 25). Les deux poids lourds qui livrent le centre de tri de colis déchargent directement **66 CP pour environ 600 colis**, soit une dizaine de colis par CP. Ce chiffre diffère des 50 colis moyens (pour les CP 660) du tableau précédent : en effet, ces chiffres sont issus du Guide de Distribution de La Poste, datant de septembre 2005. Ainsi, depuis cette date, **les colis traités sont de plus en plus volumineux**, ce qui réduit le nombre de colis par CP. **L'ensemble de ces CP représente donc une superficie au sol de près de 70 m<sup>2</sup>**.

<sup>10</sup> Projet PILU – Zone de fret DHL à Mérignac – Bureau d'études Jonction (travail de ratios sur la Principauté visant les destinataires actifs, résidents ainsi que les commerces)



Photographie 25 : Les CP 660 de Brignoles  
Source : F. Kappler (DPUM)

Par ailleurs, les **structures mobiles de tri colis** (étagères mobiles, cf. Photographie 26) sont également à prendre en compte puisque chaque personne travaillant au sein du centre de tri possède son chariot : ceux-ci prennent également des surfaces au sol qui doivent être également comptabilisées (1,3 m<sup>2</sup> par structure mobile).



Photographie 26 : Structures mobiles de tri colis (étagères mobiles)  
Source : F. Kappler (DPUM)

Il est donc primordial de prendre en considération des éléments comme ceux présentés précédemment pour ne pas sous-dimensionner le local. C'est ainsi, qu'aujourd'hui, il existe une nécessité d'un local de 500 m<sup>2</sup> minimum de plain-pied en Principauté pour gérer plus efficacement le dernier kilomètre à Monaco.

Compte tenu de l'émergence de ce e-commerce en Principauté, de la probable future augmentation du nombre d'habitants et de la nécessité de proposer d'une part, **un lieu d'accueil pour les particuliers** qui enlèvent en moyen propre leur colis et d'autre part, **un lieu de stockage pour les colis** qui n'auront pas pu être livrés, la Principauté doit être en capacité de **proposer un local d'environ 500 m<sup>2</sup>**.

#### *Chiffres clés concernant les besoins liés à la logistique urbaine*

Dans le cadre du rapport PILU (Projets Immobiliers intégrant la Logistique Urbaine), différentes valeurs sont mises en avant :

- 40 000 m<sup>2</sup> de logistique sont nécessaires pour 100 000 habitants,
- A Paris, il existe un rapport de 1 à 3 entre logistique et habitat,
- 500 à 3000 m<sup>2</sup> de plateformes messagers pour desservir une agglomération,
- Partie messagerie : 5 000 m<sup>2</sup> (dont 20 à 25 m<sup>2</sup> de bureaux) pour 100 000 habitants et 1 000 m<sup>2</sup> monocolistes (e-commerce),
- 1000 m<sup>2</sup> de logistique urbaine génèrent de l'ordre de 40 véhicules utilitaires entrée/sortie par jour.

#### *Dimensionnement du local de massification du petit colis, selon les ratios globaux*

Pour dimensionner le local de massification du petit colis pour la livraison en Principauté, nous pouvons prendre la donnée de **1 000 m<sup>2</sup> monocolistes pour 100 000 habitants**<sup>11</sup>.

A Monaco, 36 950 habitants sont recensés<sup>12</sup>, soit :

- 100 000 habitants < -- > 1 000 m<sup>2</sup> monocolistes (e-commerce)
- 36 950 habitants < -- > 370 m<sup>2</sup> monocolistes (e-commerce)

Or, à Monaco, **différents éléments faciliteront le retrait de petits colis de la part des particuliers** :

- Retrait en moyens propres directement au local,
- Retrait aux points relais monégasques :
  - o 3 points relais actuellement en Principauté,

---

<sup>11</sup> Projet PILU – PREDIT GO 4 – Contrat de recherche N° 09 MT CV 40 – Rapport final – 12 juillet 2011.

<sup>12</sup> Monaco en chiffres 2014 – IMSEE



- UPS a conclu un accord avec Carrefour Fontvieille pour proposer le service point relais (UPS Store, anciennement réseau Kiala) : lieu stratégique avec une part importante des travailleurs monégasques à Fontvieille,
- Livraison aux bureaux,
- Livraison en boîtes logistiques urbaines (à côté des zones stratégiques comme la gare de Monaco – Monte-Carlo).

Ces facilités d'usage entraîneront donc **un trafic plus important** et **impacteront le dimensionnement du local**. C'est ainsi que l'on peut extrapoler en considérant que 10% des travailleurs pourraient impacter directement ou indirectement le dimensionnement en utilisant l'un des services proposés à Monaco, qui nécessitent la rupture de charge au local.

A Monaco, 50 792 travailleurs sont recensés (Source : Monaco en chiffres 2014 – IMSEE) : 10% de 50 792 = 5 080 travailleurs « captables ».

Par conséquent, environ **42 000 personnes seraient concernées par un local de massification** à Monaco pour les colis destinés aux particuliers issus du e-commerce.

- 100 000 habitants < -- > 1 000 m<sup>2</sup> monocolistes (e-commerce)
- 42 000 personnes (habitants et travailleurs « captables ») < -- > 420 m<sup>2</sup> monocolistes (e-commerce).

**Les ratios mettent donc en avant un besoin actuel d'un minimum de 400 m<sup>2</sup> pour la gestion des petits colis destinés aux particuliers en Principauté de Monaco.**

Par ailleurs, l'évolution du nombre d'habitants des trois dernières années met en avant une augmentation :

- 0,7% entre 2010 et 2011,
- 1,3% entre 2011 et 2012,
- 2,5% entre 2012 et 2013.

On peut ainsi considérer une augmentation annuelle de 1,5% (dans le cas le plus « optimiste »).

C'est ainsi qu'à l'horizon 2023 (dans 10 ans), la Principauté pourrait accueillir 42 492 habitants sur son territoire. Les 400 m<sup>2</sup> de logistique destinés aux petits colis se justifient donc amplement en ne prenant en compte que les habitants (sur la base de 1000 m<sup>2</sup> pour 100 000 habitants).

A plus long terme, le local implanté au niveau du Jardin Exotique pourrait fonctionner en complémentarité avec les m<sup>2</sup> disponibles dans la future plateforme de fret Charles III afin de répondre à l'évolution en termes d'habitants et d'emplois.

En effet, sur les dernières années, l'évolution du nombre d'emplois en Principauté est de 2,1% (1,9% entre 2011 et 2012 et 2,3% entre 2012 et 2013). On peut extrapoler, à l'horizon 2023, 61 458 employés sur le territoire monégasque.

A l'horizon 2023, on peut donc considérer un besoin de :

- 100 000 habitants < -- > 1 000 m<sup>2</sup> monocolistes (e-commerce),
- 42 492 habitants et 6 146 travailleurs « captables » < -- > 486 m<sup>2</sup> monocolistes (e-commerce).

**Au milieu des années 2020, 500 m<sup>2</sup> de logistique urbaine seront nécessaires à Monaco pour la gestion du petit colis destiné aux particuliers monégasques (employés et surtout résidents).**

Nous pouvons également indiquer que **le raisonnement dépasse le cadre monégasque**. De façon générale, les « équipements rayonnent bien au-delà du quartier et englobent, selon la taille de la ville, tout ou partie de cette dernière ». Compte tenu de l'activité de Monaco Logistique notamment, nous pouvons mettre en évidence que des colis transitent par la Principauté mais ne sont pas destinés à la clientèle monégasque, mais bien à des clients des communes limitrophes à Monaco. Ainsi, bien que ces colis soient peu nombreux, ils sont tout de même à prendre en considération.

#### *Conclusion sur la définition des besoins*

**Compte tenu de l'activité constatée à Monaco (définie sur des moyennes alors qu'un dimensionnement s'effectue sur le jour le plus critique), des éléments qui permettent de dimensionner un local monocoliste « de façon générale » et l'exemple du centre de tri de Brignoles, un local de 500 m<sup>2</sup> correspond aujourd'hui aux besoins de la Principauté de Monaco en termes de gestion des petits colis issus du e-commerce pour les particuliers monégasques.**

#### *❖ Éléments complémentaires d'aide au dimensionnement*

Comme indiqué dans le rapport PILU, 1 000 m<sup>2</sup> de logistique urbaine génèrent de l'ordre de 40 véhicules utilitaires entrée/sortie par jour. Dans le cadre de notre infrastructure, on peut donc considérer que **20 véhicules seront à réceptionner par jour avec des pics d'affluence entre 9h et 10h**. Le dimensionnement de la zone de déchargement est donc impacté par cette donnée liée au nombre de véhicules « captés » par le local.

« Les aspects majeurs pris en considération (ceux qui dimensionnent le projet) sont liés à la relation client, et dans ce cadre l'aspect « horaire » est l'élément clé. Pour répondre aux attentes, il n'est plus possible de faire une seule tournée jour d'autant plus que nombre d'entre eux demandent une livraison « placée » ; c'est-à-dire dans un créneau horaire de plus en plus étroit, comme par exemple les commerces textiles qui souhaitent être livrés juste avant l'ouverture ou encore les



particuliers qu'il faut livrer en dehors des heures de travail »<sup>13</sup>. Ainsi, mettre en place une infrastructure comme celle-ci nécessite une flotte en conséquence.

❖ Elaboration d'une démarche et d'une réglementation « transposables »

Ce dimensionnement constitue une application provisoire : l'objectif *in fine* est de transposer cette démarche (chargement-déchargement des camions des expressistes, réception des colis, transit et traitement, expéditions) à la plateforme logistique Charles III. Ceci prend également en compte **la gestion de ce local en concession ou en délégation de service public de la part du Gouvernement Princier à Monaco Logistique et à la Poste Monaco** qui deviennent les acteurs prédominants (voire exclusifs) de la logistique urbaine à Monaco.

Le Gouvernement monégasque n'a pas d'attestation de capacité de transport pour la distribution de marchandises : il doit donc faire appel à un sous-traitant par **Délégation de Service Public**<sup>14</sup>. Ceci marque une volonté de la part du Gouvernement de conserver **une certaine maîtrise sur le projet**. Cette gestion en partenariat entre la Poste Monaco et Monaco Logistique est en cours d'élaboration par l'intermédiaire notamment de la constitution d'un groupe de travail les réunissant, conformément à l'ordonnance souveraine n. 1.302 du 11/04/1956 portant réglementation des transports routiers de voyageurs et de marchandises entre la Principauté et la France.

Un véritable document de délégation de service public doit être mis en place afin de réglementer la gestion et l'exploitation du local avec des objectifs à atteindre. C'est ainsi que la nature du service public confiée au délégataire doit être précise<sup>15</sup>. C'est ainsi que l'on peut définir la mission que doit remplir le délégataire comme ci-après : **« L'entreprise choisie sera chargée, dans le cadre d'une délégation de service public, d'une mission d'intérêt général et national consistant en l'exploitation du local dédié à la réception de colis situé dans le programme immobilier d'entrée de ville afin de répondre aux problématiques de circulation et de livraisons rencontrées par les entreprises ayant des activités en Principauté »**. Ce contrat « conditionne le respect du cahier des charges ou de la charte établis entre la maîtrise d'ouvrage et le gestionnaire du site. La pérennité du site et de sa vocation logistique dans le temps dépendront de la qualité d'exécution de cette gouvernance »<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Source : Projet PILU – PREDIT GO 4 – Contrat de recherche N° 09 MT CV 40 – Rapport final – 12 juillet 2011.

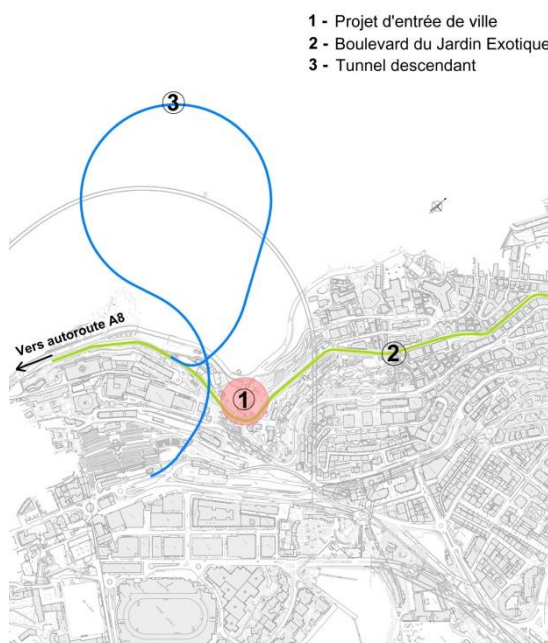
<sup>14</sup> Ademe, Centres de Distribution Urbaine : rationaliser le transport de marchandises en ville.

<sup>15</sup> Etude : Optimisation du transport de marchandises en Principauté de Monaco, 2011.

<sup>16</sup> Source : Projet PILU – PREDIT GO 4 – Contrat de recherche N° 09 MT CV 40 – Rapport final – 12 juillet 2011.

### ❖ L'opportunité du projet d'entrée de ville

Dans le cadre du projet d'entrée de ville (au niveau du Jardin Exotique), dont la livraison est prévue pour 2019, **des mètres carrés vont pouvoir être réaffectés au local de gestion des colis issus du e-commerce** (supprimant ainsi une cinquantaine de places de stationnement sur les 2 000 prévues initialement). La localisation de ce projet est judicieuse compte tenu de **son emplacement en entrée/sortie de ville** et compte tenu de **son accès rapide vers l'autoroute A8** (cf. Carte 3).



Carte 3 : Localisation du projet d'entrée de ville (Jardin Exotique)  
Réalisation : B. Krausse (DPUM)

### ❖ Éléments de pré-programmation du local de gestion de colis BtoC

Cette partie vise à expliciter le fonctionnement du futur local qui accueillera les colis issus du e-commerce. Il se base sur le programme général du Centre de tri postal qui s'implantera dans l'îlot Pasteur. En effet, **le principe de base de ce local sera sensiblement le même que l'espace messagerie du centre de tri postal** comme cela a notamment été indiqué par Monaco Logistique (par l'intermédiaire de Monsieur Fabien Maltèse, responsable du CDU actuel, situé au 3<sup>ème</sup> sous-sol de la zone J) et de différents expressistes qui ont été interrogés pour exprimer leurs besoins concernant ce futur local de massification.

#### Accès au local

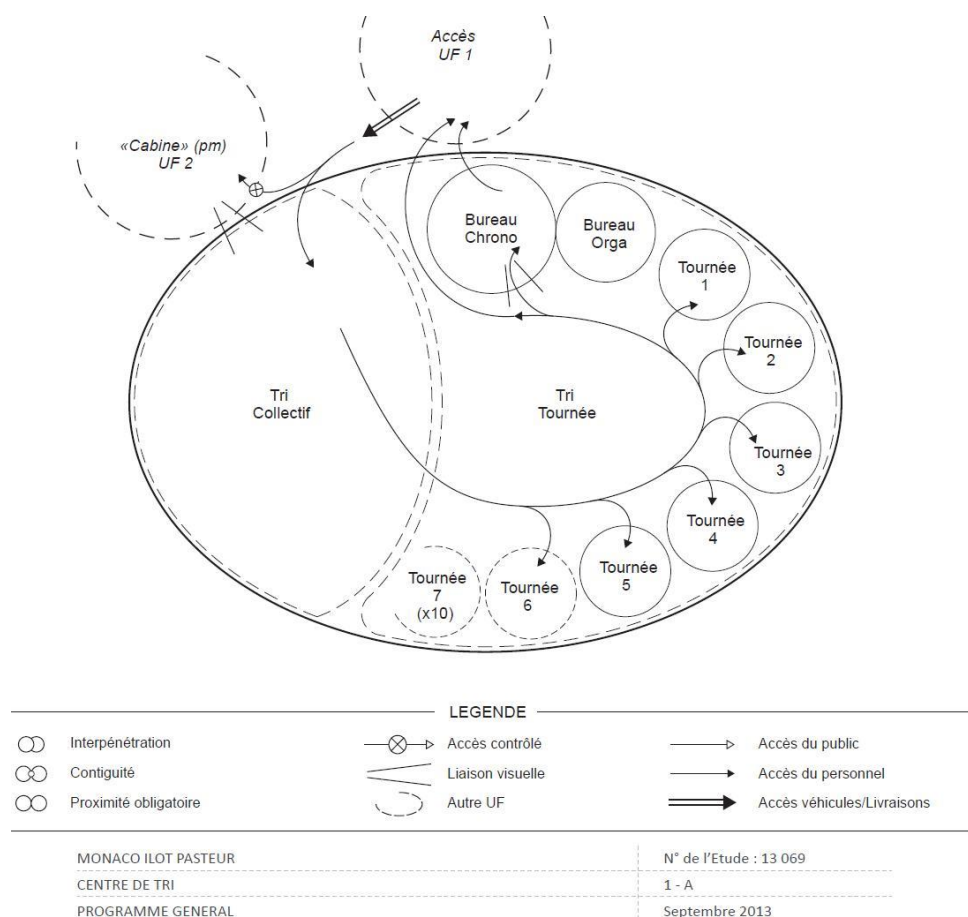
Dans le cas de notre local, la zone de déchargement doit pouvoir accueillir idéalement 4 véhicules légers simultanément afin de pouvoir massifier suffisamment de colis, de pouvoir organiser les tournées et permettre une rotation rapide et donc une livraison efficace en Principauté de la part du concessionnaire : **l'objectif est donc de réduire au maximum les conséquences de la rupture de charges supplémentaire engendrées par ce local.**

## Fonctions du local

Le local doit être en mesure de proposer les éléments suivants :

- Une zone de réception des colis,
- Un espace de tri, de flashage (afin d'effectuer un contrôle et pour harmoniser le mode de fonctionnement et de suivi de tous les expressistes qui viendront livrer le local) et d'organisation des tournées,
- Une zone de chargement des colis,
- Une zone de stockage,
- Un espace destiné à l'accueil des clients (proposer le service « point relais »),
- Des locaux pour le personnel.

Il est ainsi possible de mettre en place une organisation semblable à celle de l'espace messagerie du Centre de tri postal (cf. Figure 21).



**Figure 21 : Schéma de fonctionnement de l'espace messagerie du Centre de tri Postal**  
Source : Programme général - Centre de tri de la Poste

## *Principes de base*

Le rôle du local, comme le Centre de Distribution actuel, est de répondre aux besoins des entreprises. Celui-ci doit donc pouvoir :

- Réceptionner les marchandises à distribuer sur le territoire monégasque, les stocker provisoirement, les distribuer aux clients finaux,
- Prendre en charge les marchandises à expédier depuis Monaco (enlèvement, acheminement vers le local, réception, stockage temporaire, traitement).

*Les éléments suivants reprennent le principe de base élaboré dans le cadre du programme général du Centre de tri de la Poste.*

Le tri général doit permettre le stockage temporaire des objets acheminés le matin depuis l'extérieur de la Principauté vers celle-ci. Un premier tri collectif, nécessaire, est effectué. Les colis sont répartis sur des étagères mobiles, organisées selon les tournées (par secteurs monégasques). L'espace de tri général doit se situer à proximité de la zone de chargement/déchargement afin de faciliter la logistique au sein même du local.

L'espace alloué au tri par tournées doit permettre le stockage de deux étagères mobiles, comprendre un poste informatique et matériel de « flashage » des objets. Afin de garantir la traçabilité du suivi des colis remis au sein de ce local par les expressistes, un système informatique spécifique et qui harmonise la gestion des colis doit être créé : une étiquette peut ensuite être imprimée puis collée sur le colis en question. Le suivi jusqu'au destinataire final est assuré par le « flashage » de cette étiquette. L'espace déterminé pour l'organisation des tournées est au contact de la zone de chargement.

Les deux espaces de tri sont confondus sur un plateau d'un seul tenant, les deux espaces ayant une fréquentation simultanée, et permettant ainsi une plus grande flexibilité au niveau des surfaces lors des pics d'activités.

Un bureau d'organisation générale du centre de messagerie est ouvert sur l'espace de production, il accueille un poste de travail.

<b>Locaux et espaces nécessaires</b>	<b>Surfaces (en m²)</b>
<b>Espaces de réception de 4 véhicules simultanément</b>	80
<b>Espace de tri général</b>	150
<b>Espace d'organisation des tournées</b>	150
<b>Zone de chargement (un véhicule à la fois)</b>	20
<b>Surfaces de stockage</b>	50
<b>Accueil du public</b>	20
<b>Bureau organisation</b>	20
<b>Locaux du personnel</b>	10
<b>Total des surfaces utiles</b>	<b>500</b>

Tableau 4 : Récapitulatif des espaces et des surfaces nécessaires pour le local de massification des colis BtoC monégasque

❖ Caractéristiques des véhicules susceptibles d'être pris en charge

Le tableau suivant vise à identifier les véhicules qui seraient susceptibles d'être captés par le local. Ce dernier vise prioritairement les véhicules jusqu'à un poids total autorisé en charge (PTAC) de 3,5 tonnes, c'est-à-dire jusqu'aux hayons de 20 m3. En effet, compte tenu de la superficie du local d'environ 500 m<sup>2</sup> et des hauteurs sous plafond qui peuvent être créées, les autres véhicules semblent trop imposants pour permettre un dimensionnement suffisant du local pour les accueillir dans de bonnes conditions.









Véhicules	Type Renault Kangoo	Type Mercedes Vito	Type Citroën Jumper	Type Renault Master	Type Iveco Daily	Type Mercedes Sprinter	Type Renault Master	Type Iveco Daily Hayon	Camion Porteur	Camion porteur avec remorque semi-portée	Camion porteur avec remorque	Tracteur semi-remorque	Train double
Photographie													
Volume (en m3)	3	6	8	10	12	14	20	20 hayon					
Longueur (en mm)	4213	4750	5410	6198	6198	6945	6660	6960	12500	23000 max	23000 max	23000 max	25000 max
Largeur (en mm)	1829	1900	2050	2070	2070	1993	2210	2100	2600	2600	2600	2600	2600
Hauteur (en mm)	1839	1910	2520	2549	2760	2720	3250	3400	4150	4150	4150	4150	4150
PTAC (en kg)	1954	2932	3500	3500	3500	3500	3500	3500					

Tableau 5 : Types de véhicules utilisés pour le transport de marchandises



Photographie 27 : Le Iveco Daily hayon, le plus grand véhicule "captable" par le local d'une hauteur de 3,4 mètres  
Source : olympiclocation.com

## *2) Quelles priorités en termes de livraisons en Principauté de Monaco ?*

Le travail effectué dans le cadre de cette étude sur le e-commerce a participé à la **mise en place d'une dynamique**, insufflée au sein de la Principauté de Monaco entre les différents acteurs locaux. Considérant que la livraison en Principauté constitue une démarche importante, les dirigeants du Groupe La Poste, basés à Paris, se déplacent à Monaco (le 18 septembre 2014) pour voir comment ces différents programmes, travaux et études sur les livraisons en Principauté se déroulent (Centre de tri postal notamment) et pour participer à la programmation du local destiné aux colis e-commerce.

C'est ainsi qu'il est nécessaire de **maintenir cette dynamique** pour faire vivre les différents travaux qui ont été formalisés (notamment les études universitaires effectuées en 2011 et en 2014). Pour cela, un groupe de travail va être organisé pour mettre en place différentes mesures en Principauté. Ce groupe de travail réunira les acteurs locaux de la livraison et les différents services concernés par ces problématiques, notamment le Centre Intégré de Gestion de la Mobilité (CIGM) et donc la Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité (DPUM).

L'objectif de ce groupe de travail est de mettre en place **des solutions concrètes et physiques sur le territoire** dans le but de **faciliter la livraison à Monaco qui est aujourd'hui menacée** par les éléments mis en avant dans le diagnostic mais également par de nouveaux projets de création d'emplacements de stationnement pour les deux roues (qui visent à réaffecter des espaces actuellement destinés aux livraisons pour les deux roues). Pour aider la mise en route de ce travail, les éléments suivants pourront être pris en compte :



- Aujourd'hui, le problème de livraisons à Monaco n'est pas dû au manque d'aires de livraisons en termes quantitatifs mais plutôt **en termes de gestion**.
  - En effet, une meilleure gestion des véhicules de livraisons rendrait plus facile la livraison en Principauté comme cela peut être le cas au niveau du Palais Princier : **les forces de l'ordre garantissent le respect des contraintes** (interdiction aux véhicules « étrangers » à Monaco ou au 06 de livrer à Monaco-Ville et tolérance des livraisons sur la place du Palais jusqu'à 10h puis tous les chauffeurs-livreurs doivent quitter expressément la zone). Par ailleurs, l'objectif est de **supprimer tous les véhicules « parasites »** (mis en évidence lors des différentes missions de terrain) qui n'ont pas de raison de stationner sur des aires de livraisons.
  - Une meilleure gestion de ces aires de livraisons pourrait fonctionner en complémentarité avec le local d'Entrée de Ville : **la mise en place d'un système de bornes**, qui s'ouvriraient à l'arrivée du concessionnaire du local par exemple, pourrait être une solution (ce qui a été confirmé par les personnes travaillant au CIGM, qui ont déjà équipé les véhicules des Sapeurs-Pompiers avec un système semblable qui garantit à ces-derniers une priorité, notamment concernant le feu tricolore au niveau de la sortie de la caserne, avenue du Port). Aujourd'hui, 7 espaces sont équipés de bornes d'accès qui peuvent être ouvertes par le CIGM sur appel : la place Sainte-Dévote, la rue de l'Eglise (Monaco-Ville), la rue de Millo (Condamine), la rue Princesse Caroline (Condamine), l'allée Lazare Sauvaigo (devant la gare de Monaco – Monte-Carlo), la promenade Honoré II (Fontvieille) et au niveau du chapiteau du cirque (Espace Fontvieille). La mise en place de badges (directement implantés sur les véhicules par exemple) permettrait aux chauffeurs-livreurs de gagner du temps, **sans être obligés d'appeler le CIGM pour l'ouverture des bornes**.

ALF : Aires de Livraison du Futur<sup>17</sup>

*Par ailleurs, un autre système plus précis pourrait être expérimenté. En 2009, dans le cadre d'un travail de recherche portant sur les Aires de Livraisons du Futur, des chercheurs de l'école Centrale de Lyon voulaient expérimenter spatialement sur une ville moyenne une gestion mutualisée (basée sur un système de réservation informatisé) et dynamique des aires de livraisons dans le but d'optimiser les tournées des livreurs. Partant du principe que « la capacité en aire de livraison et la sollicitation temporelle sont suffisantes pour absorber la quasi-totalité des besoins en disponibilité des aires de livraisons », des systèmes interactif et calculatoire pourraient permettre de réserver des aires de livraisons, en prenant en compte « des tournées déjà établies » et en s'appuyant sur « l'observation de la grille d'occupation des aires de livraisons proche du lieu de livraison ».*

---

<sup>17</sup> Predit 4. Groupe Opérationnel n°4. - ALF (Aires de Livraison du Futur) – 2009.

*Monaco, étant souvent précurseur (notamment dans le cadre de son CDU), pourrait se positionner dans le cadre d'une expérimentation comme celle-ci : ce projet, datant de 2009, n'est peut-être plus actuellement soumis à expérimentation mais ce mode de fonctionnement pourrait être expérimenté. L'avantage de ce système résiderait dans la « non-affectation » des forces de l'ordre à la gestion des aires de livraisons. Compte tenu des moyens mis en place, notamment au Centre Intégré de Gestion de la Mobilité, un système comme celui-ci serait cohérent avec la politique monégasque en termes de gestion de son espace urbain.*

- Par ailleurs, il serait possible de **mettre en place des Boîtes Logistiques Urbaines (BLU)** à des endroits clés, garantissant l'accessibilité et la proximité en intégrant le lieu d'implantation aux chaînes de déplacements quotidiens (De Coninck et Febvre, 2007). Ceci pourra notamment être le cas **au niveau de la Gare de Monaco - Monte-Carlo** qui accueille de nombreux pendulaires et qui dispose de surfaces intéressantes pour la mise en place de services comme celui-ci. Ce système s'émancipe donc des points relais « traditionnels » qui dépendent des contraintes au niveau des horaires d'ouverture des commerces. Ce système doit, cependant, prendre en compte un « roulement » permanent (un colis ne doit pas rester plus d'une journée dans une consigne). Par ailleurs, ce système vise à prendre en charge des colis peu volumineux et pose la question du dimensionnement des boîtes logistiques.
- Enfin, le **boulevard des Moulins constitue un réel objectif en termes de livraisons** : il est nécessaire de s'intéresser à cet espace qui, aujourd'hui, est un véritable point noir au niveau des livraisons.

Ces éléments constituent **des orientations concernant les priorités qui semblent aujourd'hui nécessaires** dans le but de tendre vers une optimisation des livraisons en Principauté de Monaco. Par ailleurs, il est nécessaire de prendre en compte que **la complémentarité des services proposés permettra la réussite de la mission.**

# Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>1</b>
-----------------------	----------

<b>PARTIE I : L'émergence du e-commerce et les problématiques engendrées.....</b>	<b>3</b>
---	----------

<b>A - L'évolution de la société, favorisant une nouvelle forme de commerce : le e-commerce..</b>	<b>4</b>
---	----------

1) Les nouveaux comportements « sociétaux », favorisant l'utilisation massive d'Internet.....	4
2) Le e-commerce, éléments de définition .....	5
❖ Définitions du e-commerce .....	5
❖ Différents types de transactions et de e-commerce .....	5
3) Des chiffres mettant en avant la progression du e-commerce sur la dernière décennie .....	6
❖ Le e-commerce en France .....	6
❖ Le e-commerce en Italie .....	8
❖ Le e-commerce en Europe .....	8

<b>B - Une nouvelle forme de commerce ayant des conséquences sur la ville.....</b>	<b>9</b>
--	----------

1) Une problématique liée à la logistique urbaine, qui doit se « réinventer » pour s'adapter au e-commerce.....	9
❖ Un type particulier de produits commandés sur Internet.....	9
❖ ... entraînant une atomisation des livraisons.....	9
❖ ... qui a des conséquences sur la logistique urbaine car « le e-commerce, c'est avant tout de la logistique » (Barba, 2011).....	9
❖ ... et qui pose des problèmes dans la gestion du « dernier kilomètre » .....	12
❖ Pour le e-commerce, la livraison finale au consommateur n'est pas forcément la dernière étape	13
❖ Exemples d'initiatives pour s'adapter à cette nouvelle façon de consommer .....	15
Les consignes automatiques du groupe La Poste .....	15
Le réseau de relais colis Pickup .....	15
Le géant Amazon se positionne également sur la logistique .....	15
2) Une problématique liée aux commerces physiques, qui vont devoir tendre vers une prise en compte du cross-canal.....	15
❖ Des commerces qui semblent touchés de prime abord par le e-commerce.....	15
❖ ... et par le m-commerce... ..	16
❖ ... mais qui peuvent profiter de cette révolution .....	18
❖ Une tendance actuelle : le développement du multicanal et du cross-canal .....	20
❖ Le cas des franchises .....	20
3) La généralisation du e-commerce implique des nouvelles démarches de ventes .....	22

<b>C - Le e-commerce, le complément idéal du commerce du futur .....</b>	<b>23</b>
--	-----------

1) Les commerces physiques, éléments clés des villes .....	23
2) Une nécessité d'évolution pour les commerces traditionnels .....	24
3) Exemples d'initiatives de « e-commerce de proximité ».....	25
❖ Des plateformes communes pour valoriser les commerces de proximité .....	25
❖ Un e-commerce pour répondre aux besoins des populations .....	27

<b>D - Le e-commerce, un écosystème fructueux côté en bourse... mais qui perd de l'argent ...</b>	<b>28</b>
---	-----------

## **PARTIE II : La prise en compte du e-commerce en Principauté de Monaco ..... 29**

<b>A - L'émergence du e-commerce à Monaco : impacts et défis à relever .....</b>	<b>30</b>
1) Une émergence du e-commerce également confirmée à Monaco.....	30
❖ Les chiffres de La Poste Monaco .....	30
❖ Les chiffres de Monaco Logistique .....	31
❖ Le retour d'expérience des points relais monégasques .....	34
SVB Informatiques .....	34
2) Impacts pour la Principauté et défis à relever .....	35
❖ Un défi logistique .....	36
❖ Un défi commercial .....	37
❖ Un défi administratif ou fiscal .....	37
<b>B - Un « phénomène e-commerce » qui semble marginal pour le commerce monégasque..</b>	<b>38</b>
1) Un commerce monégasque qui continue d'évoluer positivement .....	38
2) Une offre commerciale axée sur le luxe... qui demeure peu impactée par le e-commerce.....	39
3) Le cas de la Fnac Monaco : une locomotive commerciale qui met en avant la synergie site internet et magasin physique pour répondre au e-commerce .....	40
❖ Le groupe Fnac et sa politique de l'omnicanal .....	40
❖ Le groupe Fnac et sa démarche pour pérenniser les magasins physiques .....	41
❖ Le particularisme monégasque .....	42
❖ La logistique de la Fnac à Monaco .....	43
<b>C - Etat des lieux des transporteurs : une émergence compliquant la livraison en Principauté de Monaco .....</b>	<b>44</b>
1) Analyse quantitative et qualitative des aires de livraisons en Principauté .....	44
❖ Travail de terrain avec un expressiste monégasque : mise en avant des difficultés pour livrer à Monaco .....	44
Des difficultés qui dépassent le territoire monégasque .....	44
Monaco-Ville (le Rocher) .....	44
L'avenue du Port.....	47
La Rue Grimaldi.....	49
Rue Princesse Florestine .....	50
Rue des Castelans – Rue du Campanin .....	52
Quai Antoine 1er .....	53
Avenue de Monte-Carlo .....	54
❖ Mise en évidence complémentaire de zones à difficultés .....	55
Avenue Hector Otto.....	55
Boulevard Princesse Charlotte .....	56
Croisement Avenue Saint-Laurent – Boulevard des Moulins .....	57
La Condamine .....	58
2) Etat des lieux des transporteurs originaires des Alpes Maritimes et prémices de solutions pour le BtoC .....	59
❖ Une saturation du réseau et des aires de livraisons en Principauté de Monaco .....	60
❖ Une organisation actuelle basée sur une mutualisation BtoB et BtoC .....	63
❖ Une activité qui évolue vers le particulier (BtoC).....	69
❖ Une piste de solution à explorer : création d'un local de massification et de mutualisation des colis pour les particuliers résidant en Principauté .....	69

❖ Une conséquence importante pour les transporteurs : un mode de fonctionnement qui va tendre vers une réorganisation des tournées par « types » de destinataires.....	70
❖ Des difficultés liées à la mise en place d'une rupture de charge supplémentaire.....	70
❖ Les impacts attendus du projet.....	74
❖ Une TVA du dernier kilomètre de livraisons à récupérer.....	74
❖ Des points de vue divergents chez les expressistes.....	75
Des expressistes favorables à ce projet.....	75
Des expressistes méfiants face à ce projet.....	76
UPS, un expressiste réfractaire à cette démarche.....	76
❖ Deux possibilités d'organisation pour gérer le transfert de responsabilité.....	77
❖ Des solutions complémentaires indispensables.....	78
❖ Un travail sur le BtoC laissant de côté le BtoB ?.....	78
❖ Processus opérationnel.....	79
❖ Synthèse.....	80
<b>D - Des solutions à mettre en œuvre pour tendre vers une optimisation des services proposés par la Principauté en termes de livraisons.....</b>	<b>82</b>
1) Création d'un espace provisoire de traitement des petits colis pour favoriser la gestion des colis BtoC monégasques.....	82
❖ Eléments de dimensionnement.....	82
« Redressement » du nombre de colis transitant à Monaco.....	82
Dimensionnement du local de massification du petit colis, selon l'activité à Monaco.....	83
Chiffres clés concernant les besoins liés à la logistique urbaine.....	85
Dimensionnement du local de massification du petit colis, selon les ratios globaux.....	85
Conclusion sur la définition des besoins.....	87
❖ Eléments complémentaires d'aide au dimensionnement.....	87
❖ Elaboration d'une démarche et d'une réglementation « transposables ».....	88
❖ L'opportunité du projet d'entrée de ville.....	89
❖ Eléments de pré-programmation du local de gestion de colis BtoC.....	89
Accès au local.....	89
Fonctions du local.....	90
Principes de base.....	91
❖ Caractéristiques des véhicules susceptibles d'être pris en charge.....	93
2) Quelles priorités en termes de livraisons en Principauté de Monaco ?.....	94
<b>Table des matières.....</b>	<b>97</b>
<b>Table des illustrations.....</b>	<b>100</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>102</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>105</b>
Annexe 1 : Compte rendu des entretiens avec les expressistes « extérieurs » à la Principauté de Monaco.....	105

# Table des illustrations

## Cartes :

Carte 1 : Zones à enjeux en termes de livraisons en Principauté de Monaco.....	62
Carte 2 : Espaces permettant la desserte aux particuliers monégasques .....	72
Carte 3 : Localisation du projet d'entrée de ville (Jardin Exotique) .....	89

## Figures :

Figure 1 : Evolution du chiffre d'affaires du e-commerce.....	6
Figure 2 : Nombre de sites marchands actifs en France.....	7
Figure 3 : Top 15 des sites « e-commerce » les plus visités en France.....	7
Figure 4 : Mise en évidence du comportement d'achat des consommateurs du e-commerce (BtoC) et conséquences en termes de livraisons .....	11
Figure 5 : Mise en évidence de la problématique du retour colis et des flux supplémentaires engendrés .....	14
Figure 6 : Mise en évidence de la problématique des magasins « showroom », conséquence du e-commerce...	17
Figure 7 : Le web to store, une démarche positive pour les commerces physiques .....	19
Figure 8 : Le cas des franchises pour le e-commerce (de type FNAC ou H&M), favorisant l'achat de produits supplémentaires.....	21
Figure 9 : Utilisation d'Internet pour faire fonctionner les commerces de proximité : le web to store « de proximité » .....	26
Figure 10 : Fonctionnement conjoint du PAL et du CDU.....	32
Figure 11 : Colis réceptionnés par Monaco Logistique pour la Principauté .....	32
Figure 12 : Enlèvements au CDU par le client en moyen propre .....	33
Figure 13 : Chiffre d'affaires par classe NAF pour les commerces de détail en magasin spécialisé.....	39
Figure 14 : Etablissements actifs par quartier.....	39
Figure 15 : Organisation de 06 Express pour livrer en Principauté de Monaco.....	64
Figure 16 : Organisation de TNT pour livrer en Principauté de Monaco .....	65
Figure 17 : Organisation de DHL pour livrer en Principauté de Monaco .....	66
Figure 18 : Organisation de Exapaq pour livrer en Principauté de Monaco.....	67
Figure 19 : Organisation de UPS pour livrer en Principauté de Monaco .....	68
Figure 20 : Les 4 étapes clés dans le processus opérationnel d'un projet logistique .....	79
Figure 21 : Schéma de fonctionnement de l'espace messagerie du Centre de tri Postal .....	90

## Photographies :

Photographie 1 : Véhicule de la Poste Monaco en train de livrer sur la rue Princesse Florestine .....	30
Photographie 2 : Nécessité d'une surface de stockage importante au sein du commerce pour la gestion de colis destinés aux particuliers.....	35
Photographie 3 : Mise en évidence de la saturation du CDU actuel .....	36
Photographie 4 : Le particularisme monégasque mis en avant par les prix à la Fnac Monaco .....	42

<i>Photographie 5 : Des espaces de livraisons non « officiels » au niveau de la Place du Palais mais autorisés et surveillés par les policiers (en arrière-plan).....</i>	<i>45</i>
<i>Photographie 6 : Livraison de la Chocolaterie de Monaco qui impose un stationnement temporaire anarchique devant le magasin.....</i>	<i>46</i>
<i>Photographie 7 : Stationnement anarchique devant le Conseil National, à proximité de l'arrêt de bus de la CAM .....</i>	<i>46</i>
<i>Photographie 8 : Utilisation de la ruelle Chanone G. Franzi (habituellement piétonne) à des fins de livraisons ..</i>	<i>47</i>
<i>Photographie 9 : Aire de livraison déjà occupée .....</i>	<i>48</i>
<i>Photographie 10 : Stationnement au niveau d'un espace interdit .....</i>	<i>48</i>
<i>Photographie 11 : Chauffeur-livreur stationnant sur la voirie .....</i>	<i>49</i>
<i>Photographie 12 : Stationnement anarchique sur le trottoir et la voie réservée aux bus.....</i>	<i>49</i>
<i>Photographie 13 : Véhicule de livraison stationnant sur la voirie .....</i>	<i>50</i>
<i>Photographie 14 : Aire de livraisons occupée par des véhicules de particuliers ou par des véhicules de l'entreprise effectuant les travaux .....</i>	<i>51</i>
<i>Photographie 15 : Stationnement au niveau de la terrasse d'un restaurant .....</i>	<i>51</i>
<i>Photographie 16 : Véhicules de livraisons stationnant anarchiquement à proximité du Stade Louis II .....</i>	<i>52</i>
<i>Photographie 17 : Expressiste des Alpes-Maritimes stationnant sur des emplacements non autorisés.....</i>	<i>52</i>
<i>Photographie 18 : Aire de livraison du Quai Antoine 1er libre .....</i>	<i>53</i>
<i>Photographie 19 : Mise en avant des difficultés de livraisons sur l'Avenue de Monte-Carlo .....</i>	<i>54</i>
<i>Photographie 20 : Livraisons parfois difficiles sur l'avenue Hector Otto entre l'occupation des aires de livraisons et les véhicules stationnés sur la voirie .....</i>	<i>55</i>
<i>Photographie 21 : Emplacement de livraison disponible devant l'Hôtel Novotel.....</i>	<i>56</i>
<i>Photographie 22 : L'aire de livraison de l'avenue Saint-Laurent, constamment occupée.....</i>	<i>57</i>
<i>Photographie 23 : Véhicules d'entreprises effectuant des travaux à proximité et ne respectant pas la limitation d'heures de stationnement .....</i>	<i>58</i>
<i>Photographie 24 : Type de véhicules (Mercedes Sprinter) utilisé par DHL pour ses livraisons monégasques.....</i>	<i>61</i>
<i>Photographie 25 : Les CP 660 de Brignoles .....</i>	<i>84</i>
<i>Photographie 26 : Structures mobiles de tri colis (étagères mobiles) .....</i>	<i>84</i>
<i>Photographie 27 : Le Iveco Daily hayon, le plus grand véhicule "captable" par le local d'une hauteur de 3,4 mètres .....</i>	<i>94</i>

#### Tableaux :

<i>Tableau 1 : Le e-commerce et les applications plus générales d'Internet.....</i>	<i>5</i>
<i>Tableau 2 : Avantages et inconvénients des différentes mesures.....</i>	<i>78</i>
<i>Tableau 3 : Dimensions et capacités moyennes des autres contenants.....</i>	<i>83</i>
<i>Tableau 4 : Récapitulatif des espaces et des surfaces nécessaires pour le local de massification des colis BtoC monégasque.....</i>	<i>92</i>
<i>Tableau 5 : Types de véhicules utilisés pour le transport de marchandises .....</i>	<i>93</i>



# Bibliographie

A22. – « Transport de marchandises et congestion urbaine ». – [www.cat-logistique.com](http://www.cat-logistique.com).

Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomération lyonnaise. – « Compte-rendu de la séance du 4 mars 2010. – Logistique et métropoles en Europe ». – 2010.

ALLAIX Audrey, BONDIL Benjamin, HUET Hélène, MARTINI Marjory, PELLOUX Audrey. - « *Optimisation du transport de marchandises en Principauté de Monaco* ». – Rapport de Stage : Génie de l'Aménagement. - Université de Tours : EPU-DA, 2011.

APUR. – « Le projet TramFret : Mise en place d'une expérimentation de transport de marchandises par le tramway. Point d'avancement à fin 2010 ». – Mars 2011.

ATROSTIC, GATES, JARMIN. – « Measuring the Electronic Economy : Current Status and Next Steps ». – U.S. Census Bureau - Juin 2000.

AUGEREAU Virginie, CURIEN Rémi, DABLANC Laetitia. – « Les relais-livraison dans la logistique du e-commerce, l'émergence de deux modèles ». Les Cahiers Scientifiques du Transport. – N°55/2009 – Pages 63-95.

BARBA Catherine. – « 2020 : la fin du e-commerce... ou l'avènement du commerce connecté ? ». – Juin 2011.

BARBA Catherine. – « Le magasin n'est pas mort ». – Paris : 2013. – 96 pages.

BARROU Marie. – « 3 conseils pour faciliter la gestion de stocks de votre site e-commerce ». – Septembre 2013.

BOUDOUIN Daniel. – « Eléments de définition des besoins et de programme ». – 2013.

CALAIS Christine. – « Logistique urbaine – 10 initiative citoyennes ». – Supply Chain Magazine – Mars 2007.

CCI Montpellier. – « Guide e-commerce ». – 2009.

CCI Nice. – « L'urbanisme commercial du boulevard des Moulins à Monaco ». – Octobre 2013

CEFAC. – « La problématique du dernier kilomètre pour un commerçant et l'influence du e-commerce sur la logistique urbain. – 2013.

Centre d'analyse stratégique. – « Actes de séminaire : Pour un renouveau de la logistique urbaine ». – 2012.

Comexposium. – Communiqué de presse : Observatoire E-Commerce One to One – 1<sup>ère</sup> édition. – Paris : 2014.

CREDOC. – MOATI Philippe, JAUNEAU Pauline, LOURDEL Valérie. – « Note de synthèse : Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur. ». – Novembre 2010.

CREDOC. – « 30 propositions pour moderniser le tissu commercial des villes ». - 2008.

Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité. – « Plan de Déplacements Urbains de Monaco ». – 2003.

Direction générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer. – « La logistique urbaine ». – Mars 2010.

DUCRET Raphaëlle. – « Livraison de colis et logistique urbaine : quelles recompositions de la messagerie en milieu urbain ». – Revue Française de Gestion Industrielle 31, 3 (2012) 29-48. – 2012.

DURAND Bruno. – « Le e-commerce (B2C) : Quel impact sur la logistique urbaine ? ». – 2012.

FEVAD. – Chiffres clés 2013. – Janvier 2014.

GERARDIN Bernard. – « La logistique urbaine ». – Mai 2008

Groupe La Poste. – Guide de Distribution : Organisation du Compartiment colis et encombrants. – Septembre 2005.

Headlink. – « Forum Supply Chain Magazine. Une Plate-Forme Mutualisée pour la Logistique Urbaine ». – 2009.

Institut numérique. – « Les chiffres clés du dynamisme du e-commerce ». – 2012. – [www.institut-numerique.org](http://www.institut-numerique.org).

LE SAUX Loïc, MAROT Gildas, TANGUY Brewal. – « L'impact du e-commerce sur les flux de transport ». – Master 1 ISC – Décembre 2007.

LES ECHOS. – « *La vague de l'e-commerce déferle sur les marchés boursiers* ». - 6 septembre 2014.

MARCHALOT Erwin. – « Distribution et centre-ville : vers un retour du commerce de proximité ? ». Mémoire de fin d'Etudes : Master 2 professionnel en Sciences du Management – Spécialité Logistique. – Université Paris 1 Panthéon – Sorbonne, 2010.

MEOT Véronique. – « La logistique, pierre angulaire de l'e-commerce ». – E-commerce n°21, 2010.

MORANA Joëlle, GONZALEZ-FELIU Jesus. – « La logistique du dernier kilomètre : les défis d'un transport urbain vert ». – LET, Université de Lyon, CNRS, ENTPE. - Juin 2010.

OCDE. – « E-commerce : impacts and policy challenges ». – 2000.

POLGE Cathy. – « E-commerce : Une logistique de pointe ». – Supply Chain Magazine. – N°47. – septembre 2010.

PREDIT 4. - Groupe Opérationnel n°4. - *ALF (Aires de Livraison du Futur)* – 2009.

PREMOSELLI Nicolas. – « Quelle place pour le transport de marchandises en ville dans l'organisation des déplacements urbains ? ». – Mémoire de stage : Master professionnel Transports Urbains et Régionaux de Personnes. Université Lyon 2 : Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat. Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, 2010.

Projet PILU – PREDIT GO 4 – Contrat de recherche N° 09 MT CV 40 – Rapport final – 12 juillet 2011.

RALLET Alain. – « Commerce électronique et localisation urbaine des activités commerciales ». – Presses de Sciences Po – Revue économique. – 2001/7 – Vol.52. – pages 267 à 288.

RUFFIN Antonia. – « Comment proposer un e-commerce de proximité ? ». – 2014.

SENAT. – « Proposition de loi pour une fiscalité neutre et équitable ». – 2012.

SIGUICHE Bruno. – « E-commerce : Vers l'omni-canal ». – Supply Chain Magazine. - N°83. – Avril 2014.

Xerfi Percepta. – « Le dernier kilomètre dans la logistique du e-commerce ». – [www.xerfi.com/presentationetude/Le-dernier-kilometre-dans-la-logistique-du-e-commerce\\_3STR18](http://www.xerfi.com/presentationetude/Le-dernier-kilometre-dans-la-logistique-du-e-commerce_3STR18)

# Annexe







## *Annexe 1 : Compte rendu des entretiens avec les expressistes « extérieurs » à la Principauté de Monaco*







La synthèse précédente a pu être réalisée grâce aux éléments récoltés lors des réunions dont les résultats sont prescrits dans le tableau suivant. Ce tableau s'organise en cinq parties distinctes :







- Les chiffres clés actuels pour Monaco,
- L'analyse qualitative des livraisons – Pratiques générales du transporteur,
- L'évolution de l'activité,
- Les tendances à venir,
- Le transfert de responsabilité pour la livraison du dernier kilomètre à Monaco.

Ces cinq parties sont chacune constituées de différentes questions qui permettent de mettre en avant les informations spécifiques de l'activité des différents expressistes en Principauté. C'est ainsi que des représentants de cinq expressistes des Alpes-Maritimes ont été successivement interrogés :







- Monsieur La Loggia, directeur de 06 Express,
- Madame Caravaca, ingénieur commercial de TNT express,
- Monsieur Brelière, directeur d'agence DHL Nice,
- Monsieur Charles, directeur d'agence Exapaq Pegomas,
- Monsieur Barreiro, directeur des affaires publiques de UPS.







						
1) Chiffres actuels pour Monaco	Nombre de colis livrés ?	Environ 200 colis pour une centaine de destinataires réguliers (2 colis / stop)	Non communiqué.	<p>DHL fonctionne par stops = arrêts client (1 bâtiment peut être concerné par 30 stops : exemple de Gildo Pastor) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en import : 370 stops en juin,</li> <li>- en export : 123 stops.</li> </ul> <p>Soit 493 stops en moyenne par jour, 10 stops/heure, 67 stops/route (c'est à dire par tournée).</p> <p>En moyenne, sur le 06 et Monaco : 1,80 colis/ stop soit environ 887 colis pour Monaco (entre BtoB et BtoC qui ne sont pas différenciés pour les tournées).</p> <p>Monaco : 20 à 30% du volume d'activité de l'agence de Nice.</p>	<p>300 à 330 colis (BtoB et BtoC), 1 à 15 colis par points de livraisons.</p> <p>Environ 20 colis pour les particuliers, soit 7% de l'activité monégasque (dans les Alpes Maritimes, ce nombre monte à 15-20%).</p>	<p>532 colis livrés (92% commercial et 8% résidentiel) et 286 colis collectés.</p> <p>15% des volumes liés au e-commerce.</p>







						
	Nombre de tournées par jour ?	2 tournées par jour (matin et après-midi) et par véhicule (BtoB et BtoC mutualisés)	4 tournées le matin (livraison BtoC et BtoB) et 4 l'après-midi (ramassage BtoB exclusivement car plus facile de connaître le flux sortant du BtoB en Principauté).	6 tournées (5 permanentes et 1 occasionnelle qui est effectuée 3 jours par semaine)  Tournées par secteur (BtoB et BtoC mutualisés).	2 tournées par secteurs et 1 supplémentaire si besoin (Monaco et les villes limitrophes) (BtoB et BtoC mutualisés).	5 tournées (BtoB et BtoC mutualisés)
	Taille des colis ?	Petit et gros colis (ce qu'un chauffeur livreur peut livrer seul).	Du petit colis (0 à 30kg) à la palette (surtout international) vu que le BtoC et BtoB sont mutualisés dans les tournées.	Le poids moyen est de 8 kg (plutôt du petit colis) : il s'agit surtout d'enveloppes qui représentent 60% de l'activité monégasque.	Le poids moyen est de 7 kg : pas de palettes (0 à 30 kg).	20% des colis sont inférieurs à 1 kg et 23% sont supérieurs à 10 kg.







						
	Taille/type de véhicules utilisés ?	2 véhicules affrétés pour Monaco : - 1 fourgon de 14 m3 (Rocher, Monte-Carlo et Beausoleil), - 1 hayon de 700 kg de charge utile max (palettes à livrer à Fontvieille et Monte-Carlo), et 1 poids lourd (de Villefranche à Menton).	4 fourgons et 1 poids lourd.	6 Mercedes Sprinter de 10 et 14 m3 et 1 camion de 20 m3 (pour la livraison de palettes).	2 fourgons de 12 m3 et 1 véhicule d'environ 8 m3.	5 véhicules de 14 m3.
	Originalités du marché monégasque ?	Les périodes du Grand Prix et de Noël sont plus intenses avec donc plus de livraisons.	Le BtoB et le BtoC sont dans les mêmes tournées.  Les livraisons pendant la période du Grand Prix sont très compliquées.  Nice et Monaco sont situés en « bout de chaîne » : complique le respect des horaires de livraisons.	BtoB et le BtoC dans les mêmes tournées.  Situé en « bout de chaîne », ce qui complique le respect des horaires de livraisons.	BtoB et le BtoC dans les mêmes tournées.  Situé en « bout de chaîne », ce qui complique le respect des horaires de livraisons.	BtoB et le BtoC dans les mêmes tournées.  Situé en « bout de chaîne », ce qui complique le respect des horaires de livraisons.















						
2) Analyse qualitative des livraisons – Pratiques générales du transporteur	Heures de livraisons (Présence sur le territoire) ?	Matin (60% du fret) et après-midi (40%).	De 9h-9h30 à 15h.	10h20 départ de l'agence de Nice et 18h retour agence soit présence sur Monaco entre 11h et 17h30.	9h30 jusqu'à 17h30.	De 9h à 18h.
	Itinéraires empruntés ?	Carré d'Or, Monte-Carlo, Sociétés de Fontvieille, la Condamine.	Ensemble de la Principauté.	Ensemble de la Principauté.	1 tournée en partie haute et Est de Monaco et Beausoleil  1 tournée pour le Palais et Fontvieille.	Ensemble de la Principauté.
	Contraintes en termes d'accessibilité ?	Problèmes pour l'arrivée sur la Principauté (Jardin Exotique).	Problèmes en entrée de Monaco.	Arrivée depuis l'autoroute.	Difficultés pour rentrer en Principauté depuis l'autoroute.	Circulation difficile à l'entrée de Monaco et dans les artères principales.
	Difficultés rencontrées ?	Difficultés pour les livraisons avant 10h (Rocher notamment).	Difficultés pour les livraisons sur le Rocher (avant 10h et lorsque la plaque d'immatriculation du sous-traitant est différente de 06).	Difficultés pour les livraisons sur le Rocher (plaque d'immatriculation différente de 06 et horaires contraignantes).	Livraisons parfois compliquées mais atténuer par la capacité de réaction des livreurs.	Problèmes de livraisons dans le Centre Commercial "Le Métropole" car seules 15 minutes sont gratuites.







						
	Nombre d'arrêts lors de la tournée ?	Variables	50 à 80 points de livraisons par tournée.	493 stops par jours (1 arrêt de véhicule peut être égal à 30 stops dans le cas de Gildo Pastor).	200 points de livraisons sur les 2 tournées.  20 clients en enlèvements.	299 stops (89% commercial et 11% résidentiel).
	Problèmes liés aux aires de livraisons (stationnement) ?	Aires de livraisons occupées ou inexistantes (les vendeurs des boutiques de luxe de l'avenue de Monte-Carlo doivent aider pour la livraison).  Problèmes pour livrer sur le Boulevard des Moulins (peu d'aires de livraisons), Avenue de Monte-Carlo (absence d'aires), Casino et l'Hôtel de Paris, sur le Rocher (absence d'aires sur la Place du Palais et contraintes horaires) et la Rue des Castelans (fermeture de la barrière).	Problèmes des aires de livraisons occupées, difficultés pour livrer sur la rue Grimaldi (stationnement sur la voie de bus pour livrer le Panorama par exemple) et le Boulevard des Moulins.	Problèmes des aires de livraisons occupées ou inexistantes.	Problèmes de livraisons, dus aux aires de livraisons occupées ou inexistantes, mais plus facile qu'à Nice.	Les places de livraisons sont très limitées en particulier Rue Grimaldi et Quai Albert Ier.

						
	<p>Livraisons à domicile pour les particuliers sur RDV ?</p> <p>Représentations du colis ?</p>	Pas de rendez-vous.	<p>Pas de rendez-vous, mais avant 13h.</p> <p>Si absence du destinataire, dépôt dans le point relais le plus proche (TNT ne conserve pas ce colis).</p> <p>Possibilité de modifier son lieu de livraison la veille jusqu'à minuit.</p> <p>Mise en place de la part de TNT de la livraison au bureau : solution la moins chère car il y a toujours quelqu'un pour récupérer le colis.</p>	<p>Pas de rendez-vous : livraison chez le client mais si il n'est pas présent pour réceptionner son colis, remise chez le point Mondial Relais le plus proche (à Beausoleil).</p>	<p>Créneau horaire de livraison. Si le client n'est pas à son domicile au moment de la livraison, le colis est ramené à l'entrepôt et 2ème représentation le lendemain (Pas de remise chez le point relais le plus proche).</p>	<p>Plage horaire définie. Si le client n'est pas chez lui, 2ème représentation le lendemain, 3ème le surlendemain si besoin puis stockage dans l'entrepôt pour retour vers l'enseigne.</p>







						
	Recours aux points relais ?	<p>Boutique Célébrations (Réseau Kiala) pour 15 colis par jour.</p> <p>Plus de colis sont livrés en points relais à Beausoleil qu'à Monaco.</p>	Librairie Papeterie la Rêverie (Réseau Relais Colis).	<p>Oui mais pas à Monaco.</p> <p>Partenariat avec Mondial Relay depuis fin 2013 (pour éviter 1,6 tentatives par colis pour la livraison dans le 06 et Monaco).</p>	Pas d'utilisation de points relais sur Monaco car Exapaq fonctionne avec Ici Relais qui n'est pas implanté à Monaco.	Rachat de Kiala pour ADL alternative delivery location (changement en UPS Store).
	Nécessité de points relais supplémentaires ?	<p>Pas forcément vu que les livraisons se passent plutôt bien chez les particuliers grâce aux gardiens.</p> <p>Kiala fait les démarches pour trouver des points relais supplémentaires si le besoin s'en ressent : pas réellement de besoin actuellement à Monaco.</p>	Pas assez de relais colis à Monaco qui permettent à TNT le transfert de responsabilité si le client n'est pas disponible chez lui.	Point Mondial Relay avec SVB Informatique à Monaco.	Exapaq préfère livrer le client en « mains propres ».	Oui : accord avec Carrefour de Fontvieille pour une mise en place d'un UPS Store (anciennement Kiala).







						
	Contacts avec des professionnels pour la livraison du dernier kilomètre ?	Pas de contacts	Pas de contact avec des acteurs monégasques pour la livraison sur Monaco mais travail avec la société monégasque LRDS pour le ramassage : cette société offre un haut niveau de service, récupère des colis chez des clients « exigeants » et les regroupe pour TNT qui les achemine vers l'extérieur de Monaco.	Pas de contacts et pas de sous-traitants (chauffeurs propres à DHL à part un ponctuellement).	Pas de contacts (sous-traitance pour l'ensemble de l'activité monégasque).	Non, car UPS s'occupe de tout en propre (les sous-traitants sont formés par UPS) pour livrer jusqu'au destinataire final.
	Originalités du marché monégasque ?	Monaco possède de nombreux gardiens dans ses immeubles, ce qui facilite la livraison (notamment par rapport à Nice).	Monaco possède de nombreux gardiens dans ses immeubles, ce qui facilite la livraison (notamment par rapport à Nice, bien qu'il n'y en ait pas dans chaque immeuble monégasque).	Présence de gardiens d'immeubles : 1,5% de retours de colis sur Monaco alors que dans le 06, ce pourcentage passe à 9%.	L'entreprise n'utilise pas la présence de gardiens d'immeubles pour livrer à Monaco.	L'entreprise évite de livrer aux gardiens d'immeubles pour garantir la livraison au client final.







						
3) Evolution de l'activité	Evolution du nombre de colis pris en charge ?	Aujourd'hui, la livraison aux particuliers correspond à 15% de l'activité de l'entreprise, contre 5% il y a 2 ans.	<p>Livraison aux particuliers : 20% de l'activité.</p> <p>Augmentation du BtoC dans les Alpes Maritimes, pas forcément à Monaco.</p>	<p>Augmentations dues au e-commerce : Exemple de Mango et Zara (nombre d'expéditions jours pour le 06) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5000 expéditions jours,</li> <li>- 15000 pendant la période des soldes.</li> </ul> <p>Ces chiffres ne concernent que du particulier.</p>		
	Evolution globale de l'activité ?			<p>Le nombre de stop à Monaco était d'environ 340 par jour en juin 2013 (pour 493 en moyenne en 2014, +30%).</p> <p>Par rapport à l'année passée : Activité DHL Nice +30%.</p>	Evolution compte tenu du rachat d'une filiale DPD dont le fret va être récupéré. Augmentation de la livraison au particulier mais pas forcément due au e-commerce mais plutôt à la récupération de parts de marchés existantes.	+40% d'activité parfois due à la sortie d'un produit phare de grandes enseignes.

						
4) Tendances à venir	Besoins spécifiques du transporteur ?	Mieux gérer les aires de livraisons (notamment via les agents de police et la mise en place de bornes qui permettraient à ceux qui livrent de pouvoir accéder aux aires de livraisons en respectant les horaires).  Régler les problèmes des axes de circulation (notamment d'entrée de Monaco).	Mieux gérer les aires de livraisons notamment.			Mise en place de véhicules électriques, chariots, bicyclettes... avec un besoin d'une zone sécurisée pour stocker le véhicule à la fin de la journée.
	Infrastructures à mettre en œuvre ?	Améliorer l'offre quantitative et qualitative des aires de livraisons.	Améliorer l'offre quantitative et qualitative des aires de livraisons.	Améliorer l'offre quantitative et qualitative des aires de livraisons.	Améliorer l'offre quantitative et qualitative des aires de livraisons.	Améliorer l'offre quantitative et qualitative des aires de livraisons.  Zone sécurisée pour stocker un véhicule électrique à la fin de la journée.



						
5) Transfert de responsabilité pour la livraison du dernier kilomètre à Monaco	Avantage pour le transporteur de livrer à Monaco ?	Massification des tournées, rentabilité avec une réelle professionnalisation du chauffeur avec le système PDA (Personal Digital Assistant) : itinéraire des tournées selon des paramétrages en amont très précis (contraintes liées à l'impossibilité de livrer le Palais après 10h, ...)	Mode de rémunération au nombre de points de livraisons pour les sous-traitants : d'où plus de points à livrer, plus de chiffre d'affaires.	Mutualisation BtoB et BtoC pour Monaco.	Présence sur le marché monégasque et mutualisation BtoB et BtoC.	Garantir la livraison de l'entreprise au client, même à Monaco (maintenir la présence mondiale de UPS et son image de marque).
	Possibilité de laisser la gestion du dernier kilomètre à un autre transporteur local ?	Non car impératif d'avoir la signature du client final avec des contraintes horaires pour les livraisons (avant 9h, 10h, 12h).  Pas de travail de sous-traitance actuellement	Problème lié au transfert de responsabilité et aux contrats déjà négociés avec les sous-traitants (qui sont rémunérés grâce au nombre de points de livraisons) et avec le client (en ce qui concerne le destinataire final).	Possibilité : indiquer aux clients que pour le secteur Monaco, la livraison pour les particuliers se fait à la plateforme.  Transfert de responsabilité facilité car pas de sous-traitants.	Possibilité, renégociation avec les sous-traitants (préavis de 3mois).  Possible surtout si l'activité se développe : pour 20 colis peu intéressant de passer par un local de massification et de mutualisation.	Non catégorique, car UPS veut se démarquer des autres par cette livraison en propre.

						
				Conséquence : réduction du nombre de tournée (de 6 à 4) et celles qui restent seraient de meilleure qualité pour le BtoB exclusivement (avec moins de stops). Ayant des coursiers en propre, DHL les réaffectaient sur d'autres livraisons.	Le transfert de responsabilité ne pose pas de problèmes puisque c'est déjà le cas avec les sous-traitants : le concessionnaire du local deviendrait un « sous-traitant » pour Exapaq.	
	Avec une facturation ?	Oui, si les tarifs sont compétitifs et attractifs.	Oui mais TNT doit négocier dans ces contrats avec ses sous-traitants le paiement de cette facturation.	Oui, si les tarifs sont compétitifs et attractifs.	Oui, si les tarifs sont compétitifs et attractifs.	
	Conditions du transporteur pour laisser cette gestion du dernier kilomètre ?	Indication du client que le destinataire final à livrer est le local pour Monaco.  Respect des horaires de livraisons.	Obligation réglementaire de la part de la Principauté ou indication de la part de clients qu'à Monaco, la livraison doit se faire sur la plateforme.	Prendre en compte le transfert de responsabilité.  Garder la même transparence et cette traçabilité entre DHL et ses clients.	Prendre en compte le transfert de responsabilité.  Garder la même transparence et cette traçabilité entre transporteurs et clients via le	Pas de conditions : UPS veut faire cette gestion du dernier kilomètre.

						
			Respect des horaires de livraisons.	Respect des horaires de livraisons.	concessionnaire (mise en place de l'interface informatique).  Respect des horaires de livraisons.	