

La livraison et la
logistique du dernier
kilomètre : **un enjeu
critique pour le retail**



Avec une croissance annuelle estimée à **14 %** pour l'année 2020, et ce sans même tenir compte de l'impact qu'aura eu la crise du Covid-19 sur cette croissance, **l'e-commerce** est plus que jamais un enjeu incontournable pour le secteur du **retail**. Et pour réussir sur le terrain de l'e-commerce, ces acteurs du retail doivent relever un autre défi important :

Celui de la livraison du dernier kilomètre.

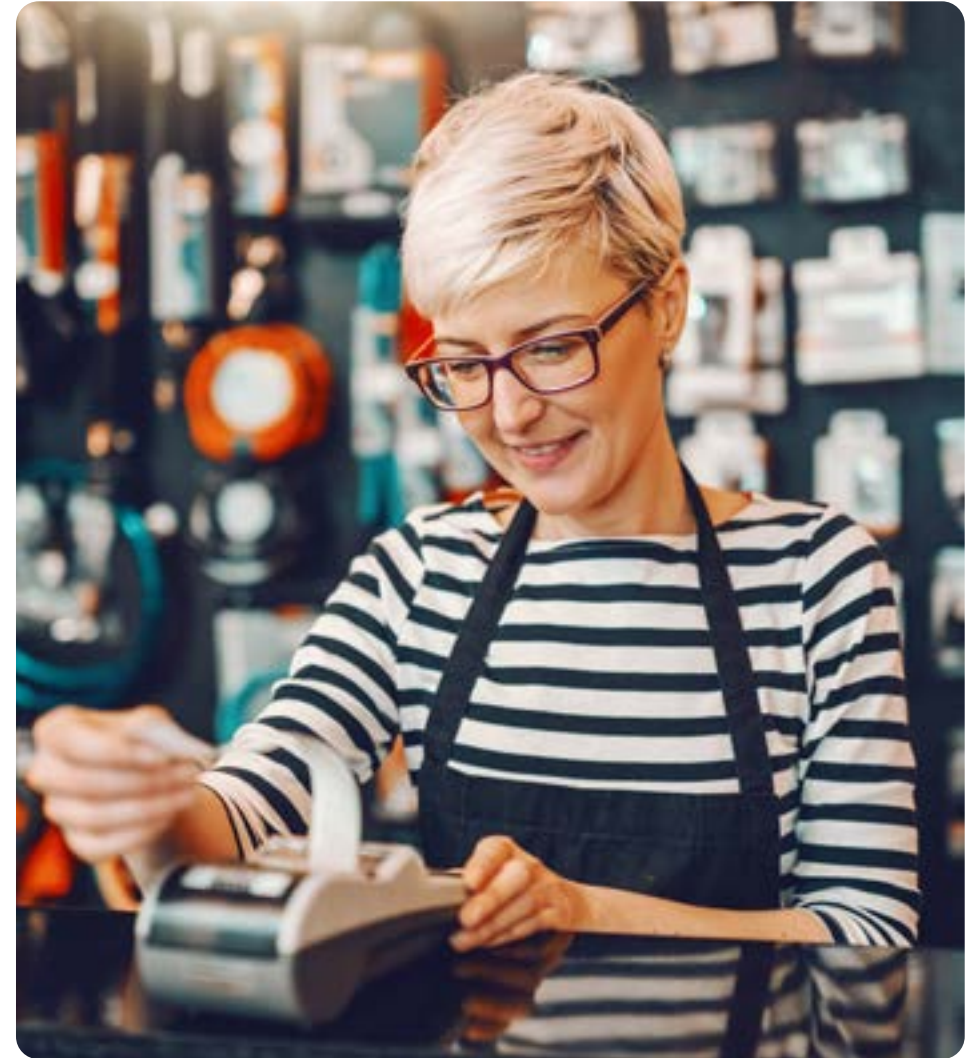


Face aux pure players

Avec une gestion intégrée de la chaîne et une meilleure fluidité de l'offre, **l'enjeu du dernier kilomètre est à la portée des retailers.**

De la livraison depuis le magasin jusqu'au domicile du client à un moment bien précis, soit un service créé pour répondre aux **nouvelles attentes des consommateurs**. Cette livraison est généralement effectuée par un sous-traitant local. Et comme les retailers disposent sur place d'un meilleur réseau que les pure players, ils peuvent facilement les concurrencer sur ce terrain.

Un des enjeux pour les retailers, c'est de **proposer une vraie expérience pour faire venir (ou revenir) les clients en magasin**. Cela peut se traduire par une expérience optimisée mais aussi en proposant de plus en plus souvent de nouveaux produits et en renouvelant constamment la gamme.



D'un point de vue opérationnel, cela implique de pouvoir piloter l'offre en utilisant les données :

La **connaissance client** et la **donnée** (permise et optimisée grâce au **machine learning** par exemple) garantissent une construction efficace de l'offre.

1

L'intégration de la construction de l'offre et de la **supply chain** permettent d'homogénéiser et de fluidifier les échanges, et finalement d'**automatiser** ces fonctions.

2

La **personnalisation** de l'offre fait croître le nombre de produits, l'étendue de la gamme et donc les flux. Et cela nécessite donc d'**automatiser** tous les flux de la **supply chain** pour garantir la qualité attendue par le consommateur.

3

1. Pourquoi la livraison du dernier kilomètre est-elle si importante ?

La livraison du **dernier kilomètre** désigne la dernière étape d'une vente en ligne, à savoir la livraison du colis à l'acheteur. Cette étape est considérée comme une des plus complexes et des plus chères de la supply chain, notamment parce qu'elle implique la présence de l'acheteur à son domicile lors de la livraison, mais aussi parce que le coût de cette livraison est plus difficilement mutualisable car elle est forcément **personnalisée**.





La livraison et la logistique du dernier kilomètre, le nerf de la guerre

Selon certaines études, plus de **80 %** des consommateurs **ne repassent pas de commande** à une entreprise avec qui ils ont eu des **problèmes de livraison**, des problèmes généralement liés à la logistique mise en place pour la livraison du dernier kilomètre.

Cette étape de la livraison du dernier kilomètre est depuis toujours la plus lente et la plus inefficace de la supply chain. Pour relever ce défi complexe, l'excellence opérationnelle est de rigueur, avec à la clé une planification minutieuse ainsi qu'une connaissance et une maîtrise parfaites de tous les paramètres entrant en ligne de compte dans cet exercice de la livraison du dernier kilomètre.

Un contexte influençant les enjeux du dernier kilomètre

Avant même de prendre en compte le potentiel effet immédiat et à long terme du **Covid-19**, les ventes en ligne en Europe devaient atteindre **450 milliards d'euros d'ici 2021**, représentant une croissance annuelle de **14 %**.

Dans le même temps et face à ces nouvelles habitudes de consommation, d'autres éléments contextuels vont impacter de près ou de loin la **logistique** du dernier kilomètre.



Moins de courriers traditionnels et plus de colis

On observe une réduction du courrier traditionnel (lettres, documents) ainsi qu'une **forte augmentation du nombre de colis en mouvement**.

La mobilité du dernier kilomètre entravée par le trafic urbain

L'accroissement du trafic urbain bloque la circulation dans certaines villes et fait du dernier kilomètre l'étape la plus réglementée pour les entreprises : mise en place d'horaires fixes de chargement et de déchargement, restrictions de circulation ou d'utilisation de certaines catégories de véhicules, généralement pour des questions d'environnement, etc.

Des expéditions saisonnières en forte hausse

Les **expéditions saisonnières** de toutes sortes se sont intensifiées. Et c'est particulièrement le cas lors de périodes précises de l'année, par exemple à Noël ou à l'occasion de promotions spéciales. Bien évidemment, [ces pics d'activité logistique ont des répercussions sur l'entrepôt](#) ; les responsables de la logistique doivent donc être capables de gérer et d'**anticiper** ces situations.

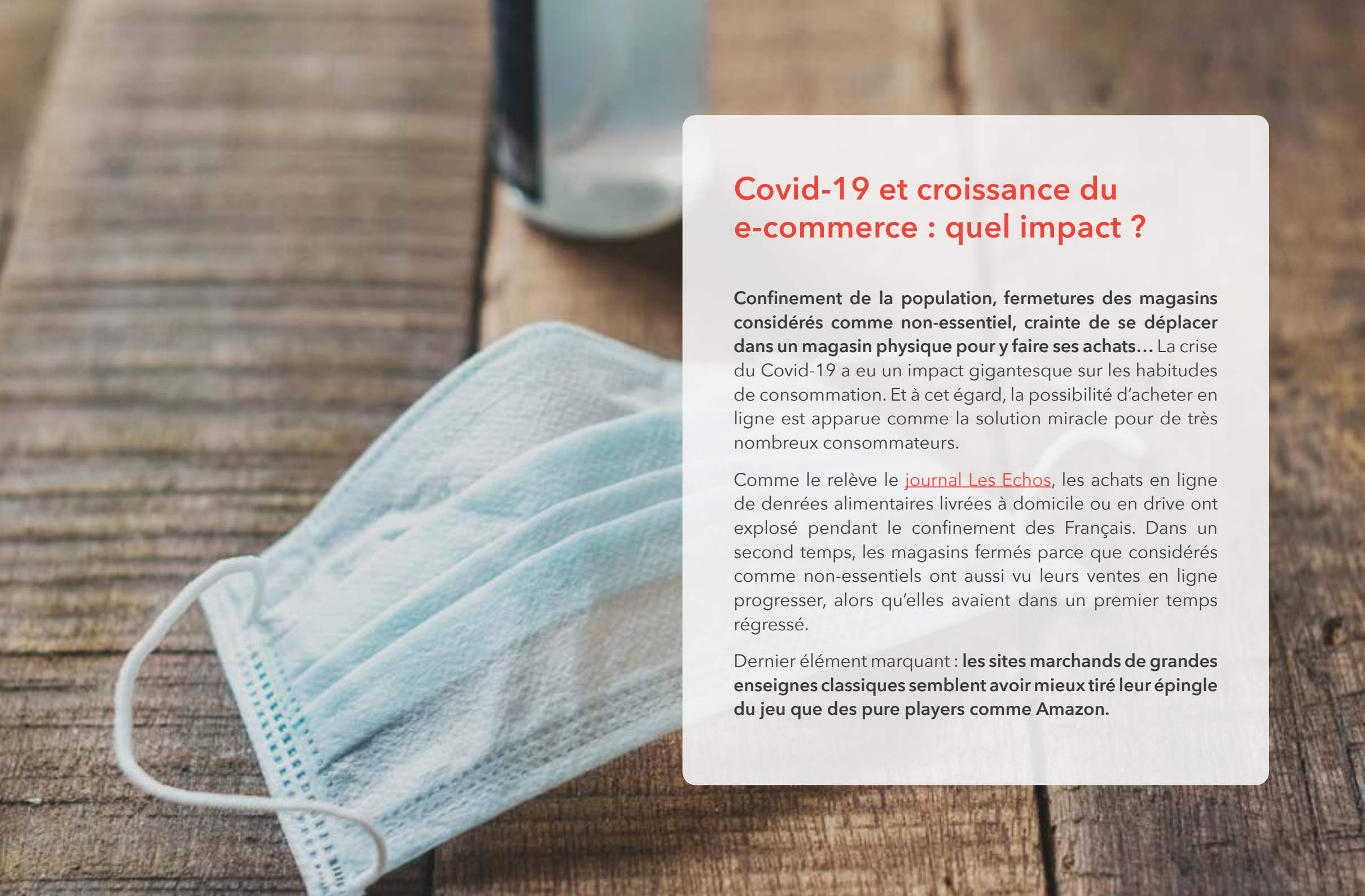
De plus en plus de livraisons urgentes et prioritaires

Les livraisons urgentes et prioritaires ont aussi augmenté, quelle que soient les catégories de produits. Le défi est d'autant plus compliqué à relever lorsque les marchandises présentent des caractéristiques particulières, soit parce qu'elles sont essentielles au bon fonctionnement de la **supply chain**, soit parce qu'il s'agit de produits frais ou volumineux.

Des lieux de livraison plus nombreux

Le large éventail de lieux de destination pour la livraison de colis (bureaux, domiciles, boîtes aux lettres, points relais, etc.) rend l'élaboration d'itinéraires de livraison plus difficile lors du dernier kilomètre et **multiplie les risques de contretemps**.



A blue surgical mask is shown in the foreground, resting on a wooden surface. The mask is partially folded, and its white elastic ear loops are visible. The background is a blurred wooden table with a glass of water and a pen. The text is overlaid on a white rounded rectangle on the right side of the image.

Covid-19 et croissance du e-commerce : quel impact ?

Confinement de la population, fermetures des magasins considérés comme non-essentiels, crainte de se déplacer dans un magasin physique pour y faire ses achats... La crise du Covid-19 a eu un impact gigantesque sur les habitudes de consommation. Et à cet égard, la possibilité d'acheter en ligne est apparue comme la solution miracle pour de très nombreux consommateurs.

Comme le relève le [journal Les Echos](#), les achats en ligne de denrées alimentaires livrées à domicile ou en drive ont explosé pendant le confinement des Français. Dans un second temps, les magasins fermés parce que considérés comme non-essentiels ont aussi vu leurs ventes en ligne progresser, alors qu'elles avaient dans un premier temps régressé.

Dernier élément marquant : **les sites marchands de grandes enseignes classiques semblent avoir mieux tiré leur épingle du jeu que des pure players comme Amazon.**

2. Les acteurs du dernier kilomètre, de plus en plus plébiscités

Qui sont les acteurs de la livraison du dernier kilomètre et quelles sont leurs caractéristiques ?

Premier constat : on note la présence prédominante de très grands acteurs et le développement de places de marché. Ces acteurs sont des pure players (par ex. Uber Eats) qui se sont spécialisés dans cette étape du dernier kilomètre en mettant l'accent sur la qualité et la profondeur de l'offre, mais aussi sur celle du service, en particulier pour le respect des délais promis.

Ces acteurs de la livraison du dernier kilomètre sont plébiscités par de nombreux consommateurs, tant urbains que ruraux, pour le choix presque illimité de produits et la qualité de service garantie. Aujourd'hui, le consommateur choisira un prestataire en fonction du service offert et non plus sur la base du prix, d'autant plus que les acteurs s'alignent désormais sur ce critère du prix.

Face à cette croissance de la demande, il faut trouver de nouveaux modes de travail, plus efficaces et plus performants, de manière à aider les équipes à gérer ces flux.



Data management

C'est déjà le cas aujourd'hui et ça le sera encore plus demain : **les clients ne se rendent plus seulement en magasin pour voir des produits exposés mais pour vivre une expérience.** Magasins physiques et en ligne sont voués à devenir complémentaires, dans une approche globale et unifiée du commerce.

Les retailers doivent donc poursuivre leur transformation en s'adaptant aux nouveaux modes de consommation. Réussie, cette



transformation débouchera sur un nouvel âge d'or du magasin physique, en symbiose avec le digital.

En d'autres termes, le magasin de demain sera "**phygital**" et permettra d'offrir une **expérience d'achat fluide, indépendamment du canal, du lieu ou de l'appareil.**



Leaders versus followers : un écart qui se creuse de plus en plus

Les leaders du marché de la livraison du dernier kilomètre effectuent le picking 20 minutes après la réception de la commande. Et au moins **98 % des livraisons sont parfaitement exécutées dès la première tentative.**

Ces acteurs dominants maîtrisent donc les enjeux fondamentaux des délais et du respect de la promesse faite au client. Et ils disposent en outre du contrôle nécessaire sur la supply chain pour adopter des modèles **logistiques innovants et efficaces.**

Ce respect de la promesse et des délais implique que le traitement informatique de la commande soit le plus efficace possible, sans risque de blocage. Car le temps consacré aux autres tâches intervenant dans la livraison, par exemple la préparation du colis, est incompressible. **L'efficacité des processus informatique** est donc un élément crucial pour faire la différence avec la concurrence.

Les données en temps réel, un levier d'excellence

En revanche, les autres acteurs du marché marquent le pas et un écart inquiétant se dessine entre ces leaders et le reste du marché. L'un des facteurs expliquant cet écart est le niveau de maîtrise de la donnée. **62 % des détaillants et prestataires logistiques n'ont pas accès à des informations en temps réel.** Et cette absence d'information en temps réel est un obstacle sur la route d'une livraison du dernier kilomètre réussie.

La montée en puissance de l'omnicanalité, **des magasins phygitaux et de l'e-commerce**, avec à la clé la gestion des multiples interactions liées à ce commerce unifié, implique une croissance radicale des données... mais aussi et surtout de leur collecte et de leur analyse. L'objectif ? Renforcer sa connaissance client pour mettre en place des solutions efficaces qui répondent aux nouvelles habitudes de ses clients.

La gestion des retours comme exemple

Un client doit être en mesure de pouvoir retourner un produit via un colis ou directement en magasin et ce, peut-importe sa localisation. Il s'agit d'offrir au consommateur la possibilité de retourner un produit acheté sur le web ou dans un magasin proche de sa localisation. Cela implique que la gestion de ce retour doit être réalisable dans n'importe quel magasin d'une enseigne.

Proposer ce service, c'est offrir à ce consommateur une approche globale de la relation client (physique et digitale) et donc différente de la relation qu'il pourrait entretenir avec la marque si ses interactions se cantonnaient aux interactions réalisées sur un site web. Permettre une gestion des retours omni-canal renforcera de fait le poids d'un magasin auprès du consommateur. Dans les faits, cette flexibilité se traduit par l'optimisation et la rationalisation des processus logistiques.

Le commerce unifié et l'omnicanalité doivent aller de pair avec la construction d'une offre adaptée, la garantie d'un service client fiable et une bonne gestion des retours. Il faut dès lors fluidifier les processus et la collecte de l'information à travers l'ensemble des canaux : magasins, achats en ligne ou physique. Et cela implique d'avoir accès aux données en temps réel, mais aussi d'être capable d'exploiter la valeur ajoutée de ces données.

Flexibilité avant tout : un impératif pour les retailers

55 % des consommateurs se disent prêts à remplacer un achat en magasin par une commande en ligne effectuée auprès du même retailer. Si ce chiffre est encourageant, les enseignes doivent néanmoins se montrer particulièrement efficaces dans l'exécution de la prestation, mais aussi dans les conditions de sa réalisation... et donc dans la gestion du dernier kilomètre.

Le client est en demande de flexibilité pour les livraisons. Car il n'y a pas que la vitesse de livraison qui compte : le client veut pouvoir choisir quand, où et comment ses colis seront livrés.



Pour garantir une croissance durable du commerce de détail, le retailer ne doit pas oublier que la qualité de l'expérience client est la pierre angulaire de sa réussite. Plus les livraisons sont conformes à la promesse, plus les clients resteront fidèles à l'enseigne... et moins le prix du produit constituera un critère de différenciation.

L'avènement des pure players et la multiplication des opérations commerciales pour répondre à cette nouvelle donne obligent les détaillants à se transformer.

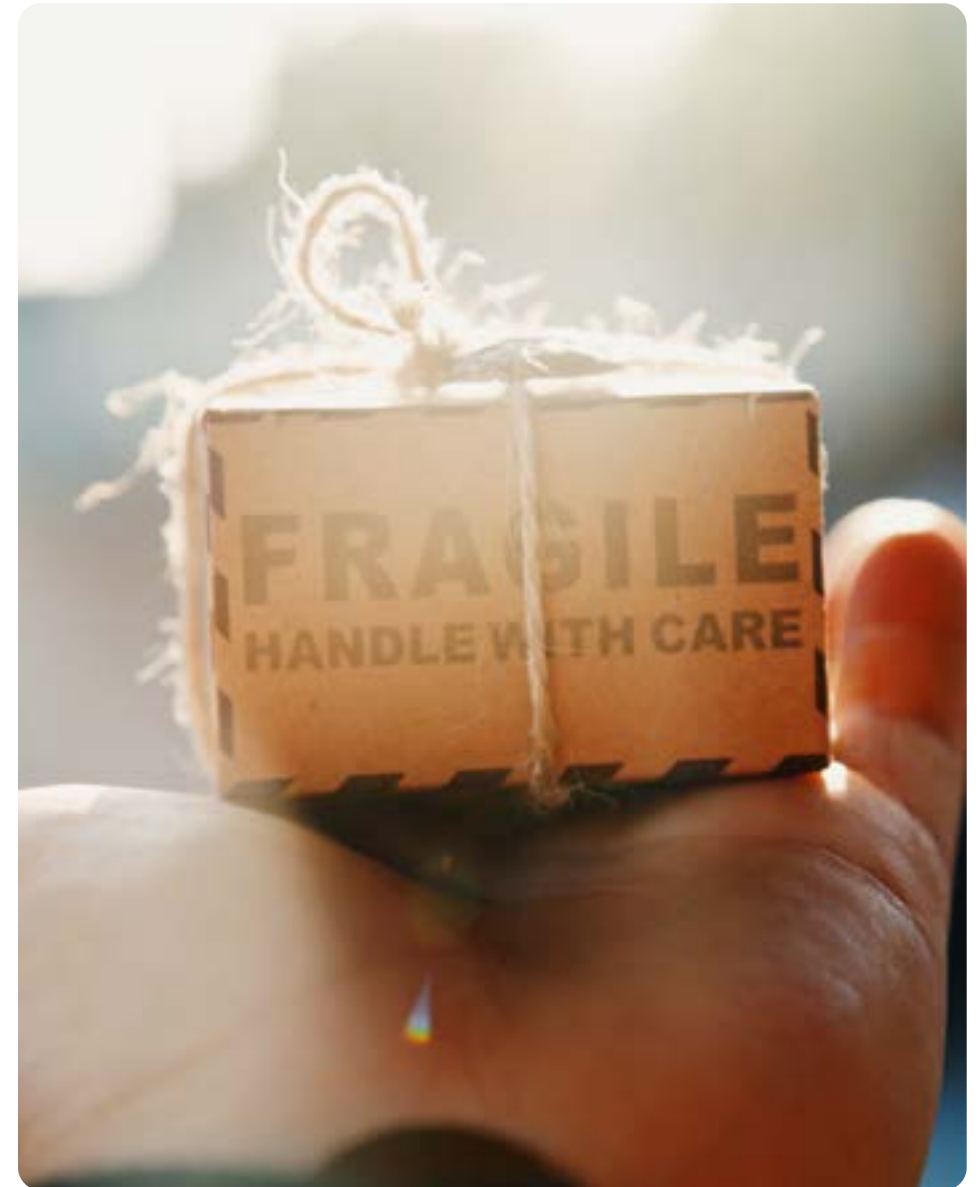
De nouveaux outils pour réussir le pari de la transformation...

Pour réussir cette transformation, les services logistiques des retailers ont besoin de nouveaux outils permettant d'affronter sereinement les pics d'activités. L'ambition est de mieux planifier en amont et d'automatiser les process de la supply chain pour les rendre plus efficaces et plus rapides. Et c'est la finalité de ces outils plus pointus, capables d'analyser et de valoriser les données collectées.

Avec l'arrivée des **nouvelles technologies**, les enseignes font face à un consommateur de plus en plus informé et exigeant. Les magasins physiques deviennent le théâtre du showrooming, pratique qui consiste à visiter un point de vente pour découvrir ses produits pour ensuite se renseigner et effectuer son achat en ligne. De plus, les réseaux sociaux et les avis clients exercent une influence non négligeable sur l'acte d'achat des consommateurs.

Conjointement ou indépendamment, marques et distributeurs doivent être en permanence à l'écoute de leurs clients. **Centraliser toutes les données récoltées devient indispensable pour bénéficier d'une véritable vision à 360° du client.**

Découvrir →





... mais avec des bases saines

L'adoption des nouvelles technologies comme la blockchain, l'Internet des Objets et l'exploitation des datas peuvent également apporter de nouvelles perspectives sur le dernier kilomètre. Mais in fine, sans un stock juste à tous les niveaux, rien n'est possible...

Ces dernières décennies, la stratégie du retail initialement focalisée sur le marketing de masse s'est orientée vers une plus grande personnalisation de la relation client, en favorisant une interaction en one to one. Aujourd'hui encore, cette relation client évolue toujours plus vers l'ultra personnalisation, en phase avec un consommateur de plus en plus friand du sur-mesure.

Le ciblage doit dès lors être plus précis et pertinent, afin d'adresser un message personnel et unique au client. Dans le contexte actuel d'explosion du volume de données, la connaissance client devient un enjeu de taille pour réussir l'hyper personnalisation, et donc proposer une offre pertinente et établir un ciblage précis (promotions, message personnel et unique...).

3. Un constat sans appel et l'émergences de nouvelles solutions

20 % du coût total de la livraison : la livraison du dernier kilomètre est aujourd'hui l'étape la plus coûteuse d'une transaction en ligne,

Le maintien des marges opérationnelles est conditionné à la réalisation d'économies d'échelle sur l'ensemble de la supply chain d'une part, et d'autre part dans la capacité des acteurs du marché à repenser leur modèle de distribution et à les adapter aux nouveaux modèles émergents.



Du click and drive aux voitures autonomes : de nouvelles tendances innovantes

Pour faire baisser la facture du dernier kilomètre, de nouvelles tendances et innovations montent en puissance : **click and collect, ship from store, dark store, mutualisation, espaces logistiques urbains, véhicules électriques et autonome, casiers sécurisés, point relais, livraisons collaboratives...**

Pour rattraper leur retard sur les pure players de la grande distribution, les magasins doivent désormais trouver de nouvelles solutions calquées sur l'évolution rapide des modes de consommation. En cas de succès, leur transformation pourrait conduire à un nouvel âge d'or du magasin.

Pour ces magasins disposant de sites de commerce électronique, la meilleure stratégie à adopter est celle d'une complémentarité totale entre les magasins et la plateforme d'e-commerce, pour que chaque client puisse trouver, payer et recevoir son produit en passant par le canal de son choix.

La Livraison Collaborative : une alternative crédible

Les logisticiens et les retailers commencent à se tourner vers les entreprises de crowd-shipping d'une part, et d'autre part vers des entreprises comme [Tousfacteurs](#) qui profitent de l'émergence d'une masse importante de coursiers à vélos issue de l'avènement d'entreprises comme Deliveroo.

Quelle que soit la solution choisie, l'idée est d'améliorer l'expérience shopping du client en répondant à leurs besoins en termes de rapidité, de prix, de suivi, de fiabilité et de préservation de l'environnement.

La proximité : un atout majeur pour les retailers ?

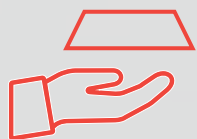
Face aux pure players de la grande distribution, les retailers disposent d'un atout important pour réussir le défi de la livraison du dernier kilomètre : la proximité avec le client. Ils disposent par exemple de nombreux petits entrepôts que les acteurs locaux peuvent utiliser, ce qui va notamment faciliter une livraison à une heure précise.

De grands acteurs comme Amazon qui fonctionnent avec de grands entrepôts décentralisés ne peuvent pas garantir une livraison à une heure précise. En répondant à cette exigence de la livraison à domicile dans un créneau horaire resserré, les retailers sont capables d'offrir un service premium de meilleure qualité, un service que les consommateurs sont prêts à payer plus cher.

Rapprocher, flexibiliser, anticiper : les clés de la création de valeur

Outre l'optimisation importante des coûts de livraison par la massification des commandes, le recours aux nouvelles plateformes permet de réduire sensiblement le taux de « No Show », fortement préjudiciable à une bonne expérience client.

En résumé, 3 tendances façonnent la logistique du dernier kilomètre :



**Rapprocher les
marchandises**



Flexibiliser la livraison



**anticiper les pics
saisonniers**

