

# Réussir en cyclologistique

JANVIER 2026

Typologie des business models et guide de diagnostic

CRET-LOG

La Fabrique de la Logistique  
Les Boîtes à Vélo



# Réussir en cyclologistique

Typologie des business models et guide de diagnostic



# SOMMAIRE

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| AVANT-PROPOS .....                                                | 4  |
| INTRODUCTION .....                                                | 6  |
| MÉTHODOLOGIE .....                                                | 8  |
| <b>PARTIE 1</b> Typologie des opérateurs de cyclologistique ..... | 10 |
| Expert segment .....                                              | 14 |
| Généraliste massifié .....                                        | 18 |
| Acteur local polyvalent .....                                     | 21 |
| Entreprise d'insertion-cyclo .....                                | 24 |
| Prestataire logistique intégrant la cyclologistique .....         | 27 |
| Cyclo-valorisateur de déchets .....                               | 30 |
| <b>PARTIE 2</b> Guide de diagnostic .....                         | 34 |
| Dimension écosystème .....                                        | 37 |
| Dimension stratégique .....                                       | 40 |
| Dimension commerciale .....                                       | 44 |
| Dimension logistique .....                                        | 48 |
| Dimension ressources humaines et management .....                 | 53 |
| Dimension économique et financière .....                          | 57 |
| LES PARTENAIRES .....                                             | 63 |



# Avant-propos

**L**a Fabrique de la Logistique est un lieu d'innovation pour l'intérêt général, ouvert à tous les acteurs de la logistique. Au sein de ses six communautés de travail, celle dédiée à la cyclologistique s'avère particulièrement dynamique et propice en ce sens que l'écosystème diversifié de cette filière trouve au sein du réseau FabLog les acteurs publics, privés et académiques concernés et impliqués sur ses projets.

C'est dans ce cadre multi-acteurs que le premier commun de la cyclo a été initié et lancé en septembre 2024 (le CycloDiag) et que les réflexions pour continuer d'accompagner concrètement la filière ont fait émerger le projet Eco Cyclo. Ce dernier se veut comme un outil d'aide à la décision, facile d'accès et d'utilisation pour soutenir les opérateurs cyclo, un commun de la cyclologistique, qui sera expérimenté en Région Sud en 2026, et qui a vocation à être déployé le plus largement possible.

L'approche innovante et coopérative en œuvre à la Fabrique de la Logistique a permis d'initier et de coconstruire un outil que nous souhaitons pensé d'abord pour les opérateurs de cyclo mais aussi comme une piste de réflexion pour les parties prenantes de cette activité : les transporteurs, les chargeurs, les clients finaux. Soutenir le développement de la cyclologistique ne peut se limiter aux opérateurs, dernier maillon de la chaîne de livraison en zone urbaine. Il nous semble indispensable de sensibiliser les acteurs en amont et en aval du dernier mètre en vélo cargo, aux impératifs économiques de cette activité fortement contributive d'une logistique urbaine durable. Puisse ce guide pour Réussir en Cyclologistique y contribuer !

Nous tenons à remercier ici la grande qualité du travail des équipes du CRET-LOG : Sophie Claye-Piaux, Lætitia Dari, Laure Jacquemier, Sophie Jeanpert, Aurélien Rouquet, Yuan Yao, ainsi que Gaétan Piegay des Boîtes à Vélo.

Ce projet n'aurait pas vu le jour sans le soutien de Marjorie Minutolo de l'ADEME PACA et de Julie Raffaillac de la Région Sud.

Nous remercions également Nathalie Merminod, Directrice du CRET-LOG, pour sa confiance dans l'initiation de ce projet.

**Delphine Blanc**  
**Déléguée Générale, La Fabrique de la Logistique**



**A**près le boom de la cyclologistique au tournant des années 2020, la filière se retrouve désormais à un moment charnière et fait face à de nouveaux défis : passer à l'échelle et professionnaliser activement les entreprises, le tout dans un contexte économique et politique incertain. L'intégration du vélo-cargo dans la logistique urbaine n'est plus une expérimentation à la marge, ses bénéfices comme sa viabilité technique et opérationnelle sont prouvés. Son modèle économique doit maintenant se consolider activement autour de ses forces.

Au sein du réseau des Boîtes à Vélo France, ce constat est régulièrement partagé. Très peu de ressources existent sur ces thématiques et les opérateurs n'ont pas toujours accès à des outils adaptés, leur permettant de prendre du recul sur leur activité et de «sortir la tête du guidon». Ainsi, ce livre blanc propose une grille de lecture structurée, synthétique et issue des réalités du terrain.

Nous remercions le Cret-Log pour ce riche travail, qui constitue une première brique solide et inédite, et ouvre des pistes de recherche intéressantes pour la suite. Il rend lisible des réalités très hétérogènes, en posant des mots sur des réalités vécues par les entreprises du secteur. Nous invitons celles-ci, quel que soit leur niveau de maturité, à se saisir de ce livrable pour mieux comprendre leur modèle économique. Elles y trouveront des bonnes pratiques à mettre en place pour répondre aux problématiques qui les touchent.

Ainsi, nous espérons que ce livre blanc contribue, à son échelle, à renforcer la filière cyclologistique et à accélérer la transition vers des centres-villes plus apaisés et moins pollués.

**Éloi Sovignet et Gaétan Piegay,  
Les Boîtes à Vélo - France**



# Introduction

La cyclologistique apparaît depuis plusieurs années comme une solution logistique performante aux plans opérationnel et environnemental pour les centres-villes, frappés de congestion routière, marqués par l'essor du e-commerce et soumis aux impératifs de transition écologique. Ces pressions créent un fort potentiel de report de flux du mode routier vers le mode vélo en zone urbaine dense. La filière cyclologistique a émergé en France dans ce contexte et se structure progressivement, comme en témoigne la création de la fédération professionnelle en 2022. La filière compte aujourd'hui plus de 200 opérateurs et chaque année, les créations et disparitions d'entreprises révèlent tant son dynamisme que sa fragilité.

## **Comment œuvrer pour consolider cette filière, garantir sa pérennité et son développement ?**

Une part essentielle des réponses relève de l'action des collectivités territoriales, de plus en plus mobilisées sur ce sujet. Leurs décisions en matière de réglementation d'accès aux centres-villes et d'aménagement urbain (foncier logistique, voirie) jouent un rôle déterminant pour créer des conditions favorables à la cyclologistique. Leur soutien économique – qu'il s'agisse de subventions d'investissement accordées aux opérateurs ou de dispositifs incitant les clients à tester la cyclologistique – donne également une impulsion précieuse à la filière.

Le travail collectif des acteurs de la cyclologistique, engagé en faveur de la professionnalisation et de la reconnaissance de leur activité, constitue un deuxième levier fondamental pour consolider la filière. Plusieurs chantiers sont déjà en cours, comme le déploiement de programmes de formation ou le développement de solutions techniques dédiées (logiciels interfacés avec les donneurs d'ordres, standardisation des emballages). D'autres domaines gagneront à être investis, notamment la sensibilisation des particuliers et des commerçants à la valeur de la livraison, ou encore la production et la diffusion, auprès des donneurs d'ordres, de démonstrateurs chiffrés attestant de l'efficacité de la cyclologistique.



Enfin, un effort régulier de chaque opérateur pour analyser et renforcer son business model est nécessaire. Les entreprises de cyclologistique forment un ensemble hétérogène. L'origine professionnelle de leur fondateur et de leurs salariés façonne un socle de compétences initiales inégal ; elles portent des ambitions économiques et sociétales propres, s'appuient sur des statuts juridiques multiples et des tailles variables ; elles s'implantent sur des territoires aux opportunités et contraintes particulières... Autant de facteurs qui déterminent, pour chaque opérateur, des défis singuliers pour se développer et pérenniser son activité.

Jusqu'ici, aucun outil n'avait été spécifiquement conçu pour aider les opérateurs de cyclologistique à structurer l'analyse de leur business model et à en dégager des leviers d'amélioration. La littérature académique s'est principalement concentrée sur les bénéfices territoriaux de la cyclologistique, les conditions de travail des livreurs et l'optimisation des tournées. Les rapports professionnels ont quant à eux privilégié des descriptifs et recommandations générales à l'échelle de la filière, sans proposer de cadre d'analyse systématique à l'échelle des acteurs. C'est dans ce contexte que ce travail a été mené, sur l'impulsion de La Fabrique de la Logistique, avec l'accompagnement de l'ADEME, de la Région Sud et des Boîtes à Vélo.

Ce livre blanc a ainsi été construit dans une perspective managériale, comme un outil d'évaluation à destination des opérateurs de cyclologistique. Il est structuré en deux parties principales. La première partie met en lumière la diversité des types de business models en cyclologistique. Cette première étape doit permettre aux opérateurs de se situer dans cet éventail, qu'ils se reconnaissent dans un archétype unique ou dans un modèle hybride, et d'en identifier les enjeux spécifiques. La seconde partie leur propose un guide de diagnostic structuré, présentant chaque dimension des questions clés et des bonnes pratiques dans lesquelles les opérateurs pourront sélectionner les plus adaptées à leur situation.



# Méthodologie

## Design de l'étude

Le travail repose sur une étude qualitative, réalisée par une équipe de six chercheurs du CRET-LOG, visant à analyser en profondeur les business models des opérateurs de cyclologistique en France. L'étude a été menée auprès d'un échantillon de 33 entreprises et de deux fédérations opérant en France en cyclologistique. Afin d'assurer la généralisation des résultats, une forte diversité d'opérateurs a été incluse, en faisant varier plusieurs critères. D'abord, le type de structure, en intégrant dans l'échantillon des entreprises de statut privé classique, des SCOP, des associations, des structures

d'insertion, ainsi que des filiales de transporteurs. Ensuite, le type de ville d'implantation, en couvrant aussi bien les grandes métropoles (Paris, Lyon, Marseille) que des villes moyennes (Nice, Grenoble, Nantes, Avignon, etc.) et des territoires plus petits, pour un total de 26 communes. Enfin, la taille des opérateurs, allant de très petites structures jusqu'à des organisations fortement développées. L'accès aux opérateurs a été facilité par le soutien actif des Boîtes à Vélo, qui ont largement contribué à établir les contacts nécessaires.

## Collecte des données

La collecte de données auprès des opérateurs s'est appuyée sur un guide d'entretien unique comprenant cinq grands thèmes :

- 1** Présentation générale de l'entreprise (évolution, gouvernance, activités, flux, clients, opportunités et contraintes de l'environnement).
- 2** Fonctionnement opérationnel et logistique (processus, ressources, outils, système d'information, ressources humaines, organisation du travail).
- 3** Positionnement stratégique dans la supply chain (développement commercial, relations avec les donneurs d'ordres, fournisseurs et concurrents).
- 4** Structure de coûts et de revenus (coûts d'exploitation, sources de revenus, tarification, rentabilité).
- 5** Principales évolutions nécessaires pour pérenniser le business model.





Les entretiens ont été réalisés entre fin 2024 et septembre 2025. Les échanges, d'une durée de 45 minutes à 2 h 30, ont été menés auprès de fondateurs, dirigeants, responsables opérationnels, dispatchers, ainsi que coursiers expérimentés. Lorsque c'était possible, les entretiens ont été complétés par des visites de hubs, d'ateliers et d'entrepôts, afin d'observer in situ l'organisation et la réalité du travail. Les entretiens ont permis de documenter de manière précise : les

trajectoires d'entreprises, les organisations opérationnelles, les portefeuilles clients, les relations avec les parties prenantes et les collectivités, les outils numériques, les coûts et revenus par activité, ainsi que les perspectives stratégiques. Chaque entretien a été enregistré, retranscrit intégralement et anonymisé. L'ensemble forme un corpus riche et structuré, indispensable pour réaliser une analyse comparative approfondie et rigoureuse.

## Analyse des données

L'analyse repose sur un codage thématique systématique effectué à l'aide du logiciel Nvivo selon les cinq thèmes du guide d'entretien. L'exploitation des données s'est déroulée en quatre étapes :

- 1** Une analyse intra-cas a permis d'examiner chaque opérateur en profondeur selon plusieurs dimensions : stratégique et économique, trajectoire, relations avec le territoire, organisation logistique et opérationnelle, ressources.
- 2** Une analyse inter-cas thématique a permis de comparer systématiquement les 33 opérateurs, de repérer leurs points communs structurants et leurs singularités majeures.
- 3** Une typologie de six différents business models repérables chez les opérateurs a été construite sur la base de ces analyses.
- 4** Une liste de points-clés de diagnostic et de bonnes pratiques associées a été produite pour chaque dimension des business models, avec une portée transversale couvrant tous les types d'opérateurs.

## **PARTIE 1**

# Typologie des opérateurs de cyclologistique



La typologie reflète 6 archétypes d'opérateurs de cyclologistique. Ceux-ci sont parfois combinés par des opérateurs au profil hybride. D'autres opérateurs ont pu naviguer d'un archétype à l'autre au cours de leur évolution, de manière délibérée ou émergente. Chaque type a des caractéristiques descriptives saillantes, sur le plan de la proposition de valeur, des ressources et compétences logistiques, des capacités organisationnelles et des facteurs-clés de développement. Les risques pesant sur la pérennité et les leviers de rentabilité concernent de fait l'ensemble des opérateurs qui partagent les mêmes vulnérabilités structurelles, notamment relatives à la réglementation urbaine, à l'accès au foncier et à la pression sur les marges ; la typologie en hiérarchise cependant l'importance en mettant en avant, pour chaque type, les plus déterminants.

Parmi les six types identifiés, quatre recouvrent des entreprises créées spécifiquement pour exercer une activité de cyclologistique, parmi lesquelles on distingue : l'expert segment, le généraliste massifié, l'acteur local polyvalent et l'entreprise d'insertion-cyclo. Les deux autres types sont liés à des opérateurs dont le métier premier n'est pas celui de cyclologisticien : il s'agit de prestataires logistiques ou d'entreprises de valorisation de déchets qui ont fait le choix d'intégrer la cyclologistique comme nouveau domaine d'activité stratégique.



# Typologie des opérateurs de cyclologistique

## Purs cyclologisticiens

### Proposition de valeur

### Ressources et compétences logistiques

### Capacités organisationnelles

### Facteurs de développement

|                                 | Expert segment                                                                                             | Généraliste massifié                                                                                             | Acteur local polyvalent                                                                                                  |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Type de flux                    | Portefeuille concentré sur un segment                                                                      | Portefeuille équilibré                                                                                           | Portefeuille opportuniste : livraison de colis, collecte de déchets, livraison alimentaire (B2B et B2C), course à course |
| Type de clients                 | BtoB : restaurateurs, traiteurs, pharmacie, hôpitaux, avocats, artisans locaux, fleuristes, cavistes...    | Prestataires logistiques, transporteurs, distributeurs, collectivités locales, commerçants                       | Tous clients privés et publics, selon les opportunités locales                                                           |
| Avantage concurrentiel          | Capacité à répondre à l'attente du segment (flexibilité / rapidité / ponctualité / service complémentaire) | Capacité à traiter des volumes de manière fiable                                                                 | Relationnel client                                                                                                       |
| Type de hub                     | Hub spécialisé avec capacité de stockage, en périphérie ou central                                         | Hub polyvalent avec capacité de stockage, en périphérie                                                          | Hub ou local polyvalent, en périphérie ou central                                                                        |
| Moyens logistiques              | Vélos ou vélos-cargos électriques spécialisés sur le segment (rapidité ou capacité d'export)               | Portefeuille de divers vélos et vélos-cargos électriques (biporteurs, triporteurs), remorques et VUL électriques | Vélos-cargos électriques polyvalents, remorques                                                                          |
| Système d'information           | Outils métier                                                                                              | Outils métier et outils donneurs d'ordres (non interfacés)                                                       | Variable selon : taille de l'entreprise, profil du dirigeant, types de clients                                           |
| Pilotage logistique             | Capacité à optimiser le segment et à lisser l'activité                                                     | Capacité à combiner efficacement des flux volumineux                                                             | Capacité à combiner des flux variés à l'échelle de la journée                                                            |
| Aptitude clé                    | Développement d'une proposition de valeur unique                                                           | Recherche d'économies d'échelle                                                                                  | Résilience, reconfiguration des flux et clients                                                                          |
| Points clés de l'organisation   | Dirigeant (relations externes) Équipe opérationnelle                                                       | Standardisation des process et des outils                                                                        | Dirigeant (relations externes, rôles multiples)                                                                          |
| Orientation RH et gouvernance   | Fidélisation d'une main-d'œuvre qualifiée                                                                  | Fortement structuré Flexibilité de la masse salariale                                                            | Faiblement structuré Flexibilité de la masse salariale                                                                   |
| Conditions d'émergence          | Nombre et densité de clients présents sur le segment                                                       | Existence de contraintes urbaines fortes pour les autres modes                                                   | Adéquation et attractivité suffisante de la cyclologistique sur le territoire                                            |
| Relais de croissance pertinents | Formation et conseil, vente de matériels et de logiciels, stockage, expansion géographique                 | Expansion géographique, stockage, préparation de commandes, vente de matériels et de logiciels                   | Communication, vente et réparation de vélos                                                                              |
| Risque principal                | Arrivée de concurrents sur le segment                                                                      | Faiblesse des marges                                                                                             | Épuisement du dirigeant                                                                                                  |
| Levier principal de rentabilité | Tarification premium                                                                                       | Effet de volume et productivité                                                                                  | Maîtrise des charges fixes                                                                                               |



## Intégration de la cyclo

| Entreprise d'insertion-cyclo                                                                                    | Prestataire logistique                                                                    | Cyclo-valorisateur de déchets                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Portefeuille diversifié                                                                                         | Livraison de colis                                                                        | Collecte de déchets                                                               |
| Tous clients privés et publics, selon les opportunités locales                                                  | E-commerçants et distributeurs                                                            | Collectivités locales et commerçants                                              |
| Valorisation de sa dimension sociale et écologique                                                              | Capacité à traiter des volumes de manière fiable                                          | Délégation de la gestion des déchets                                              |
| Hub polyvalent, en périphérie                                                                                   | Petits hubs de proximité en cross-dock avec emplacements centraux                         | Maillage de petits hubs de traitement avec emplacements centraux                  |
| Vélos-cargos électriques polyvalents, remorques                                                                 | Vélos-cargos électriques, remorques, VUL électriques, camions                             | Vélos-cargos électriques avec remorques                                           |
| Variable selon : taille de l'entreprise, profil du dirigeant, types de clients                                  | Système d'information intégré                                                             | Variable selon : taille de l'entreprise, profil du dirigeant                      |
| Capacité à combiner des flux variés à l'échelle de la journée                                                   | Capacité à optimiser le transport d'approche, la préparation et les tournées de livraison | Capacité à coordonner collecte et valorisation                                    |
| Capacité d'intégration – formation – accompagnement des RH                                                      | Pilotage de la chaîne de bout en bout                                                     | Savoir-faire spécialisé                                                           |
| Dirigeant (relations externes)<br>Fonction support RH                                                           | Service méthodes et R&D (standardisation des outils et process)<br>Encadrement            | Dirigeant (relations externes)<br>Équipe opérationnelle                           |
| Engagement social                                                                                               | Fortement structuré<br>Filialisation                                                      | Engagement social<br>Structuré en pôles                                           |
| Adéquation et attractivité suffisante de la cyclologistique sur le territoire                                   | Densité de clients à livrer dans une zone centrale complexe d'accès                       | Densité de production de déchets sur le territoire                                |
| Stockage, préparation de commandes, réparation de vélos                                                         | Extension géographique, point-relais, logistique inversée                                 | Formation et conseil, nouveaux types de déchets, livraison d'emballages           |
| Dépendance économique aux subventions d'insertion                                                               | Instabilité des politiques publiques (réglementation d'accès et aménagement urbain)       | Instabilité des politiques publiques (réglementation déchets)                     |
| Complémentarité des revenus d'activité et d'insertion, maîtrise des charges de formation et d'accompagnement RH | Effet de volume et productivité                                                           | Synergie opérationnelle et économique avec l'activité de valorisation des déchets |



## EXPERT SEGMENT

### Proposition de valeur

Ce type d'entreprise se positionne comme un opérateur de cyclologistique spécialisé sur un segment BtoB précis, avec un portefeuille de flux volontairement concentré afin de répondre de manière fine aux exigences de métiers spécifiques. Les clients relèvent principalement de professions pour lesquelles la qualité du service logistique est critique, telles que les restaurateurs, traiteurs, pharmacies, hôpitaux, avocats, artisans locaux, fleuristes ou cavistes. La proposition de valeur repose sur la capacité à répondre précisément aux attentes du segment ciblé, en combinant flexibilité, rapidité, ponctualité et services complémentaires adaptés aux contraintes métier. Cette spécialisation permet de proposer des prestations à forte valeur ajoutée, fondées sur une relation client étroite et une compréhension approfondie des usages professionnels, et constitue un avantage concurrentiel décisif face à des acteurs plus généralistes.

### Ressources et compétences logistiques

Les opérations s'appuient sur un hub spécialisé disposant d'une capacité de stockage adaptée au segment, implanté soit en périphérie proche, soit dans des zones centrales lorsque la proximité avec les clients est déterminante. Ce hub permet la consolidation des

flux, la préparation fine des commandes et l'organisation de tournées optimisées. Les moyens logistiques sont constitués de vélos ou de vélos-cargos électriques spécifiquement configurés pour le segment servi, privilégiant soit la rapidité d'intervention, soit la capacité d'emport selon la nature des flux. Le recours aux outils numériques repose principalement sur des outils métier, conçus pour répondre aux besoins spécifiques du segment, tels que la gestion des créneaux horaires, des urgences ou des contraintes de température. Le pilotage logistique vise à optimiser le fonctionnement du segment et à lisser l'activité, notamment en combinant livraisons régulières et prestations complémentaires afin de limiter les temps morts.

### Capacités organisationnelles

L'aptitude clé de ce modèle réside dans le développement d'une proposition de valeur unique, étroitement alignée avec les attentes d'un segment professionnel donné. L'organisation repose sur un dirigeant fortement impliqué dans les relations externes, chargé d'entretenir les liens commerciaux, de capter les évolutions des besoins clients et d'ajuster l'offre en conséquence, et sur une équipe opérationnelle qualifiée, capable de respecter des standards de service élevés. La gouvernance privilégie la fidélisation d'une main-d'œuvre expérimentée et spécialisée, condition essentielle pour maintenir la qualité des prestations, limiter le turn-over et capitaliser sur l'apprentissage métier. Cette

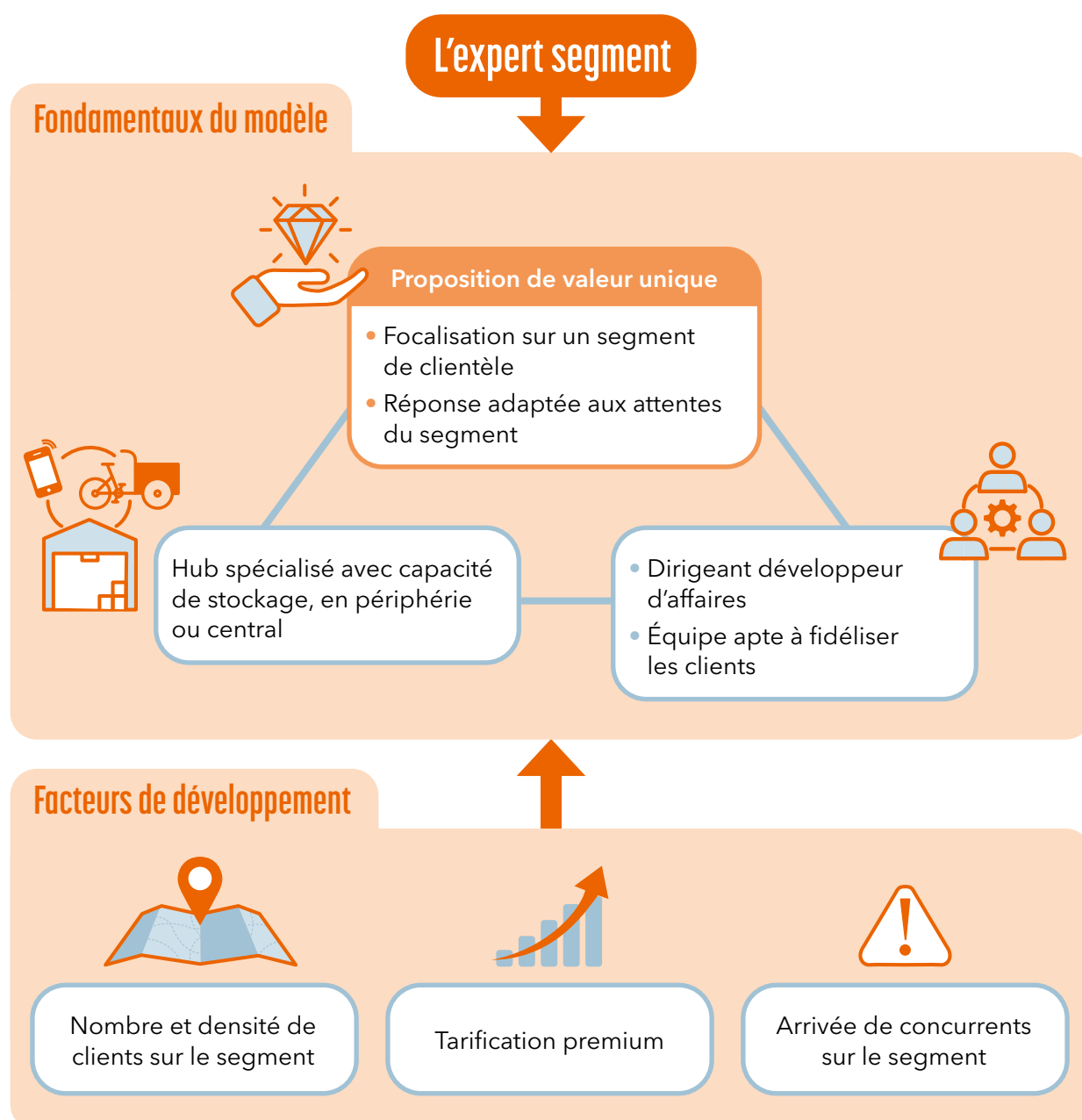


stabilité organisationnelle permet d'assurer une continuité de service et de renforcer la crédibilité de l'entreprise auprès de clients exigeants.

## Facteurs de développement

Ce modèle émerge dans des contextes où le nombre et la densité de clients présents sur un segment donné sont suffisants pour assurer un taux de remplissage élevé et une organisation efficace des tournées. Les relais de croissance possibles reposent sur l'extension géographique progressive vers

de nouveaux territoires, le développement d'activités de formation et de conseil, la vente de matériels ou de logiciels spécialisés, ainsi que l'offre de services de stockage adaptés aux besoins du segment. Le principal risque réside dans l'arrivée de nouveaux concurrents ciblant le même segment, susceptible de remettre en cause la différenciation et la capacité à maintenir des marges élevées. Le levier principal de rentabilité repose sur une tarification premium, rendue possible par la spécialisation, la qualité de service et la rareté relative d'acteurs capables de proposer une réponse aussi précise et fiable sur les segments professionnels visés.





## Focus sur Agilenville, un expert sur le segment du frais

Fort de plusieurs années d'expérience chez Carrefour, Michael fonde **Agilenville** à Marseille avec l'idée d'exploiter le potentiel encore sous-estimé de la livraison alimentaire urbaine. Capitalisant sur sa connaissance fine de la grande distribution et sur un solide réseau professionnel, il lance fin 2018 une activité de livraison de courses à vélo depuis des points de vente Carrefour, selon un modèle BtoBtoC.



© Agilenville

Le service séduit rapidement d'autres enseignes, qui rejoignent à leur tour le portefeuille clients. Côté consommateur final, deux parcours sont proposés. Le premier est le « lâcher de caddie », qui permet au consommateur de faire ses courses en magasin puis de les laisser après le passage en caisse, afin qu'un livreur les dépose ultérieurement à domicile. Le second repose sur l'e-commerce : la commande est passée en ligne, affectée à un magasin de proximité qui la prépare, puis elle est livrée par Agilenville dans un délai total d'une à deux heures.

La stratégie de développement d'Agilenville repose sur cette spécialisation dans la livraison alimentaire « lourde », de plusieurs dizaines de kg par point livré, qui exige une maîtrise rigoureuse de la chaîne du froid et un niveau de service irréprochable, jusqu'à la porte du client – y compris au quatrième étage sans ascenseur. Le succès du modèle permet son déploiement à Lyon dès 2020, une ville qui représente aujourd'hui près d'un tiers de l'activité. Des implantations à Nice et Toulon ont également vu le jour pour répondre aux besoins d'un client unique, avant d'être abandonnées faute d'une présence managériale locale pour développer le portefeuille clients.

L'expertise d'Agilenville dans la livraison de frais pondéreux ouvre parallèlement de nouvelles perspectives en flux BtoB. L'entreprise dessert ainsi des crèches à partir de cuisines centrales, mais aussi des restaurateurs depuis ses propres hubs, approvisionnés par des grossistes et des producteurs, et tous équipés de chambres froides. D'autres flux viennent encore enrichir l'offre, comme la collecte de bouteilles consignées. L'activité historique liée au retail alimentaire livré aux particuliers demeure cependant largement dominante, représentant encore plus de 70 % du chiffre d'affaires.







Sur le plan opérationnel, Agilenville s'appuie sur un réseau de hubs – trois à Marseille, un à Lyon – pour consolider les flux BtoB, ainsi que sur une flotte de vélos électriques et de contenants adaptés aux produits et aux contraintes urbaines. Le choix du matériel varie selon les villes : triporteurs à Lyon, favorisés par un réseau cyclable dense, et biporteurs à Marseille, plus adaptés à un trafic urbain contraint.

Dès le lancement, Michael constitue une équipe de huit livreurs qui permet d'absorber une montée en charge rapide. Aujourd'hui, l'entreprise compte 60 salariés à Marseille et Lyon, tous en CDI à temps plein, travaillant pour la plupart sur quatre jours. Michael défend résolument le modèle salarial, par conviction et par engagement social. Ce choix, avant tout guidé par ses valeurs, génère en outre des bénéfices décisifs : une relation de proximité renforcée avec les clients, et une qualité de service constante.

Parallèlement, l'entreprise développe des partenariats avec d'autres opérateurs de cyclo, afin de couvrir des zones complémentaires de Paris et de contribuer à la construction d'un réseau logistique métropolitain cohérent et mutualisé.





## GÉNÉRALISTE MASSIFIÉ

### Proposition de valeur

Ce type d'entreprise se positionne comme un opérateur généraliste de cyclologistique capable de traiter un portefeuille équilibré de flux pour le compte de prestataires logistiques, transporteurs, distributeurs, collectivités locales et commerçants. La proposition de valeur repose sur deux avantages concurrentiels centraux : une capacité à absorber des volumes importants et une fiabilité élevée dans l'exécution des prestations. En s'appuyant sur la cyclologistique, ces entreprises offrent une alternative crédible aux modes motorisés traditionnels dans les centres-villes, en particulier lorsque les contraintes d'accès, de congestion ou de réglementation limitent drastiquement leur efficacité opérationnelle. Le modèle permet ainsi de combiner différents types d'activités - livraison de colis, livraisons alimentaires, course à course, etc. - tout en garantissant régularité, ponctualité et continuité de service pour les donneurs d'ordres.

### Ressources et compétences logistiques

Le fonctionnement logistique repose sur un hub polyvalent situé en périphérie, doté d'une capacité de stockage suffisante pour organiser la réception, le cross-dock et la préparation des tournées à grande échelle. Ces hubs constituent des points de massification

essentiels pour agréger des flux d'origines multiples avant leur redistribution en cyclologistique. Les moyens logistiques mobilisent un portefeuille diversifié de vélos et de vélos-cargos électriques, incluant biporteurs et triporteurs, complété par des VUL électriques utilisés pour l'alimentation du hub ou certaines navettes spécifiques. Le recours aux outils numériques s'appuie principalement sur des outils métier internes et sur les outils des donneurs d'ordres, souvent non interfacés entre eux, ce qui nécessite un travail important d'adaptation et de coordination. Le pilotage logistique vise à combiner efficacement des flux volumineux, en maîtrisant les cadences, en limitant les temps morts et en assurant une continuité opérationnelle malgré la diversité des segments servis.

### Capacités organisationnelles

L'aptitude clé de ce modèle réside dans la recherche d'économies d'échelle, rendue possible par la standardisation des processus et des outils. L'organisation est structurée autour d'une division claire du travail, séparant notamment les fonctions de dispatch, de préparation et de livraison, afin d'optimiser les flux et d'augmenter la productivité globale. Les points clés de l'organisation reposent sur la formalisation des modes opératoires, la répétabilité des tâches et la capacité à absorber des volumes croissants sans dégrader la qualité de service. L'orientation RH et la gouvernance sont fortement structurées, avec une flexibilité de la masse salariale



permettant d'ajuster les effectifs en fonction des variations de la demande, tout en maintenant un encadrement suffisant pour garantir la stabilité opérationnelle et le respect des standards attendus par les clients institutionnels et privés.

## Facteurs de développement

Ce modèle émerge dans des contextes urbains où les contraintes pesant sur les modes motorisés traditionnels - exiguïté des centres-villes, congestion, restrictions d'accès, réglementation environnementale - renforcent la compétitivité de la cyclologistique.

Les relais de croissance envisageables incluent l'expansion géographique vers de nouveaux territoires, l'offre de stockage et de préparation de commandes, ainsi que la vente de matériels ou de logiciels issus de l'expertise accumulée dans la gestion de flux massifiés. Le principal risque tient à la faiblesse structurelle des marges, notamment sur les segments les plus concurrentiels comme la livraison de colis, ce qui impose une vigilance constante sur les coûts. Le levier principal de rentabilité repose sur l'effet de volume et l'amélioration de la productivité, obtenus par la mutualisation des flux, la standardisation des opérations et une organisation capable de maintenir des niveaux élevés de performance malgré la pression sur les prix.





## Focus sur Coursier.fr, un acteur généraliste massifié de la cyclologistique

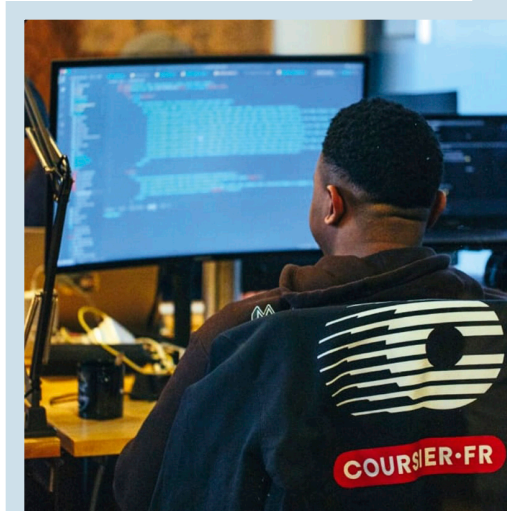
Créé en 1997, **Coursier.fr** est issu du monde de la course urbaine et fait partie des pionniers de la cyclologistique en France. À l'origine, l'entreprise se spécialise dans la livraison de cassettes destinées à la production audiovisuelle, une activité nécessitant rapidité, fiabilité et discrétion. Ce socle de course urgente constitue le point de départ de son développement. Progressivement, Coursier.fr élargit son champ d'intervention vers des flux à plus forte valeur ajoutée, notamment dans le secteur du luxe, en assurant des transferts de produits entre magasins, où la qualité de service et la précision opérationnelle sont centrales.

Au fil du temps, l'entreprise change d'échelle et adopte un positionnement clairement généraliste. Elle traite aujourd'hui une grande diversité de flux urbains, combinant courses urgentes, livraisons professionnelles récurrentes, prestations pour des e-commerçants et activités de dernier kilomètre pour des donneurs d'ordres logisticiens. Ce modèle repose sur une logique assumée de massification, rendue possible par une organisation de grande taille. Coursier.fr emploie environ 600 salariés répartis dans neuf villes et s'appuie sur une flotte approchant elle aussi les 600 unités de vélos cargos et triporteurs, complétée par d'autres types de véhicules électriques (scooters et vans), afin de s'adapter à la diversité des volumes, des contraintes et des distances à couvrir.

L'entreprise cherche par ailleurs à structurer son activité autour de hubs situés à proximité des cœurs des villes, afin d'améliorer la réactivité opérationnelle et de renforcer l'efficacité des tournées urbaines. Cette implantation constitue un levier clé pour soutenir des volumes élevés tout en maintenant des niveaux de service exigeants.

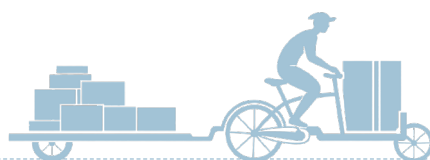
Pour piloter une telle organisation, Coursier.fr a investi de manière significative dans les systèmes d'information. Un tournant important est marqué par l'arrivée d'un associé ayant apporté une compétence technologique structurante. Cette intégration permet de développer et d'adapter en interne les outils de dispatch, de suivi des courses, d'allocation des ressources et de facturation aux exigences d'une activité massifiée. La technologie devient ainsi un pilier central du modèle, indissociable de la gestion de l'échelle.

Par ajustements successifs, Coursier.fr illustre un modèle de cyclologistique où la performance repose sur la taille critique, la diversification des moyens logistiques, l'implantation urbaine des hubs et l'outillage numérique, permettant de traiter la livraison à vélo dans une logique pleinement industrialisée.



© Coursier.fr





## ACTEUR LOCAL POLYVALENT

### Proposition de valeur

Ce type d'entreprise se positionne comme un opérateur local de cyclologistique polyvalent, caractérisé par un portefeuille d'activités constitué au gré des opportunités mêlant livraisons de colis, collecte de déchets, livraisons alimentaires en B2B et B2C, et course à course. La proposition de valeur repose sur la capacité à offrir une solution sur mesure adaptée à tout type de client, qu'il s'agisse d'acteurs privés ou publics. Le service se distingue par une forte personnalisation, un rapport de proximité et une disponibilité renforcée, rendus possibles par une connaissance fine du territoire et des besoins locaux. Cette flexibilité constitue l'avantage concurrentiel central d'acteurs qui répondent à une demande diffuse et fluctuante.

### Ressources et compétences logistiques

Ces entreprises s'appuient sur un petit local polyvalent, généralement situé en périphérie immédiate du centre, offrant un espace limité mais suffisant pour le stationnement, la préparation des tournées ou le stockage transitoire. Les moyens logistiques reposent sur des vélos-cargos électriques polyvalents capables de traiter des flux très variés, parfois complétés par des remorques modulables permettant d'étendre la capacité

d'emport. Le recours aux outils numériques varie selon la taille de la structure, le profil du dirigeant et le type de clients : certains opérateurs fonctionnent avec des outils légers, tandis que d'autres adoptent des systèmes plus complets pour suivre leurs flux. Le pilotage logistique consiste à combiner des flux hétérogènes à l'échelle d'une même journée, en ajustant les tournées au fil des urgences, des imprévus et des sollicitations. Cette compétence de coordination en temps réel est un marqueur fort de ce modèle.

### Capacités organisationnelles

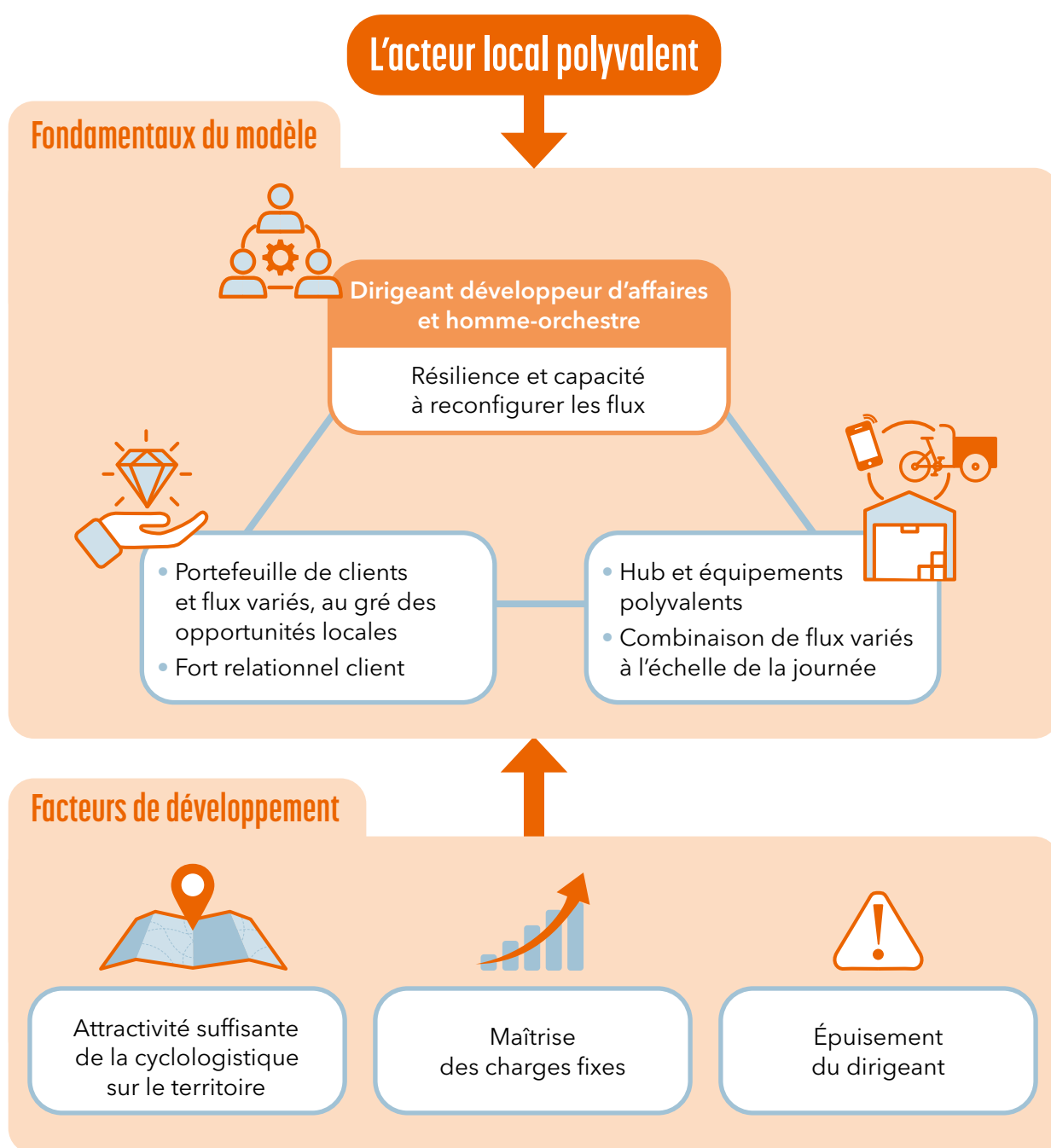
Ces entreprises développent une aptitude clé fondée sur la résilience et la capacité à reconfigurer en continu leurs flux, leurs segments et leur portefeuille clients. Leur organisation repose sur un sommet stratégique très présent dans l'opérationnel, capable d'entretenir des relations régulières avec l'écosystème local, d'identifier les opportunités commerciales et d'ajuster rapidement l'offre. L'orientation RH et la gouvernance sont faiblement structurées, caractérisées par une recherche de flexibilité de la masse salariale avec des pratiques comme l'annulation du temps de travail ou l'ajustement du nombre de coursiers selon les pics et creux d'activité. Ces structures reposent souvent sur une forte implication du dirigeant, ce qui permet d'assurer la polyvalence mais crée aussi une dépendance forte à sa présence.



## Facteurs de développement

Ce modèle émerge dans des territoires où la cyclologistique est compatible avec les distances, la topographie et l'organisation urbaine, et où existe une demande diversifiée mais non massifiée pour des opérations à vélo. Les relais de croissance potentiels résident dans des activités périphériques et cohérentes avec leur positionnement local : prestations de communication, vente ou répa-

ration de vélos, soutien logistique à l'organisation événementielle, prestations de conseil. Le principal risque est l'épuisement du dirigeant, qui cumule pilotage stratégique et activité opérationnelle, surtout dans les plus petites structures qui fonctionnent à forte intensité de travail. L'équilibre économique repose sur une maîtrise stricte des charges fixes, une extension des segments clients et une diversification d'activités permettant de lisser les revenus et de sécuriser l'activité dans un environnement par nature instable.







## Focus sur La Roue Tourne, un cyclologisticien polyvalent à Avignon

Lorsque Raphaël fonde **La Roue Tourne** en 2021 à Avignon, il ne vient pas du monde de la logistique. En revanche, il dispose d'une solide expérience en gestion d'entreprise, qui lui permet de bâtir son modèle pas à pas, en testant méthodiquement différents flux et solutions opérationnelles pour trouver le bon équilibre.

Les premiers clients sont des transporteurs, qui lui confient leurs opérations de livraison du dernier kilomètre. Rapidement toutefois, l'enjeu de la dépendance à ces clients historiques s'impose. La Roue Tourne élargit alors son portefeuille en allant chercher activement les opportunités locales, en nouant des liens avec les élus et avec le tissu économique. L'entreprise remporte ainsi un marché public pour la livraison de repas aux cantines scolaires de la ville, et séduit de nombreux commerçants et artisans.

Avec cette multiplication des clients et des flux, La Roue Tourne adopte une logique de mutualisation, bénéficie de complémentarités horaires de livraison, et cherche des possibilités de retour à plein. Les livraisons de repas scolaires sont ainsi couplées à celles de pain bio pour les mêmes cantines, puis complétées par la collecte des bacs inox sales, acheminés vers l'entreprise de nettoyage. Dans cette même dynamique, l'entreprise développe depuis peu une activité de collecte de déchets.

Cette diversité de flux repose sur un matériel modulable : des vélos-cargos électriques capables de tracter des remorques Carla en « train » ou des remorques Bicylift pour palettes, complétés par une large variété de contenants adaptés (palettes, demi-palettes, quarts de palettes, caisses isothermes, etc.).

Implanté au M.I.N. d'Avignon, le hub bénéficie d'un accès facilité pour les camions et les opérations de déchargement, tout en restant suffisamment proche du centre-ville et de la zone intramuros, où se concentrent une grande partie des points de livraison. Après avoir expérimenté des périmètres plus étendus, l'entreprise a fait le choix stratégique de resserrer son rayon d'action à 3 km autour du hub, afin de densifier les tournées et d'améliorer la performance opérationnelle.

Très attentif à la maîtrise des coûts et à la rentabilité, Raphaël pilote un contrôle de gestion rigoureux. La question de l'usure du matériel de transport a notamment été un sujet central. En partenariat avec le distributeur Jhog, il a conduit une étude approfondie sur la fiabilité des vélos-cargos électriques et des remorques, avant de s'impliquer dans le développement de vélos plus robustes : cadre renforcé, doublement des pistons de freinage et boîte automatique permettant de supprimer le dérailleur.

Aujourd'hui, La Roue Tourne s'appuie sur une équipe de 4 livreurs, fidélisés par une ambiance de travail soignée, un lien fort avec le dirigeant et une organisation du temps de travail pensée pour s'adapter aux contraintes personnelles de chacun.



© Lucia Trouiller





## ENTREPRISE D'INSERTION-CYCLO

### Proposition de valeur

Ce type d'entreprise se positionne comme un opérateur généraliste de cyclologistique s'appuyant sur l'insertion, proposant un portefeuille diversifié de flux pour l'ensemble des clients privés et publics accessibles au niveau local, en fonction des opportunités du territoire. La proposition de valeur repose sur la capacité à fournir des prestations logistiques écologiques tout en valorisant une mission sociale forte, fondée sur l'accompagnement de publics éloignés de l'emploi et l'insertion professionnelle. Cette double dimension sociale et environnementale constitue un avantage concurrentiel distinctif, notamment auprès de clients sensibles aux enjeux de responsabilité sociale et territoriale. Le modèle permet de répondre à une demande hétérogène, combinant flux réguliers de professionnels, prestations ponctuelles et services vers les particuliers, tout en s'appuyant sur une relation de proximité, une logique de confiance et une forte visibilité locale.

### Ressources et compétences logistiques

Les opérations reposent sur un hub polyvalent situé en périphérie, utilisé pour le tri, le stockage temporaire et la préparation des tournées. Les moyens logistiques sont principalement constitués de vélos-cargos électriques polyvalents, capables de traiter des

flux variés et de s'adapter à des prestations multiples au cours d'une même journée. Le recours aux outils numériques est variable et dépend de plusieurs facteurs, notamment la taille de l'entreprise, le profil du dirigeant et la nature des clients servis. Certaines structures s'appuient sur des outils simples de planification, tandis que d'autres mobilisent des solutions plus structurées pour organiser les tournées. Le pilotage logistique repose sur la capacité à combiner des flux variés à l'échelle de la journée, en intégrant les contraintes horaires, les variations de volumes et les priorités liées aux engagements sociaux et commerciaux.

### Capacités organisationnelles

L'aptitude clé de ce modèle réside dans la capacité d'intégration, de formation et d'accompagnement des ressources humaines, qui constitue le cœur du projet d'insertion et un facteur déterminant de la performance opérationnelle. L'organisation est structurée autour d'un dirigeant fortement impliqué dans les relations externes, en charge du développement commercial, des partenariats institutionnels et du dialogue avec les financeurs de l'insertion. Elle s'appuie également sur une fonction support RH dédiée, chargée de l'accompagnement socioprofessionnel, de la formation et de la sécurisation des parcours des salariés en insertion. La gouvernance est marquée par un engagement social affirmé, qui structure les choix organisationnels et conditionne les modalités



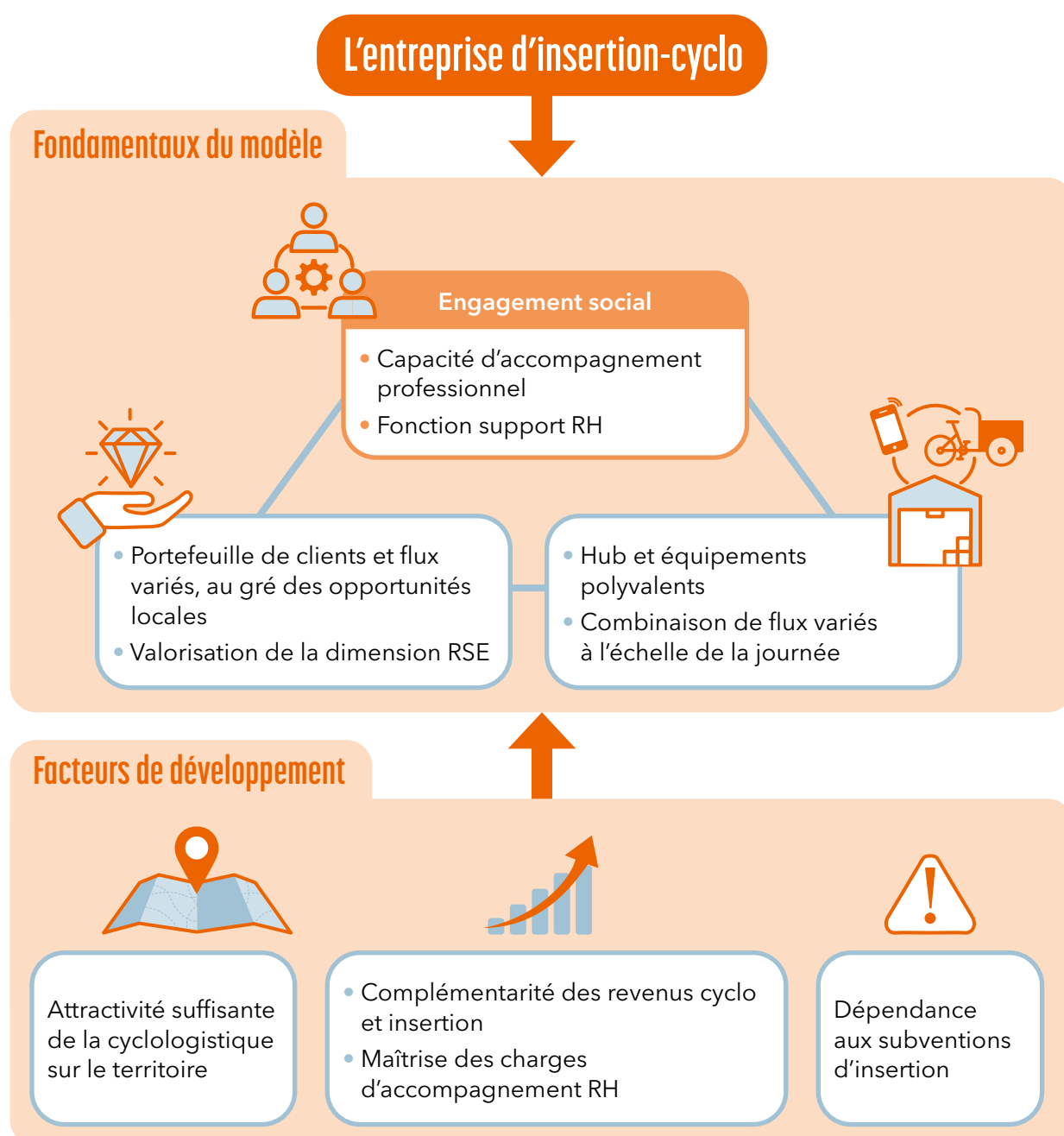


de fonctionnement, notamment en matière d'encadrement, de montée en compétences et de stabilisation des équipes.

## Facteurs de développement

Ce modèle émerge dans des territoires où la cyclologistique présente une adéquation suffisante avec les contraintes urbaines, et où son attractivité est renforcée par des politiques locales favorables à l'insertion et aux mobilités douces. Les relais de croissance possibles reposent sur l'élargissement des

activités connexes, telles que le stockage, la préparation de commandes ou la réparation de vélos, qui permettent de diversifier les sources de revenus et de lisser l'activité. Le principal risque tient à la dépendance économique aux subventions et aux dispositifs de soutien à l'insertion, dont les évolutions peuvent fragiliser le modèle. Le levier principal de rentabilité repose sur la complémentarité entre les revenus d'activité et les revenus d'insertion, ainsi que sur une maîtrise fine des charges associées à la formation et à l'accompagnement RH, condition essentielle pour assurer la soutenabilité économique de l'ensemble.





## Focus sur Cygogne, un cyclologisticien engagé dans l'insertion professionnelle

**Cygogne** est née en 2021 d'un constat simple : les traiteurs parisiens manquaient d'une solution de livraison réellement adaptée aux contraintes du centre-ville. Dès l'origine, l'entreprise s'est construite autour d'une double ambition : déployer une activité de cyclologistique pour répondre à ce besoin et avoir un impact social par l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi. Conventionnée entreprise d'insertion, Cygogne compte aujourd'hui 35 salariés, dont 23 en parcours d'insertion. Cette dimension sociale est un pilier structurant de son modèle et de son développement.

Initialement spécialisée dans la livraison pour les traiteurs, Cygogne a progressivement élargi son champ d'action. Elle accompagne désormais des profils de clients divers comme des pharmacies, des transporteurs et des distributeurs de produits cosmétiques, et gère des flux variés. Son activité se répartit entre 70 % de livraisons B2B, principalement en journée, et 30 % de livraisons B2C, concentrées sur les créneaux de fin de journée (16 h-21 h). Le transport sous température dirigée demeure par ailleurs un axe différenciant de son offre.

L'organisation logistique de Cygogne repose sur une gestion massifiée des flux : les livraisons sont regroupées, préparées et orchestrées depuis des hubs, dont la localisation et le dimensionnement constituent un enjeu stratégique clé. Après plusieurs implantations successives ou concomitantes (Paris 8<sup>e</sup>, Gennevilliers, Chaville), l'entreprise opère aujourd'hui depuis un hub de 700 m<sup>2</sup> à Paris 12<sup>e</sup>. Pour accompagner la croissance de son activité, Cygogne projette l'ouverture d'un site plus vaste à Gennevilliers (1 000 à 1 200 m<sup>2</sup>), afin de renforcer ses capacités de stockage.

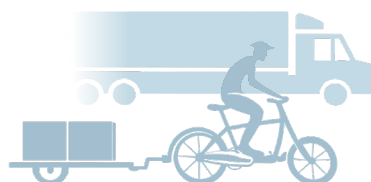
En complément de sa flotte de 25 vélos et remorques, l'entreprise a intégré des véhicules utilitaires légers électriques. Cette évolution, combinée à l'augmentation prévue des capacités de stockage, vise à capter des clients aux volumes plus importants en provenance de toute de l'Île-de-France. L'objectif est clair : renforcer la maîtrise de la chaîne logistique en assurant le transport d'approche et en stockant directement les produits, et proposer une offre de services élargie.

Enfin, Cygogne développe activement des partenariats avec d'autres opérateurs de cyclologistique, afin de couvrir des zones complémentaires de Paris et de contribuer à l'émergence d'un réseau logistique métropolitain cohérent et mutualisé.



© Cygogne





# PRESTATAIRE LOGISTIQUE INTÉGRANT LA CYCLOLOGISTIQUE

## Proposition de valeur

Ce type correspond à un prestataire logistique traditionnel qui intègre la cyclologistique comme un nouveau domaine d'activité au sein d'une offre multimodale existante. Les flux traités sont principalement des livraisons de colis, issues du e-commerce et de la distribution, et destinées à des clients professionnels et particuliers. La proposition de valeur repose sur deux avantages concurrentiels majeurs : la capacité à traiter des volumes importants grâce à la massification amont, et une fiabilité opérationnelle élevée sur le dernier kilomètre. L'intégration de la cyclologistique permet à ces prestataires de devenir des partenaires privilégiés pour des chargeurs recherchant des solutions robustes et décarbonées dans les zones urbaines contraintes. Dans ces contextes, le vélo-cargo constitue également un levier pour maintenir, voire améliorer, les niveaux de service, avec des performances de livraison pouvant dépasser de 40 % celles des véhicules motorisés dans les centres-villes denses.

## Ressources et compétences logistiques

Ces prestataires s'appuient sur un maillage logistique structuré, combinant plateformes périurbaines et petits hubs de proximité

implantés dans des emplacements centraux. Les hubs urbains fonctionnent majoritairement en cross-dock, afin de limiter les stocks et d'accélérer les flux entre l'acheminement amont et la livraison finale. Les moyens logistiques mobilisés sont multimodaux et hiérarchisés : vélos-cargos électriques pour l'hypercentre, VUL électriques et camions pour le transport d'approche et l'alimentation des hubs. Le recours aux outils numériques est élevé et repose sur des systèmes d'information intégrés permettant de piloter simultanément le transport d'approche, la préparation des tournées et leur optimisation fine. Le pilotage logistique vise à articuler efficacement ces différentes briques afin de maximiser la productivité globale du système.

## Capacités organisationnelles

L'aptitude clé de ce type d'acteur réside dans le pilotage de la chaîne de bout en bout, depuis la réception massifiée des flux jusqu'à la livraison finale en zone dense. Cette capacité repose sur une organisation fortement structurée, dotée de fonctions méthodes et R&D chargées de standardiser les outils, les processus et les modes opératoires. L'encadrement joue un rôle central dans la coordination entre exploitation, ingénierie logistique et systèmes d'information. La gouvernance s'inscrit dans une logique de groupe ou de filiale, avec un haut niveau de formalisation, une salarisation des équipes



opérationnelles et une forte capacité d'investissement. Cette structuration permet d'absorber des volumes importants tout en garantissant des standards de qualité homogènes sur plusieurs territoires.

## Facteurs de développement

Ce modèle se développe prioritairement dans des contextes urbains caractérisés par une forte densité de clients à livrer et par des conditions d'accès complexes pour les modes motorisés traditionnels. Les contraintes réglementaires, la congestion et la rareté du stationnement renforcent la pertinence

de la cyclologistique dans ces zones. Les relais de croissance envisageables incluent l'extension géographique, le déploiement de services complémentaires dans les hubs (points relais/lockers), ou le développement de la logistique inversée. Le principal risque identifié concerne l'instabilité des politiques publiques, qu'il s'agisse des règles d'accès, de l'aménagement urbain ou de la disponibilité du foncier logistique. Le levier principal de rentabilité repose sur l'effet de volume et la productivité, rendus possibles par la massification des flux, l'optimisation des systèmes d'information et l'implantation stratégique des hubs, permettant de compenser des coûts fixes élevés liés au foncier, aux équipements et aux ressources humaines.





## Quand les prestataires logistiques traditionnels intègrent la cyclologistique

Face aux contraintes croissantes d'accès aux centres-villes et à l'augmentation des exigences des donneurs d'ordres en matière de logistique décarbonée, de plus en plus de prestataires logistiques traditionnels s'engagent dans la cyclologistique. Si la majorité d'entre eux privilégie la sous-traitance à des opérateurs spécialisés, certains font le choix plus structurant d'internaliser cette activité, marquant ainsi une évolution stratégique de leur modèle. Cette intégration vise à sécuriser le dernier kilomètre, à élargir la proposition de valeur et à préserver la compétitivité dans un marché de la logistique urbaine en profonde mutation.



© Groupe la Poste

Deux voies d'entrée se dessinent. La première repose sur la croissance interne, via la création de filiales ou d'unités dédiées à la cyclologistique, impliquant des investissements en flottes de vélos-cargos, hubs urbains et équipes spécialisées. La seconde s'appuie sur la croissance externe, par le rachat d'acteurs locaux déjà dotés des savoir-faire spécifiques au vélo-cargo, permettant une montée en charge plus rapide et un accès immédiat à des compétences opérationnelles éprouvées.

Dans ce paysage, le groupe La Poste se distingue nettement. Fort d'un réseau national de ressources foncières et humaines unique, il est aujourd'hui, avec une flotte d'environ 1 000 vélos-cargos, le prestataire ayant le plus largement structuré et déployé la cyclologistique à travers ses différentes filiales. Chaque territoire fait l'objet d'analyses fines permettant d'arbitrer entre les modes de transport et les types de véhicules. Pour les activités de livraison de colis, le vélo-cargo s'impose comme la solution la plus pertinente dans une soixantaine d'agglomérations françaises, principalement les plus peuplées ou soumises à de fortes contraintes urbaines. D'autres acteurs ont également marqué leur entrée sur ce segment, à l'image de DB Schenker, qui a racheté les Triporteurs Français en 2023.

Les prestataires traditionnels qui investissent la cyclologistique disposent d'atouts structurels majeurs : plateformes logistiques en périphérie, capacités de mutualisation des flux, systèmes d'information intégrés performants et relations commerciales établies avec les chargeurs. Ils abordent désormais la cyclologistique comme un segment de métier à part entière, conciliant agilité opérationnelle, performance en milieu urbain et valorisation de leur image environnementale. Pour autant, la rentabilité économique demeure un enjeu central. Elle repose sur un fort effet de massification, une organisation logistique fine, une implantation foncière de proximité adaptée et la création de synergies avec les activités existantes. L'intégration de la cyclologistique est ainsi envisagée moins comme une réponse conjoncturelle que comme un investissement de long terme, et un levier stratégique de transformation destiné à réinventer la logistique urbaine à grande échelle.







## CYCLO-VALORISATEUR DE DÉCHETS

### Proposition de valeur

Ce type d'acteur correspond à une entreprise spécialisée dans la valorisation locale des déchets, qui mobilise la cyclologistique comme outil central de collecte. Les flux traités relèvent exclusivement de la collecte de déchets professionnels, produits de manière régulière mais diffuse dans les centres-villes, et concernent principalement des collectivités locales et des commerçants. La proposition de valeur repose sur la capacité de l'opérateur à assurer une délégation complète de la gestion des déchets, permettant aux clients de répondre à leurs obligations réglementaires tout en externalisant une activité jugée contraignante. En s'appuyant sur la cyclologistique, ces entreprises réduisent les nuisances urbaines, améliorent l'acceptabilité locale des opérations de collecte et offrent une solution visible et cohérente avec les objectifs environnementaux des territoires. Cette proposition est renforcée par l'intégration d'activités de valorisation locale - réemploi, compostage, transformation - qui permettent de transformer les déchets collectés en ressources et d'ancrer l'activité dans une logique d'économie circulaire territorialisée.

### Ressources et compétences logistiques

Le fonctionnement logistique s'appuie sur un maillage de petits hubs de traitement implantés dans des emplacements centraux, permettant d'assurer le tri, le pré-traitement et l'orientation des déchets vers les filières de valorisation. Ces petits hubs constituent des points d'ancrage essentiels pour organiser des tournées courtes et régulières, adaptées aux contraintes d'accès des centres-villes. Les moyens logistiques reposent principalement sur des vélos électriques équipés de remorques, capables de transporter des volumes homogènes et récurrents, tout en restant compatibles avec les espaces urbains les plus contraints. Le recours aux outils numériques est variable selon la taille de l'entreprise et le profil du dirigeant : certains acteurs s'appuient sur des outils simples de planification, tandis que d'autres développent des dispositifs plus structurés de suivi et de traçabilité des flux. Le pilotage logistique repose sur la capacité à coordonner étroitement la collecte et la valorisation, en articulant les tournées, les capacités de traitement et l'origine des gisements, autour d'une activité relativement stable permettant d'anticiper finement les volumes.

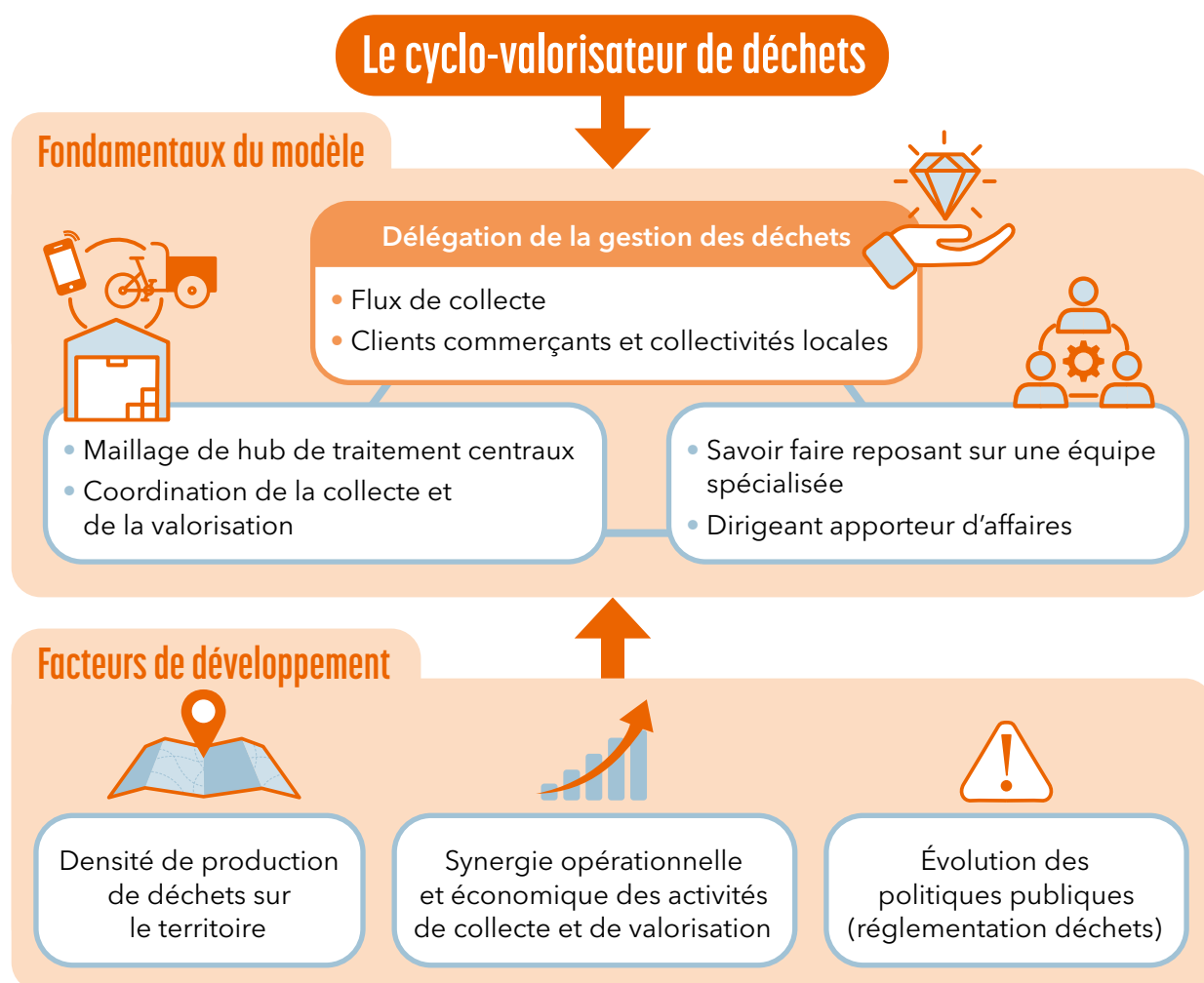


## Compétences organisationnelles

L'aptitude clé de ce modèle réside dans un savoir-faire spécialisé, à la croisée de la logistique urbaine, de la gestion des déchets et de la valorisation. L'organisation est généralement structurée autour d'un dirigeant fortement impliqué dans les relations externes, qu'il s'agisse des collectivités, des partenaires de traitement ou des clients professionnels, et d'une équipe opérationnelle chargée de la collecte, du tri et des premières étapes de transformation. La gouvernance est marquée par un engagement social affirmé, souvent inscrit dans le projet de l'entreprise, et par une structuration en pôles permettant de distinguer les fonctions de collecte, de valorisation et de support. Cette organisation favorise à la fois la professionnalisation des pratiques et le maintien d'une forte proximité avec le terrain, indispensable pour gérer des flux sensibles et répondre aux exigences réglementaires.

## Facteurs de développement

Ce modèle se développe dans des territoires caractérisés par une forte densité de production de déchets, notamment dans les centres-villes commerçants, les zones de restauration. Les relais de croissance potentiels reposent sur la diversification des activités, en particulier le développement de services de formation et de conseil, l'intégration de nouveaux types de déchets et la livraison d'emballages ou de contenants réemployables issus des activités de valorisation. Le principal risque tient à l'instabilité des politiques publiques en matière de déchets, qu'il s'agisse des évolutions réglementaires, du niveau de contrôle des obligations de tri ou des modes de financement territoriaux. Le levier principal de rentabilité repose sur la synergie opérationnelle et économique entre la collecte et l'activité de valorisation, qui permet de sécuriser les volumes, de mutualiser les ressources et d'absorber les coûts fixes liés aux hubs, aux équipements et aux équipes salariées.





## Focus sur Les Recyclettes, un acteur engagé dans la gestion des biodéchets à vélo

Fondée en février 2020 sous forme associative (loi 1901), **Les Recyclettes** sont nées de l'initiative d'un collectif de citoyennes et citoyens engagés dans la réduction des déchets et le compostage de proximité. Implantée sur le territoire d'Amiens Métropole et de la Picardie, l'association poursuit un objectif central : rendre accessible à toutes et tous la gestion responsable des biodéchets, et sensibiliser le plus largement aux enjeux de la vie du sol. Elle s'adresse aussi bien aux particuliers qu'aux professionnels, aux établissements scolaires et aux collectivités.

Le cœur de l'activité repose sur un service de collecte à vélo des déchets alimentaires auprès de restaurants, traiteurs, bars et établissements scolaires. Ce choix exclusif du vélo répond à une logique à la fois environnementale, économique et sociétale, démontrant la faisabilité d'une logistique urbaine décarbonée. Les Recyclettes collectent aujourd'hui environ 80 tonnes de déchets organiques par an.

Au-delà de la collecte, l'association s'inscrit dans une approche globale de gestion de proximité des déchets, fondée sur un circuit local et fermé. Elle accompagne les habitants dans la création et l'animation de sites de compostage partagé, en partenariat avec plusieurs collectivités locales. Elle mène également de nombreuses actions de sensibilisation auprès de publics variés (scolaires, étudiants, professionnels, grand public), autour du compostage, du lombricompostage, des sols et des enjeux climatiques. Cette diversité d'activités permet de structurer une offre complète articulant service opérationnel, accompagnement citoyen et montée en compétences des acteurs locaux.

Les Recyclettes ont par ailleurs développé une offre de formation dédiée au compostage et à la gestion des biodéchets, à destination des habitants, des professionnels et des collectivités. Elles proposent notamment des formations de « référent-e de site de compostage partagé », certifiées par le Réseau Compost Citoyen, combinant apports théoriques, mises en pratique et connaissance de la réglementation. L'association conçoit également des formations sur mesure, adaptées aux contextes locaux des entreprises et des établissements scolaires. Par son activité de formation, l'association diffuse les compétences acquises sur le terrain et renforce l'autonomie des acteurs territoriaux.



© Cédric Dubus







L'association s'appuie sur une organisation réunissant cinq salariés, des bénévoles et un conseil d'administration. Les décisions stratégiques sont prises collectivement, en s'appuyant sur des profils variés issus du monde associatif, agricole, social ou entrepreneurial. Les Recyclettes accordent une attention particulière à la qualité de vie au travail, à la stabilité des équipes et à la transmission des savoir-faire développés depuis leur création.

Enfin, Les Recyclettes affirment leur identité sociale et environnementale à travers une charte fondée sur quatre piliers : composter, consommer local, pédaler et réemployer. Elles développent une communication active auprès de leurs clients et du grand public afin de renforcer la visibilité des pratiques vertueuses mises en œuvre. À travers l'ensemble de leurs activités, Les Recyclettes contribuent à la structuration d'une économie circulaire territorialisée, créatrice de liens sociaux et porteuse de transition écologique.



**PARTIE 2**

# Guide de diagnostic



**C**e guide est conçu pour aider les opérateurs de cyclologistique, quelles que soient leur taille et leur phase de développement, à décrypter les différentes dimensions de leur business model et à repérer les bonnes pratiques associées. L'objectif est d'adopter une lecture critique de l'organisation de l'entreprise et d'engager une démarche d'analyse et de diagnostic structuré pour identifier ses atouts, ses fragilités, points de vigilance et les pistes de développement futures. Le guide est organisé en six dimensions à examiner, chacune étayée de questions clés et de bonnes pratiques observées sur le terrain :

- 1 Dimension Écosystème :** environnement urbain, soutien politique et réglementaire, relation aux acteurs de l'écosystème
- 2 Dimension Stratégique :** ciblage et positionnement, formalisation et planification stratégiques, options de croissance, alignement stratégique et opérationnel
- 3 Dimension Commerciale :** portefeuille clients, développement commercial, gestion de la relation client, gestion de la relation fournisseur
- 4 Dimension Logistique :** organisation du hub, pilotage de la montée en charge et des variations de volumes, organisation des tournées et chargements, gestion de la flotte et des équipements, outils numériques, gestion des risques
- 5 Dimension Ressources Humaines et Management :** recrutement, gestion de l'emploi, rémunération, développement des compétences, organisation du travail, engagement des salariés
- 6 Dimension Économique et Financière :** contrôle de gestion, maîtrise des coûts, sources de revenus, logique tarifaire, indicateurs de performance



Ces dimensions ne sont pas isolées les unes des autres. Leur combinaison est essentielle pour renforcer la cohérence d'ensemble du modèle d'affaires. Le guide permet une lecture à 360 degrés ou une entrée par une dimension particulière selon les enjeux ou préoccupations spécifiques. Parce que la performance est systémique, certaines pratiques se font écho d'une dimension à l'autre, mais prennent un éclairage spécifique selon la dimension.

Le guide peut être utilisé de multiples manières. Les opérateurs peuvent auto-évaluer leurs propres pratiques, afin d'identifier leurs principales voies de progrès. L'auto-évaluation peut être faite en un seul bloc sur quelques jours ou dimension par dimension sur une plus longue période, afin de tenir compte des contraintes fortes de temps des opérateurs. Le guide peut également être utilisé dans une logique d'audit ou de benchmark. Des opérateurs peuvent ainsi réaliser entre eux des évaluations croisées et confronter leurs pratiques. Quelle que soit la modalité d'usage retenue, l'enjeu est de favoriser la réflexivité et d'aider les opérateurs à identifier des points de progrès à même de renforcer la rentabilité et la durabilité de leurs modèles.



## DIMENSION ÉCOSYSTÈME

La performance de la cyclologistique est étroitement liée à l'écosystème dans lequel elle s'inscrit : configuration urbaine, politiques publiques, règles de circulation, dynamiques économiques locales et qualité des relations avec les acteurs du territoire favorisent ou limitent les perspectives de rentabilité des opérateurs. Ignorer ces facteurs externes, ou les subir sans les analyser, peut limiter fortement le potentiel de développement de l'activité.

La dimension écosystème du guide vise à éclairer la manière dont l'entreprise s'insère dans son territoire et interagit avec son environnement. Elle permet d'évaluer dans quelle mesure la ville et son aménagement constituent un terrain favorable à la cyclologistique : densité urbaine, concentration des flux, qualité des aménagements et du maillage cyclable, contraintes topographiques, accessibilité et localisation du hub logistique. Ces éléments conditionnent directement la performance opérationnelle absolue et relative et la rentabilité des tournées.

Cette dimension interroge également le cadre politique et réglementaire dans lequel évolue l'entreprise. Restrictions d'accès aux

centres-villes, politiques de décarbonation, marchés publics, subventions d'investissement ou dispositifs de soutien au foncier peuvent représenter de puissants leviers de développement lorsqu'ils sont identifiés et mobilisés de manière pertinente. À l'inverse, une faible anticipation des évolutions réglementaires peut fragiliser le modèle économique.

Enfin, le diagnostic externe met l'accent sur la gestion des relations avec les acteurs clés de l'écosystème : clients et donneurs d'ordre, concurrents, collectivités, réseaux professionnels et partenaires potentiels. La veille informationnelle, le dialogue avec les élus, la coopération entre opérateurs ou l'implication dans des réseaux structurants permettent d'anticiper les mutations du secteur, de saisir des opportunités et de renforcer la crédibilité de l'entreprise sur son territoire. Cette dimension invite ainsi à passer d'une posture réactive à une approche proactive : comprendre son environnement, s'y positionner clairement et agir collectivement pour créer des conditions favorables au développement durable de la cyclologistique.



## Les points-clés d'évaluation et bonnes pratiques relatives à l'écosystème

### 1. Quelle est la configuration urbaine de la zone d'implantation et comment est-elle aménagée ?

- **Implantation dans une zone à forte densité de population et d'activités commerciales**  
pour renforcer l'avantage comparatif du vélo sur les modes motorisés
- **Implantation dans une ville disposant d'un maillage cyclable adapté aux vélos-cargos**  
pour renforcer la fiabilité opérationnelle et la sécurité des livreurs
- **Adaptation du modèle aux contraintes topographiques (relief, centre historique, étalement urbain)**  
pour ajuster la tarification et l'organisation logistique (la distance n'est pas toujours corrélée au temps)
- **Recherche de locaux en proximité immédiate des flux sortants et accessibles pour les flux entrants**  
pour optimiser les trajets en aval et faciliter l'accès des véhicules en amont du hub

### 2. Quel est le niveau de soutien politique et réglementaire et comment en bénéficiez-vous ?

- **Exploitation des restrictions d'accès aux centres-villes pour les véhicules motorisés**  
pour renforcer l'avantage concurrentiel du vélo
- **Accès à des marchés publics**  
pour sécuriser des volumes de flux récurrents
- **Accès à des subventions d'investissement (achat d'équipements, projets R&D, etc.)**  
pour alléger le coût des investissements
- **Accès à des dispositifs publics de soutien au foncier logistique (aide à la recherche ou mise à disposition de foncier, loyers modérés)**  
pour s'implanter dans une zone "chaude" et limiter l'impact financier du foncier
- **Prudence sur la dépendance aux aides publiques**  
pour éviter le risque économique lié au changement politique



### 3. Comment identifiez-vous, analysez-vous et développez-vous des relations avec les acteurs clés de l'écosystème ?

- **Pratique régulière de la veille informationnelle : lecture de la presse spécialisée transport et de la presse locale, des arrêtés, lois et réglementations, publications sectorielles, sites et réseaux sociaux des concurrents, donneurs d'ordres, fournisseurs, participation à des salons, etc.**  
pour anticiper les opportunités et les risques externes
- **Connaissance fine des acteurs locaux (donneurs d'ordres, clients actuels et potentiels, concurrents)**  
pour choisir les cibles et adapter les offres aux besoins spécifiques du territoire et se différencier des concurrents
- **Dialogue régulier avec les élus locaux**  
pour sensibiliser et orienter les aménagements urbains, les règlements locaux et les appels d'offres
- **Coopération avec d'autres acteurs de la cyclologistique (spécialisation géographique, réponse commune à appel d'offres, mutualisation)**  
pour limiter la concurrence destructrice et bénéficier d'un effet de taille
- **Implication dans des réseaux structurants nationaux ou locaux (ex. associations professionnelles)**  
pour élargir les sources d'information stratégique et se doter d'une capacité d'influence collective





## DIMENSION STRATÉGIQUE

Les entreprises de cyclologistique sont souvent nées de convictions fortes : proposer une logistique urbaine décarbonée, construire un modèle économique plus équitable ou réinventer les mobilités locales. Mais dans ce secteur jeune, encore en structuration, beaucoup d'opérateurs avancent « à l'instinct », sans stratégie formalisée. Or, pour gagner en performance, il est indispensable de poser les bases du modèle d'affaires et de réfléchir à la vision du fondateur sur ce que son entreprise peut faire et projette de devenir sur le marché de la cyclologistique.

Formaliser une stratégie, c'est à la fois définir ses cibles clients, clarifier son positionnement, délimiter son périmètre d'activité et anticiper les options futures de développement : maintenir une petite structure agile ou la faire grandir, se spécialiser ou diversifier ses activités, s'étendre géographiquement ou s'ancrer localement, agir indépendamment ou coopérer avec d'autres acteurs. La stratégie implique des choix délibérés : sélectionner des segments clients pertinents ; développer des ressources et compétences spécifiques ; stabiliser ses acquis avant toute extension ; ou encore investir pour se professionnaliser ou étendre son offre. Se disperser sur trop de segments ou répondre à toutes les demandes peut fragiliser l'organisation et diluer le positionnement. Inversement, rester focalisé sur un périmètre d'activités et de clientèle trop restreint peut placer

l'entreprise en situation de dépendance et limiter ses perspectives d'évolution. Chaque option doit être ainsi soupesée en fonction des capacités internes de l'entreprise et des potentialités externes.

Certaines entreprises choisissent de consolider un modèle à taille humaine. D'autres assument une montée en puissance rapide ou progressive, en affinant leur expertise métier ou en élargissant leur présence territoriale. Trop de structures se sont dispersées faute d'arbitrages clairs : en multipliant les réponses aux sollicitations entrantes, sans priorisation ni socle solide, ou en s'engageant sur des activités (types de flux, clients) non alignées avec leur mission. À l'inverse, les structures qui durent sont souvent celles qui ont su se poser, se concerter en interne avec leur équipe et ainsi faire des choix en cohérence avec leurs ressources, leurs ambitions et leur raison d'être.

Le diagnostic stratégique permet d'interroger les fondements du modèle et d'éclairer les décisions. La force d'un modèle repose non seulement sur la pertinence des orientations stratégiques retenues, mais surtout sur la capacité à les décliner efficacement au niveau opérationnel. L'alignement entre les objectifs stratégiques, les moyens mobilisés et les actions mises en œuvre est déterminant : il conditionne la réponse du marché et la fidélité des clients et crée les bases d'une rentabilité durable.



## Les points-clés d'évaluation et bonnes pratiques stratégiques

### 1. Comment identifiez-vous vos cibles et construisez-vous votre positionnement stratégique ?

- **Analyse régulière du marché et la concurrence**  
pour identifier les segments à potentiel, anticiper les évolutions de la demande et comprendre les offres concurrentes existantes
- **Choix explicite de segments de marché prioritaires (transporteurs, distributeurs, e-commerçants, marchés publics, commerces de proximité, CHR, santé, froid, etc.)**  
pour orienter les investissements, les compétences à développer et éviter la dispersion stratégique
- **Définition d'une proposition de valeur claire par segment ciblé (rapidité, fiabilité, flexibilité, proximité, gestion des aléas, volumes, expertise produit, reporting, services sur mesure...)**  
pour être identifiable et crédible autour d'un avantage réellement maîtrisé en interne
- **Production de preuves tangibles de l'avantage concurrentiel (indicateurs de performance, satisfaction client, impact environnemental)**  
pour renforcer la confiance et objectiver la promesse commerciale
- **Cohérence entre la promesse client et les ressources et compétences internes**  
pour garantir des engagements tenables et éviter les risques de sur-promesse ou de dégradation de la qualité
- **Refus des segments ou clients non compatibles (exigences non tenables, valeurs incompatibles)**  
pour protéger la viabilité économique, sociale et opérationnelle du modèle
- **Alignement du modèle tarifaire avec le positionnement choisi**  
pour que le prix reflète la valeur réelle de la prestation et sécurise la rentabilité
- **Évaluation régulière des résultats par segment (outils de suivi, contrôle de gestion, CRM)**  
pour ajuster les priorités commerciales, concentrer les efforts sur les segments les plus créateurs de valeur, et décider des actions correctrices ou des arbitrages sur les segments les moins profitables

### 2. Comment guidez-vous et sécurisez-vous votre stratégie ?

- **Formalisation d'une feuille de route stratégique à 3-5 ans**  
pour partager une vision claire, prioriser les investissements et anticiper les risques liés à la croissance
- **Détermination d'un objectif de taille (effectif)**  
pour atteindre une taille critique permettant d'accéder à de plus gros marchés ou pour assumer de rester petit



- **Identification des seuils critiques de croissance (chiffre d'affaires, effectifs, volumes traités)**  
pour anticiper les besoins de structuration, de gouvernance et d'organisation et éviter de subir des transitions mal préparées
- **Diagnostic régulier des ressources et compétences (matérielles, financières, opérationnelles, support, managériales)**  
pour connaître ses forces, repérer et traiter les fragilités (lacunes techniques, dépendances), et éviter des développements non maîtrisés
- **Adaptation de la structure juridique aux ambitions et à la finalité du projet**  
pour garantir la faisabilité de la mission et sa cohérence avec les contraintes statutaires
- **Mise en place d'un mode de gouvernance adapté (temps d'échange, implication des équipes, processus de décision)**  
pour renforcer l'engagement, la cohésion interne et l'alignement autour des valeurs

### 3. Comment dirigez-vous la croissance de votre entreprise ?

- **Focalisation sur un segment de métier clairement identifié (dernier km, collecte, course, froid, volumes, palettes, service premium...)**  
pour être reconnu comme un acteur de référence et spécialiser les ressources ;  
quand le segment choisi est suffisant, stable et peu concurrencé

**ou**

- **Extension du portefeuille de segments de métier couverts**  
pour multiplier les sources de revenus et diluer les risques, mieux exploiter les ressources et lisser l'activité à l'échelle de la journée, de la semaine, de l'année
- **Diversification raisonnée vers des activités complémentaires (vente et réparation vélo, stockage, préparation de commandes, conseil et formation, vente de logiciels...)**  
pour multiplier les sources de revenus et diluer les risques en capitalisant sur les ressources et compétences internes
- **Stabilisation des activités existantes avant toute diversification**  
pour consolider l'organisation, préserver la qualité de service et éviter la dispersion des ressources
- **Développement de partenariats stratégiques ciblés et structurants (acteurs complémentaires géographiquement ou en termes d'activités)**  
pour mutualiser des ressources, élargir l'offre, couvrir des zones élargies et éviter des concurrences frontales
- **Évaluation rigoureuse de tout nouveau territoire ou activité envisagé (potentiel, investissements et compétences requis, cohérence stratégique) et test par projet pilote**  
pour valider la pertinence opérationnelle et économique avant d'investir et protéger la réputation de l'entreprise
- **Choix de modalité de croissance cohérente avec les capacités (croissance organique ou par rachat, essaimage en franchise ou licence de marque)**  
pour sécuriser ou accélérer la trajectoire de développement et maîtriser les risques financiers associés



#### 4. Comment alignez-vous votre organisation avec votre stratégie et votre niveau de développement ?

- **Clarification des rôles et responsabilités clés (gouvernance, opérationnel, fonctions support)**  
pour améliorer l'efficacité, la réactivité et la résilience de l'organisation
- **Identification d'une figure de proue incarnant l'entreprise dans toutes villes dans laquelle l'entreprise est implantée**  
pour représenter l'entreprise et ses valeurs auprès des parties prenantes (pouvoirs publics, grands comptes...), assurer son développement local et assurer la duplication/adaptation des pratiques et process
- **Structuration progressive des fonctions support (gestion commerciale, comptabilité, RH)**  
pour accompagner la montée en charge et sécuriser le pilotage de l'activité
- **Déploiement d'outils numériques adaptés (outils de pilotage économique et opérationnel)**  
pour renforcer l'efficacité opérationnelle et le professionnalisme et piloter les performances
- **Renforcement des compétences stratégiques internes (relation client, dispatch, maintenance, management)**  
pour préserver le savoir-faire clé et conserver la maîtrise de l'activité
- **Internalisation des fonctions critiques**  
pour sécuriser le fonctionnement quotidien, réduire les risques opérationnels et le risque de dépendance
- **Externalisation ciblée des activités non-cœur de métier (comptabilité, gestion de la paie, livraisons ponctuelles motorisées, spécifiques ou hors zone...)**  
pour gagner en flexibilité tout en concentrant les ressources sur la valeur ajoutée
- **Investissement au fil de l'eau dans les compétences, outils et équipements**  
pour accompagner la croissance sans rupture de qualité



## DIMENSION COMMERCIALE

Le développement commercial est un levier essentiel pour assurer la pérennité et la montée en puissance des opérateurs de cyclologistique. La performance commerciale ne se résume pas à «trouver des clients». Elle consiste à construire, dans la durée, un portefeuille client cohérent avec les capacités opérationnelles de l'entreprise, son positionnement et ses ambitions. Dans un secteur encore jeune, beaucoup de structures se développent par opportunités successives, sans toujours disposer d'une fonction commerciale structurée. Cette approche peut permettre de démarrer, mais elle montre rapidement ses limites dès lors que l'activité se complexifie ou que la concurrence s'intensifie.

La dimension commerciale du diagnostic vise d'abord à analyser le degré de professionnalisation de la fonction commerciale et sa capacité à soutenir un développement maîtrisé. Elle interroge l'organisation des ressources dédiées à la vente, la montée en compétences des équipes, ainsi que la cohérence entre les efforts commerciaux, les ressources humaines et les capacités logistiques réelles. Une croissance commerciale non alignée avec l'outil opérationnel peut en effet dégrader la qualité de service, la rentabilité et la crédibilité de l'entreprise.

Cette dimension permet également de prendre du recul sur la structure du portefeuille clients : dépendance à certains comptes, équilibre entre volumes et marges, choix de segments plus ou moins sensibles au prix. Elle invite à faire des choix explicites

sur les secteurs à cibler, en tenant compte à la fois des contraintes techniques, des exigences réglementaires et du niveau de valeur ajoutée que l'entreprise est en mesure de proposer. Pour bâtir une activité stable et rentable, il est indispensable de mettre en place une veille commerciale continue, de mobiliser des ressources dédiées pour mieux connaître ses clients actuels, en conquérir de nouveaux et alimenter régulièrement un portefeuille équilibré mais aussi dynamique, afin d'éviter toute forme d'inertie.

Le diagnostic commercial porte ensuite sur les démarches de prospection, les outils mobilisés et les moyens de communication déployés pour gagner en visibilité et en légitimité. Préparation des rendez-vous, compréhension fine des besoins clients, réponses aux appels d'offres, partenariats ou coopérations entre opérateurs sont autant de leviers à structurer pour renforcer l'efficacité commerciale.

Au-delà de l'acquisition, cette dimension du guide s'intéresse enfin à la gestion et à la pérennisation de la relation client et de la relation fournisseur. Fidélisation, qualité de service, dialogue régulier et contractualisation dans la durée avec les clients et avec les fournisseurs stratégiques sont des éléments clés pour sécuriser les revenus, lisser l'activité et soutenir les investissements. La dimension commerciale constitue ainsi un pilier essentiel pour transformer l'expertise cyclologistique en un développement économique durable.



## Les points-clés d'évaluation et bonnes pratiques commerciales

### 1. Comment organisez-vous et professionnalisez-vous la fonction commerciale ?

- **Formalisation des responsabilités commerciales (poste ou temps explicitement dédié à la prospection commerciale)**  
pour permettre la continuité, la cohérence et l'efficacité des actions commerciales
- **Recrutement de personnes disposant d'une connaissance des secteurs clients**  
pour construire des offres pertinentes, activer des réseaux professionnels et faciliter la prise de contact avec les clients
- **Formations commerciales et veille sur les pratiques commerciales émergentes**  
pour maîtriser des méthodes et outils de prospection et de gestion de la relation client

### 2. Comment construisez-vous votre portefeuille clients ?

- **Développement du portefeuille clients en cohérence avec les capacités logistiques et RH (volumes, horaires, distance, contraintes, etc.)**  
pour assurer l'alignement entre ventes, ressources et opérations, et respecter les exigences techniques et réglementaires des clients
- **Analyse régulière de la structure du portefeuille (volumes d'affaires par clients, marges, taux de dépendance)**  
pour éviter la dépendance à un ou quelques clients et limiter le risque de rupture brutale de chiffre d'affaires
- **Démarchage de secteurs clients à volumes de flux réguliers (distributeurs, transporteurs, collectivités...)**  
pour assurer un volume d'affaires conséquent
- **Démarchage de secteurs clients à forte valeur ajoutée (chaîne du froid, médical, flux sensibles...)**  
pour se différencier, développer les segments niche, cibler des marchés plus rémunérateurs
- **Démarchage de clients complémentaires en termes d'horaires de livraison ou de saisonnalité**  
pour lisser l'activité et l'exploitation des ressources



### 3. Quels sont vos outils et démarches de prospection commerciale ?

- **Préparation en amont de chaque rendez-vous commercial (analyse du client, types de flux, localisation, etc.)**  
pour être plus efficace dans l'échange et poser toutes les questions utiles
- **Découverte approfondie des besoins et contraintes opérationnelles des clients (solution logistique actuelle, attentes, etc.)**  
pour proposer une solution adaptée aux besoins du client
- **Outils d'aide à la prospection (logiciels de géomarketing, supports de prospection, bases de données, outils CRM-customer relationship management)**  
pour améliorer l'efficacité commerciale et la priorisation des cibles
- **Identification des plateformes d'appels d'offres et d'appels à projets**  
pour assurer une veille commerciale et repérer des opportunités
- **Analyse régulière des besoins liés aux marchés publics et réponse aux appels d'offres publics**  
pour accéder à des volumes de flux réguliers et sécuriser le chiffre d'affaires
- **Veille commerciale active et permanente sur les besoins du marché, les attentes clients et les nouvelles opportunités**  
pour dynamiser le portefeuille clients, adapter l'offre et rester compétitif face à l'évolution des demandes
- **Réponse conjointe à certains appels d'offres avec des concurrents**  
pour accéder à des marchés plus importants et partager les risques
- **Adhésion à des réseaux, fédérations ou alliances professionnelles**  
pour se donner plus de visibilité et repérer des opportunités commerciales

### 4. Quels moyens de communication et de visibilité commerciale déployez-vous ?

- **Création d'une identité visuelle cohérente (logo, charte graphique, supports de communication)**  
pour renforcer la visibilité et la crédibilité auprès des clients et partenaires
- **Communication explicite sur le positionnement et la proposition de valeur (qualité de service, rapidité, flexibilité, RSE, fidélité, proximité, etc.)**  
pour affirmer les leviers de différenciation et justifier les prix
- **Communication sur les indicateurs environnementaux et RSE sur l'ensemble des supports commerciaux (nombre de livraisons ou km effectués à vélo, tonnes de CO<sub>2</sub> ou GES économisées, quantité de déchets collectés, etc.)**  
pour renforcer la différenciation et l'image de marque de l'opérateur
- **Outils de communication variés et adaptés (site internet, e-mail pro, réseaux sociaux, avis en ligne, presse locale, salons)**  
pour améliorer la prospection indirecte et la notoriété
- **Participation à des événements professionnels et concours à dimension écologique**  
pour renforcer la crédibilité et la reconnaissance externe





## 5. Comment gérez-vous et pérennisez-vous la relation client ?

- **Sensibilisation de tous les livreurs à la relation client**  
pour améliorer la qualité des interactions et fidéliser le client
- **Relation personnalisée au client (interlocuteur unique, réactivité)**  
pour développer la confiance et la connaissance interpersonnelle
- **Visites régulières chez les clients**  
pour créer une proximité relationnelle
- **Mise en place de réunions d'équipes et briefing réguliers dédiés aux retours clients (positifs ou négatifs) et affichage données clients**  
pour favoriser l'écoute terrain, impliquer l'équipe dans la qualité de service et intégrer la satisfaction client au cœur de leur prestation, pour l'amélioration continue des prestations
- **Diffusion d'informations régulières via des canaux professionnels (newsletter, WhatsApp Business, etc.)**  
pour renforcer la relation
- **Partage des indicateurs de performance opérationnelle et environnementale avec les clients (sur les factures, ou via des outils de reporting)**  
pour renforcer les bénéfices perçus par les clients
- **Engagement des clients sur des contrats de moyen à long terme (2 à 4 ans)**  
pour stabiliser les revenus et sécuriser les investissements
- **Formalisation des critères constitutifs du tarif dans les contrats (volumes, typologies de flux, etc.) et intégration d'un taux de hausse planifié dans les contrats pluri-annuels**  
pour adapter les conditions marchandes en cas de variations non prévues au contrat et limiter les renégociations tarifaires
- **Proposition de services complémentaires aux clients (stockage, préparation de commandes etc.)**  
pour augmenter la valeur client et renforcer la dépendance positive

## 6. Comment gérez-vous les relations avec les fournisseurs ?

- **Identification des relations amont critiques et sélection de fournisseurs offrant un accompagnement et un SAV efficace (fournisseurs de vélos, maintenance, logiciel, foncier, etc.)**  
pour entretenir un lien fort et assurer la continuité de service pour les achats-clés
- **Standardisation de la flotte et massification des achats (éventuellement au sein d'un réseau)**  
pour renforcer le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs
- **Feedback aux fournisseurs pour l'amélioration continue de leurs produits et services**  
pour assurer la qualité et l'adaptation des produits et services aux exigences de l'activité, voire entrer dans une logique de co-développement



## DIMENSION LOGISTIQUE

La logistique constitue le cœur opérationnel de toute entreprise de cyclologistique. C'est elle qui transforme une intention stratégique, un positionnement ou une promesse commerciale en une performance réelle sur le terrain. Pourtant, dans de nombreuses structures, l'organisation logistique s'est construite de manière progressive, par ajustements successifs, en réponse à l'urgence des flux, aux demandes des clients ou aux contraintes urbaines, sans toujours faire l'objet d'une réflexion structurée. Or, à mesure que les volumes augmentent, que les clients se diversifient et que les exigences de fiabilité s'accroissent, cette approche empirique atteint rapidement ses limites.

La performance logistique en cyclologistique repose sur des équilibres particulièrement fins. Elle implique de composer avec des capacités d'emport limitées, des contraintes d'autonomie, des retours fréquents au hub, des vitesses réelles parfois supérieures aux véhicules motorisés, mais aussi une forte exposition aux aléas urbains. Dans ce contexte, organiser efficacement les tournées, structurer le fonctionnement du hub, sécuriser les départs en tournée, gérer une flotte spécifique et choisir des outils numériques adaptés ne relèvent pas de bonnes pratiques isolées, mais d'un véritable système logistique cohérent. Chaque décision opérationnelle – zonage, tri, chargement, dispatch, maintenance – a des effets directs sur la productivité, la qualité de service, la

sécurité des équipes et la soutenabilité économique du modèle.

Formaliser son organisation logistique consiste ainsi à rendre explicites des choix souvent implicites : comment les tournées sont conçues et ajustées, quel rôle joue le hub dans la massification et la fiabilisation des flux, comment les vélos et les batteries sont gérés comme des ressources critiques, ou encore comment les outils numériques soutiennent – ou freinent – l'exploitation quotidienne. Il s'agit aussi d'anticiper la montée en charge, les pics d'activité et les situations dégradées, plutôt que de les subir, afin de préserver la continuité de service et la crédibilité de l'entreprise auprès de ses clients et partenaires.

Le diagnostic logistique proposé dans cette partie vise précisément à aider les opérateurs à prendre du recul sur leur fonctionnement opérationnel. Il invite à analyser de manière structurée les principes d'organisation des tournées, la gestion du hub, le chargement et le départ en tournée, le pilotage de la flotte, le choix des outils numériques, la planification des volumes et la gestion des risques. L'objectif n'est pas de promouvoir un modèle unique, mais de permettre à chaque entreprise de questionner la robustesse, la cohérence et la capacité d'évolution de sa logistique au regard de ses flux, de ses ressources et de ses ambitions de développement.



# Les points-clés d'évaluation et bonnes pratiques logistiques

## 1. Comment organisez-vous le hub ?

- **Implantation stratégique du hub (proche des zones de livraison) en cohérence avec les flux amont et aval (compatibilité accès camions)**  
pour réduire les distances parcourues, limiter les temps improductifs et assurer une réception fluide des marchandises
- **Structuration du hub en organisant l'espace : enchaînement logique et formalisé dans un plan des étapes réception-tri-stockage-préparation-chargement, zones clairement différenciées (entre étapes et par famille de produits)**  
pour fluidifier les opérations, éviter les croisements inutiles et sécuriser les process
- **Mise en œuvre de méthodes de tri adaptées aux spécificités de la cyclologistique : tri fin (jusqu'à la rue ou au micro-zonage), espace de préparation dédié, séparation des flux selon leurs contraintes (froid, volumineux, sensibles)**  
pour améliorer la massification des flux et faciliter la préparation des tournées
- **Mise en œuvre de méthodes de gestion des stocks : adressage, emplacements, suivi des stocks**  
pour gagner du temps dans la mise en stock et dans la préparation de commandes
- **Internalisation de la ramasse des marchandises chez les donneurs d'ordres (pour opérer le transport d'approche vers le hub)**  
pour maîtriser les flux entrants et la disponibilité des marchandises à livrer, et ajouter un volume d'affaires supplémentaire ; lorsque l'entreprise est déjà dotée d'un VUL électrique

## 2. Comment planifiez-vous la montée en charge, les pics d'activité et la gestion des volumes ?

- **Anticipation des volumes à partir des typologies de flux et de leur saisonnalité**  
pour adapter progressivement les capacités opérationnelles aux variations d'activité, en tenant compte des spécificités des flux (alimentaire, fleurs, e-commerce, etc.) et en prévoyant des capacités tampons pour les périodes de pointe
- **Définition de scénarios d'absorption des surcharges d'activité (réorganisation des tournées, délégation ou mutualisation ponctuelle avec d'autres opérateurs)**  
pour préserver la qualité de service en situation de tension
- **Mobilisation du hub et du dispatch comme leviers d'ajustement à des volumes fluctuants : exploitation de la capacité tampon du hub et réaffectation dynamique des tournées par le dispatch**  
Pour absorber temporairement des hausses de charge et rééquilibrer l'exploitation en temps réel



### 3. Quels sont vos principes d'organisation et de pilotage des tournées ?

- **Conception des tournées fondée sur un zonage fin** (tenant compte de la densité et de la complexité des zones), les capacités des vélos (volume et poids max, autonomie) et les typologies de flux (fragile, froid, volumétrie atypique, etc.) pour construire des tournées réalistes et robustes
- **Optimisation structurelle des parcours et de la densité des tournées : usage d'outils numériques d'optimisation, recherche de flux complémentaires, lissage de l'activité**  
pour réduire durablement les kilomètres inutiles et les temps improductifs et massifier les tournées
- **Préparation outillée et centralisée des tournées au hub : tri fin, scan systématique des colis, existence d'une fonction dispatch pour la coordination opérationnelle**  
pour regrouper les flux selon les tournées dès leur arrivée, limiter les manipulations et fiabiliser la construction des tournées
- **Pilotage et ajustement continus des tournées en conditions réelles : interface coursiers et dispatch, amélioration continue par les retours terrain**  
pour maintenir la performance opérationnelle face aux aléas urbains et aux variations de charge

### 4. Comment organisez-vous le rechargement des vélos-cargos et le départ en tournée ?

- **Chargement des vélos-cargos selon la logique réelle des tournées : chargement des colis dans l'ordre inverse de livraison, regroupement des envois par rue ou micro-zone**  
pour limiter les manipulations inutiles, fluidifier la livraison sur le terrain et réduire les pertes de temps
- **Alignement strict entre flux physiques et flux d'information lors du chargement : contrôle de correspondance entre contenu du vélo, feuille de route et données du système d'information par scan systématique des colis**  
pour fiabiliser l'exécution des tournées et éviter les erreurs opérationnelles
- **Sécurisation du chargement et de la conduite des vélos-cargos : répartition des masses, visibilité préservée pour le coursier, fixation des charges**  
pour garantir la sécurité des coursiers, préserver le matériel et éviter les incidents en tournée
- **Coordination opérationnelle avec le dispatch avant le départ en tournée**  
pour valider la faisabilité de chaque tournée et gérer les aléas de dernière minute (colis manquant, surcharge, indisponibilité d'un vélo)
- **Procédure standardisée de départ en tournée : check-list de l'état du vélo, de la batterie, du chargement, de l'équipement du coursier**  
pour sécuriser la continuité de service et limiter les risques techniques ou humains
- **Préparation des chargements en avance et utilisation de racks ou bacs normalisés pour limiter les déplacements**  
pour réduire le temps de chargement et le temps total d'immobilisation des vélos



## 5. Comment gérez-vous la flotte de vélos, remorques et équipements ?

- **Adéquation du matériel roulant et de l'équipement du hub aux typologies de flux et aux contraintes opérationnelles : équipement adapté aux exigences de rapidité, de capacité, de froid, de volumes atypiques**

pour garantir la conservation des marchandises et l'efficacité et la fiabilité des tournées

- **Sélection des fabricants de vélos et de motorisations selon la robustesse, le couple moteur, la disponibilité du SAV, la simplicité de maintenance et l'acceptabilité par les équipes.**

pour tenir compte de l'usage intensif quotidien et des charges transportées, éviter les risques de casse et maximiser la disponibilité du matériel

- **Standardisation et modularité de la flotte et des équipements**

pour simplifier l'exploitation quotidienne, faciliter la formation des coursiers, limiter les erreurs de chargement et réduire les coûts de maintenance

- **Organisation structurée du suivi, de la maintenance et de la disponibilité de la flotte : internalisation de la maintenance, suivi des pannes et réparations, carnets de maintenance, suivi kilométrique et rotation des vélos selon leur niveau d'usure**

pour limiter les immobilisations, maîtriser les coûts et sécuriser la continuité de service tout en prolongeant la durée de vie des équipements

- **Gestion anticipée de l'énergie et des batteries (selon les besoins des tournées, les variations saisonnières, l'intensité d'usage)**

pour assurer la faisabilité des tournées tout au long de la journée et de l'année et pour prévenir les risques liés à la sécurité (les batteries peuvent être cause d'incendie)

## 6. Comment sélectionnez-vous vos outils numériques pour l'exploitation ?

- **Ajuster les outils au volume réel de l'activité, à la maturité de l'organisation et à la capacité interne**

pour éviter le suréquipement prématuré et coûteux et accepter une montée en gamme progressive du système d'information

- **Choix de systèmes d'information spécifiquement conçus pour la cyclologistique (transport management system) : affectation des tournées, suivi en temps réel, traçabilité, preuve de livraison, facturation, prise en compte des spécificités opérationnelles du vélo (capacité, recharges, vitesse)**

pour piloter efficacement les tournées et l'exploitation

- **Interopérabilité du système d'information avec les donneurs d'ordres et/ou les destinataires des flux (compatibilité des formats de données et des interfaces)**

pour gérer simultanément plusieurs donneurs d'ordres sans complexifier le travail des coursiers



- **Utilisation du smartphone du coursier comme terminal logistique central : interface unique du livreur pour la navigation, le scan, la preuve de livraison, la communication avec le dispatch**  
pour simplifier et fiabiliser l'exécution des tournées, avec des terminaux robustes, dotés d'une longue autonomie et standardisés, et avec une politique claire d'équipement
- **Intégration d'un logiciel de stockage au hub (warehouse management system)**  
pour fiabiliser la gestion des stocks et limiter les erreurs

## **7. Comment gérez-vous les risques opérationnels et la continuité de service ?**

- **Mise en place de redondances matérielles critiques : vélos-cargos de secours, batteries supplémentaires, remorques, vélos musculaires**  
pour limiter les interruptions d'activité et maintenir un niveau de service minimal en cas d'incident technique
- **Formalisation d'un plan de continuité opérationnelle (procédures de poursuite ou de redémarrage rapide de l'activité)**  
pour assurer la résilience de l'exploitation face aux situations dégradées (hub inutilisable, panne du système d'information, indisponibilité massive de livreurs)



## DIMENSION RESSOURCES HUMAINES ET MANAGEMENT

Activité de terrain, fortement dépendante de l'engagement, de la fiabilité et de l'autonomie des équipes, la cyclologistique repose avant tout sur la capacité des employés à s'adapter à des contraintes opérationnelles élevées, à des rythmes de travail soutenus et à un contact client permanent. Manipulation de charges, kilomètres à enchaîner, délais à tenir, conditions climatiques dures : le métier est exigeant. Pour autant la cyclologistique attire, et les personnes qui s'y engagent ne viennent pas par hasard. Elles partagent souvent un socle de motivations fortes : passion du vélo, goût de l'effort physique, et, très fréquemment, sensibilité écologique. Beaucoup veulent contribuer concrètement à la réduction de l'empreinte carbone, en incarnant une alternative crédible à la livraison motorisée. D'autres y ajoutent une dimension sociale et urbaine : mieux occuper l'espace public, participer à une ville plus apaisée, plus sûre, plus respirable. Pour nombre de coursiers et d'opérateurs, le vélo n'est pas seulement un outil de travail, il est source d'autonomie, de liberté et d'engagement.

La dimension RH et management du diagnostic vise à analyser la capacité de l'entreprise à attirer, intégrer, fidéliser et faire évoluer ses équipes, tout en maintenant un haut niveau de performance opérationnelle. Elle interroge les principes de recrutement, la gestion de l'emploi et l'anticipation des besoins en compétences, en lien avec les orientations stratégiques et les fluctuations de l'activité. Dans un secteur marqué par la saisonnalité et les pics de charge, la capacité à ajus-

ter les effectifs et le temps de travail est un enjeu central. Elle questionne également les systèmes de rémunération et de reconnaissance. Attractivité, équité, prise en compte de la pénibilité et des contraintes horaires, perspectives d'évolution : ces éléments conditionnent l'engagement des salariés et la stabilité des équipes, dans un contexte où le turnover peut fragiliser l'organisation.

Le diagnostic RH s'attache par ailleurs au développement des compétences et à la structuration des parcours professionnels. Polyvalence, formation, partage d'expériences et promotion interne sont autant de leviers pour sécuriser l'activité, réduire la dépendance à des profils clés et renforcer l'expertise collective. Ces pratiques favorisent par ailleurs un fonctionnement plus équilibré, dans lequel le dirigeant peut s'appuyer davantage sur ses équipes et éviter de s'épuiser à tout assumer seul. Les modalités concrètes d'organisation quotidienne sont également abordées : répartition des rôles, planification, ajustements en temps réel et conditions de travail. La dimension RH du guide met enfin en lumière l'importance du climat social, de la qualité des relations internes et de l'implication des équipes dans le projet d'entreprise.

En assurant l'adéquation quantitative et qualitative de la ressource humaine aux besoins de l'activité et en créant un cadre de travail structuré, juste et participatif, les entreprises de cyclologistique se donnent les moyens de concilier performance opérationnelle, qualité de service, durabilité sociale et économique.





# Les points-clés d'évaluation et bonnes pratiques de GRH et d'organisation du travail

## 1. Quels sont vos principes de recrutement et de gestion de l'emploi ?

- **Priorisation des soft skills dans les critères de recrutement (rigueur, autonomie, débrouillardise, empathie)**  
pour s'assurer de la capacité d'adaptation du futur salarié sur la route et face aux clients
- **Recrutement en CDD/intérim/indépendant avant passage en CDI**  
pour confirmer l'adéquation du profil aux exigences de l'activité et offrir aux indépendants qui le souhaitent une opportunité de salariat
- **Annualisation du temps de travail des salariés**  
pour moduler le temps de travail des salariés sur l'année en fonction des pics et creux d'activité
- **Recours ponctuel à des indépendants dans un cadre déontologique défini (clarté des engagements réciproques, rémunération forfaitaire à la journée et non au point...)**  
Pour absorber des pics d'activité ou répondre à des besoins spécifiques non récurrents, en complément de l'équipe salariée et en évitant toute relation de dépendance économique
- **Espace de candidature spontanée sur le site web de l'entreprise**  
pour constituer une base de données de candidats attirés par la cyclologistique
- **Relation avec les organismes de soutien à l'emploi (missions locales, France Travail...)**  
pour élargir le vivier de candidats à l'embauche
- **Veille sur les aides à l'embauche**  
pour diminuer le coût des recrutements
- **Anticipation des besoins en recrutement (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)**  
pour accompagner les orientations stratégiques et préparer les évolutions

## 2. Quel système de rémunération avez-vous établi ?

- **Construction d'une rémunération combinant salaire fixe et éléments variables (primes, avantages en nature)**  
pour être attractif sur le marché et fidéliser
- **Part variable liée aux conditions de travail et à la qualité de service (prime d'assiduité, de pénibilité, de mobilité, prime soirée, week-end, prime de qualité, etc.)**  
pour reconnaître les conditions de travail difficiles, encourager la régularité et la qualité du travail, professionnaliser le métier



- **Intégration d'avantages sociaux en nature (tickets-restaurant, participation à l'équipement/habillement, chèques cadeaux, etc.)**  
pour être attractif, pour renforcer le sentiment de reconnaissance et adapter dans la mesure du possible le système de rémunération aux besoins spécifiques de chaque salarié
- **Mise en place d'un système de rémunération évolutif et lisible (progression de l'expérience, de la polyvalence, des responsabilités)**  
pour renforcer l'attractivité et fidéliser durablement

### 3. Comment assurez-vous le développement des compétences ?

- **Formation initiale à la prise de poste (par tutorat interne, accompagnement en binôme sur les premières semaines, ou formation externe au sein d'un réseau ou d'une fédération)**  
pour sécuriser l'intégration du nouveau salarié et le rendre rapidement opérationnel et autonome
- **Mise en œuvre d'un plan de formation continue (sécurité livreur, dispatch, maintenance, logistique, gestion commerciale, gestion financière, etc.)**  
pour assurer la montée en compétences des salariés, augmenter la polyvalence, fidéliser
- **Sensibilisation de tous les salariés à la gestion de la relation client**  
pour développer des interactions positives avec le client, savoir identifier des opportunités et être capable de traiter les insatisfactions ou réclamations
- **Sensibilisation de tous les salariés à la prévention des risques (DUERP, formation sécurité, affichage et rappels réguliers des règles)**  
pour garantir la sécurité des équipes et du matériel et la continuité de l'activité
- **Organisation de partages d'expérience réguliers**  
pour identifier des bonnes pratiques et idées et renforcer les savoirs communs
- **Création de parcours d'évolution et de promotion interne (réfèrent formateur, dispatcher, commercial, etc.)**  
pour créer des perspectives professionnelles, renforcer la fidélité et l'engagement

### 4. Comment organisez-vous le travail de vos équipes ?

- **Identification des rôles (réception produit, préparation tournée, coursiers, dispatch, prospection, support...)**  
pour clarifier « qui fait quoi »
- **Développement de la polyvalence des salariés**  
pour assurer la continuité de l'activité lors des pics de charge ou en cas d'absences, limiter la monotonie et l'usure des salariés et prévenir l'épuisement du dirigeant
- **Établissement de plannings prévisionnels en considérant les types d'activités et de clients**  
pour optimiser le temps de travail



- **Ajustement en continu des plannings (a minima un point mi-journée)**  
pour réaffecter des tournées pour l'après-midi, changer de secteurs, renforcer une zone chaude
- **Personnalisation des plannings hebdomadaires (travail sur 4 jours/semaine, adaptations horaires individuelles)**  
pour prendre en compte les contraintes des salariés et les fidéliser

## **5. Comment maintenez-vous la bonne entente et l'implication des équipes ?**

- **Organisation du travail prévoyant des moments d'échange et de partage entre les équipes (temps du midi, fin de journée)**  
pour créer un climat de confiance et de solidarité, assurer la cohésion
- **Mise à disposition d'un local agréable**  
pour la récupération, l'échange et éviter l'isolement
- **Implication des équipes dans les prises de décisions**  
pour responsabiliser et partager le projet d'entreprise
- **Amélioration concertée des conditions de travail et de la sécurité à vélo (équipement des vélos et livreurs, aménagement des espaces de stockage et préparation, ergonomie des terminaux mobiles...)**  
pour améliorer la qualité de vie au travail



## DIMENSION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

La pérennité de la cyclologistique repose sur sa réussite économique. Dans un secteur où les marges sont limitées et l'intensité opérationnelle élevée, l'équilibre financier ne peut être laissé à l'intuition. Trop d'entreprises fonctionnent encore avec une visibilité partielle sur leur rentabilité réelle, leur trésorerie ou leur capacité à absorber les aléas de l'activité. Or, sans pilotage économique rigoureux, même les projets les plus pertinents peuvent se fragiliser.

La dimension économique et financière du diagnostic vise à objectiver la réalité du modèle : ce que coûte réellement chaque tournée, chaque client ou chaque segment d'activité, et ce que rapporte l'offre une fois intégrées l'ensemble des charges, y compris celles moins visibles. Elle interroge la capacité de l'entreprise à piloter son activité dans le temps, à anticiper ses besoins de trésorerie, à sécuriser ses investissements et à maîtriser les effets de seuil liés à la croissance.

Maîtriser ses finances ne se limite pas à la tenue comptable. Cela suppose de se doter

d'outils et de méthodes de contrôle de gestion adaptés à la cyclologistique : suivi de la rentabilité par tournée, connaissance précise de la structure des coûts, analyse des flux par typologie de clients et construction de prévisionnels intégrant la saisonnalité et les choix de développement. Cette dimension met également en lumière les principaux leviers d'optimisation : organisation du travail, localisation du hub, densification des tournées, gestion de la flotte ou mutualisation de certaines fonctions.

Enfin, le diagnostic économique et financier questionne la robustesse des sources de revenus et la cohérence de la politique tarifaire. Il invite à faire des choix clairs : ajuster ses tarifs, refuser les marchés non rentables, sécuriser les revenus dans le temps ou investir pour gagner en productivité. Il constitue un socle indispensable pour soutenir la stratégie de l'entreprise et inscrire durablement l'activité de cyclologistique dans le temps.



## Les points-clés d'évaluation et bonnes pratiques économiques et financières

### 1. Comment assurez-vous votre contrôle de gestion ?

- **Formation au contrôle de gestion et à la gestion financière**  
pour mettre en œuvre un pilotage économique fin
- **Établissement d'un plan de trésorerie et de prévisionnels réguliers**  
pour anticiper les investissements, les charges, la saisonnalité des revenus, les recrutements
- **Recours à des outils professionnels de suivi : logiciels métiers cyclo (Transport management systems type Cyke, Coopcycle, Applicolis, etc.) et logiciels comptables**  
pour fiabiliser et automatiser le suivi des indicateurs de performance, et repérer les écarts entre prévisionnel et réalisé
- **Suivi de la rentabilité par tournée : comparaison du coût horaire de revient et du chiffre d'affaires horaire**  
pour repérer les tournées déficitaires, améliorer l'organisation des tournées et/ou ajuster la tarification
- **Analyse et mémorisation des données flux par type de client**  
pour prévoir les volumes et dimensionner les ressources nécessaires au développement du segment client

### 2. Quels sont vos leviers de maîtrise des coûts ?

- **Connaissance précise de la structure des coûts**  
pour piloter leur poids respectif dans le résultat d'exploitation
- **Optimisation de la masse salariale : flexibilité par annualisation du temps de travail ou par recours ponctuel et éthique à des intérimaires ou à des indépendants (en cas de pic d'activité, ou pour accompagner progressivement la croissance avant de recruter)**  
pour aligner l'évolution de la masse salariale sur le niveau d'activité et la création de valeur
- **Calcul du coût des activités non directement productives (temps des activités commerciales et administratives)**  
pour les intégrer dans le calcul de la rentabilité
- **Identification des effets de seuil sur les charges indirectement productives : charges quasiment identiques de 2 à 15 salariés, passage d'un seuil sur la tranche d'effectif 20-40, etc.**  
pour anticiper l'évolution des charges indirectement productives



- **Mutualisation d'activités non directement productives : dans le cadre d'un réseau de franchise ou de concession ou d'une fédération d'entreprises**  
pour réduire des coûts de développement commercial et communication, de formation, d'accès aux logiciels, d'achat de matériel, de recherche de subventions
- **Emplacement optimal du hub**  
pour réduire le coût des km d'approche et des km à vide
- **Mutualisation du hub avec d'autres entreprises/ associations**  
pour sécuriser l'accès au foncier et en réduire le coût
- **Densification des tournées et dispatch performant**  
pour réduire le coût de revient par point
- **Appel/ message aux clients avant livraison et refus de relivraison en cas d'absence du client à un rendez-vous programmé (le client vient au hub)**  
pour réduire les coûts cachés
- **Standardisation de la flotte**  
pour massifier les achats de vélos, remorques, pièces détachées et négocier les prix
- **Maintenance préventive en interne**  
pour allonger la durée de vie de la flotte et économiser par rapport à la maintenance externe

### 3. Quelles sont vos sources de revenus ?

- **Multiplicité des clients**  
pour éviter la dépendance à un client
- **Diversité des segments de clients**  
pour sécuriser des marges (clients « premium ») et des volumes, améliorer la productivité (complémentarité horaire des clients) et compenser les saisonnalités de revenus
- **Annualisation de contrats & obtention de marchés publics**  
pour stabiliser les revenus dans le temps
- **Diversification des activités**  
pour compléter des revenus cyclologistiques insuffisants ou irréguliers
- **Recours intelligent aux aides et subventions**  
pour financer la flotte, consolider le modèle économique, se former



#### 4. Comment établissez-vous vos tarifs ?

- **Adaptation du mode tarifaire au type d'activité cyclologistique (à la course / au point / à la tournée / au contenant ou poids / en mise à disposition)**  
pour établir des tarifs clairs pour les clients
- **Construction du tarif à partir du coût de revient + marge cible**  
pour éviter de se faire piéger par un « prix de marché »
- **Intégration de toutes les tâches dans le calcul du coût de revient**  
pour que les tâches non directement productives ne soient pas bénévoles
- **Ajustement des tarifs aux contraintes opérationnelles : volume / poids, zone / distance, délai de prévenance, degré d'urgence, créneau de livraison, contraintes produit (froid, fragile...), manutention, prestations complémentaires**  
pour que le tarif reflète le juste prix de la prestation
- **Délimitation des zones tarifaires sur un principe de proximité temps**  
pour prendre en compte le coût réel du trajet
- **Modulation tarifaire lorsque le client accepte le groupage hebdomadaire de ses flux (en collecte)**  
pour que le client contribue activement à la massification
- **Test des tournées dédiées et des nouveaux flux avant de valider le tarif**  
pour vérifier la rentabilité après analyse de terrain incluant les temps d'arrêt (remise / récupération produit)
- **Tarification des flux reverse (collecte) au même prix que les flux aller (livraison)**  
pour que chaque flux soit rentable
- **Révision annuelle des tarifs et contrats**  
pour intégrer l'évolution des coûts et maîtriser la négociation tarifaire
- **Fixation d'un taux horaire plancher (CA/h/livreur), quel que soit le mode tarifaire : de 35 à 50 € selon la complexité et la régularité de la prestation, et refus des marchés non rentables**  
pour garantir la viabilité de l'activité





## 5. Quels indicateurs de performance mobilisez-vous ?

Liste indicative d'indicateurs, à adopter selon le contexte de l'entreprise. Les indicateurs clés apparaissent en gras.

| Performance stratégique et commerciale                               |                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateurs                                                          | Modes de calcul                                                                                                                                                       |
| <b>Chiffre d'affaires total</b>                                      | Au mois, à l'année                                                                                                                                                    |
| <b>Taux de réalisation des objectifs stratégiques</b>                | CA réalisé / CA objectif<br>% de segments ou clients ouverts vs prévus                                                                                                |
| <b>Concentration du CA par clients ou segments</b>                   | Part de chaque gros client dans le CA, part de chaque segment d'activité dans le CA                                                                                   |
| <b>Part du CA récurrent et/ou contractualisé vs ponctuel</b>         | CA récurrent et/ou contractualisé / CA total                                                                                                                          |
| <b>Part du CA issu de nouveaux clients ou segments (sur 12 mois)</b> | CA nouveaux clients ou segments / CA total                                                                                                                            |
| <b>Taux de transformation des prospects</b>                          | Nombre de clients signés / nombre de prospects qualifiés                                                                                                              |
| <b>Évolution du CA moyen par client</b>                              | CA moyen par client N - CA moyen N - 1                                                                                                                                |
| <b>Taux de reconduction des contrats</b>                             | Nombre de contrats renouvelés / nombre de contrats arrivant à échéance                                                                                                |
| Part des revenus non marchands                                       | Montant des subventions / revenus totaux                                                                                                                              |
| Concentration territoriale du CA                                     | CA zone principale / CA total                                                                                                                                         |
| Taux d'attrition clients                                             | Nombre de clients perdus sur la période / Nombre de clients au début de la période                                                                                    |
| Satisfaction client globale                                          | Score moyen (enquête) sur fiabilité, délais, réactivité, etc.                                                                                                         |
| Net Promoter Score (NPS)                                             | % de clients promoteurs - % de clients détracteurs                                                                                                                    |
| Note moyenne des avis en ligne                                       | Note Google ou équivalent                                                                                                                                             |
| Visibilité Google locale (trafic organique)                          | Nombre de visites sur le site web issues des résultats naturels de Google, provenant de recherches liées à la cyclologistique dans la zone d'activité de l'entreprise |

| Performance opérationnelle                         |                                                                                  |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateurs                                        | Modes de calcul                                                                  |
| <b>Taux de livraisons à l'heure</b>                | Livraisons dans le créneau annoncé / livraisons totales                          |
| <b>Taux de succès des livraisons</b>               | Livraisons sans échec, casse ou retour / livraisons totales                      |
| <b>Coût opérationnel par livraison ou tournée</b>  | Coûts opérationnels directs / livraisons ou tournées réalisées                   |
| <b>Nombre de km à vide</b>                         | -                                                                                |
| <b>Taux de remplissage des caisses / remorques</b> | Volume ou poids chargé / capacité maximale                                       |
| Temps de préparation par tournée                   | Temps réception + tri + chargement                                               |
| Temps improductif                                  | (Temps d'attente + retours à vide + pannes + absences client) / temps total payé |
| Délai moyen de réponse en course à course          | Temps entre commande et remise                                                   |
| Capacité d'absorption des variations de volume     | Écart (%) entre volume prévu et volume réel                                      |
| Taux de réponse aux commandes urgentes             | Commandes urgentes traitées / demandes reçues                                    |
| Nombre d'incidents ou litiges opérationnels        | Incidents / période ou / 1 000 livraisons                                        |
| Incidents de coordination interne                  | Erreurs réception / préparation / dispatch par période                           |
| Taux de pannes immobilisantes                      | Pannes bloquantes / équipements en service                                       |

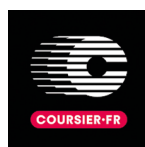


| Performance économique et financière           |                                                                                    |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateurs                                    | Modes de calcul                                                                    |
| Marge brute par tournée ou livraison ou client | $(CA - \text{coûts directs}) / \text{unité d'analyse}$                             |
| Taux horaire                                   | $CA / \text{heures travaillées coursiers}$                                         |
| Seuil de rentabilité                           | Volume ou CA minimum pour couvrir les coûts fixes + variables                      |
| Délai moyen d'encaissement client              | $(\text{Créances clients} / CA) \times \text{nombre de jours}$                     |
| Part des coûts fixes vs variables              | Coûts fixes / coûts totaux                                                         |
| CA par tournée                                 | $CA \text{ total} / \text{nombre de tournées}$                                     |
| Coût horaire complet d'un coursier             | $\text{Salaire} + \text{charges} + \text{encadrement} / \text{heures travaillées}$ |
| Coût complet d'un vélo-cargo                   | $(\text{Achat} + \text{maintenance}) / \text{durée de vie}$                        |
| Rentabilité par type de prestation             | Marge par segment (alimentaire, médical, déchets, course...)                       |
| Taux d'utilisation des vélos et remorques      | $\text{Temps d'utilisation} / \text{temps disponible}$                             |
| Taux d'heures supplémentaires                  | $\text{Heures sup} / \text{heures totales}$                                        |
| Taux de sous-charge                            | $\text{Heures inoccupées} / \text{heures payées}$                                  |
| Capacité d'autofinancement                     | $CAF / \text{investissements nécessaires}$                                         |

| Performance sociale et RH                        |                                                                      |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Indicateurs                                      | Modes de calcul                                                      |
| Taux de turnover sur l'année                     | Départs au cours de l'année / effectif moyen                         |
| Taux d'absentéisme                               | $\text{Heures d'absence} / \text{heures planifiées}$                 |
| Taux d'accidents et quasi-accidents              | $\text{Accidents} / \text{effectif ou } 1\,000 \text{ heures}$       |
| Taux de polyvalence                              | $\text{Nombre de postes maîtrisés} / \text{salaire}$                 |
| Ancienneté moyenne                               | -                                                                    |
| Délai moyen de recrutement                       | -                                                                    |
| Répartition des statuts                          | $\% \text{ CDI} / \text{CDD} / \text{intérim} / \text{indépendants}$ |
| Part de l'activité réalisée par des indépendants | $\text{Heures ou CA réalisé par des indépendants} / \text{total}$    |
| Turnover à 3/6/12 mois                           | $\text{Départs} / \text{effectif embauché sur période}$              |
| Investissement en formation                      | $\text{Heures de formation par salarié par an}$                      |
| Part variable de la rémunération                 | $\text{Variable} / \text{rémunération totale}$                       |
| Augmentations de salaire                         | -                                                                    |
| Charge physique perçue                           | Appréciation qualitative                                             |

| Performance environnementale                                        |                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Indicateurs                                                         | Modes de calcul                                                 |
| Émissions évitées par tournée ou par client (CO <sub>2</sub> , GES) | $\text{Émissions équivalent thermique} - \text{émissions vélo}$ |
| Part des livraisons effectuées à vélo                               | $\text{Livraisons vélo} / \text{livraisons totales}$            |
| Kilomètres parcourus à vélo                                         | -                                                               |
| Tonnages transportés à vélo                                         | -                                                               |
| Kilomètres thermiques évités                                        | Estimation vs scénario camionnette                              |
| Quantité de déchets collectés                                       | $\text{kg ou tonnes} / \text{période}$                          |

→ Nous remercions chaleureusement l'ensemble des participants à l'étude pour leur disponibilité et leur précieuse contribution :



**C**e livre blanc a été conçu et rédigé par une équipe de 6 enseignants-chercheurs du CRET-LOG (Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique), unité de recherche rattachée à Aix-Marseille Université spécialisée dans l'étude des stratégies, du pilotage et de la performance des supply chains durables. Depuis plus de 50 ans, le CRET-LOG dispose d'une expertise reconnue en recherche académique en s'appuyant sur une équipe de plus de 40 chercheurs et sur une production scientifique soutenue. Il joue également un rôle actif dans les réseaux scientifiques et professionnels, en collaborant étroitement avec les acteurs industriels et institutionnels pour articuler réflexion stratégique et pratiques de terrain.

#### Les auteurs :

**Sophie Claye-Puaux**, Aix-Marseille Université, CRET-LOG  
sophie.puaux@univ-amu.fr

**Laetitia Dari**, Aix-Marseille Université, CRET-LOG  
laetitia.dari@univ-amu.fr

**Laure Jacquemier**, Aix-Marseille Université, CRET-LOG  
laure.jacquemier@univ-amu.fr

**Sophie Jeanpert**, Aix-Marseille Université, CRET-LOG  
sophie.jeanpert-henry@univ-amu.fr

**Aurélien Rouquet**, NEOMA Business School, CRET-LOG  
aurelien.rouquet@neoma-bs.fr

**Yuan Yao**, Aix-Marseille Université, CRET-LOG  
yuan.yao@univ-amu.fr

Le travail a été réalisé sous l'égide de la Fabrique de la Logistique et des Boîtes à Vélo et a bénéficié d'un financement par la Région Sud et l'ADEME.