



---

# Gagner sur le front de la livraison à domicile

---

*Offrir un choix aux clients  
sans compromettre la rentabilité*

ChainLink Research

2013

## Sommaire

Introduction — La livraison à domicile : un nouveau front pour la vente au détail .....	1
Savoir tirer parti de la livraison à domicile .....	2
Qui en a besoin ?.....	2
Le modèle de livraison à domicile .....	3
Offrir un choix aux clients .....	6
Quel est le <i>bon</i> moment ?.....	6
Facturer ou ne pas facturer — telle est la question.....	7
Comprendre les coûts et maximiser les bénéfices .....	7
Optimiser le processus.....	9
Alors, que faire ? Mettre en place les meilleures pratiques et tirer parti de la technologie .....	10
Conclusion — La voie à suivre.....	11

## Introduction — La livraison à domicile : un nouveau front pour la vente au détail

La livraison à domicile est aujourd'hui la problématique majeure de la vente au détail. Les géants de la vente en ligne, tels qu'Amazon et eBay, s'aventurent sur le territoire — au sens propre — des détaillants physiques, ouvrant des magasins sur des marchés choisis.<sup>1</sup> Cette nouvelle étape les rapproche encore plus de la satisfaction immédiate associée à l'achat en magasin. Mais les détaillants traditionnels répliquent par de nouvelles formules de vente, de nouvelles technologies, et de nouveaux services de livraison à domicile.

La livraison à domicile n'est pas une idée nouvelle<sup>2</sup> : Pour les acheteurs britanniques et asiatiques, les services de livraison le jour même sont la norme, depuis longtemps déjà.<sup>3</sup> Il y a une dizaine d'années, de nombreux détaillants en ligne aux États-Unis se sont à leur tour essayés à la livraison à domicile. De nombreuses start-up sont apparues, mais nombre d'entre elles ont échoué. La plupart avait sous-estimé le coût et les exigences d'une livraison sans faille. En quoi les choses sont-elles différentes aujourd'hui ?

Une réponse compétitive est nécessaire. Mais une réponse inappropriée peut être un facteur de mécontentement majeur et mettre en danger de potentielles relations à long terme. Dans de nombreux secteurs tels que l'industrie des services, des entreprises ont construit leur stratégie sur des plannings de livraison précis, et elles savent en tirer des bénéfices. Par conséquent, la livraison représente un véritable enjeu de compétitivité.

C'est l'occasion pour les détaillants de réorienter leur réflexion. Il ne s'agit plus seulement de minimiser les coûts, mais de maximiser les bénéfices.

Au delà des coûts, la stratégie des détaillant se porte sur l'augmentation des bénéfices. Un enjeu concurrentiel majeur.

La décision de proposer un service de livraison à domicile doit être prise par la direction. Elle doit tenir compte de nombreux facteurs liés au modèle d'entreprise, non seulement pour garder une longueur d'avance sur la concurrence, mais aussi pour préserver la rentabilité. Ces aspects doivent être étudiés avant de se lancer dans une aventure pouvant se



<sup>1</sup> Seize états en février 2013

<sup>2</sup> La livraison à domicile était initialement considérée comme la chasse gardée des commerçants locaux tels que les fleuristes et les entreprises de restauration rapide et, depuis plusieurs dizaines d'années, des prestataires de services d'entretien et de maintenance d'équipements. Toutefois, dans ce document, nous nous intéressons aux détaillants d'envergure régionale, nationale, voire internationale.

<sup>3</sup> L'Asie (le Japon et la Corée) a longtemps été réputée pour son avance sur l'Amérique du Nord en termes d'innovation dans la vente au détail. Elle a développé des concepts comme les vendeurs ambulants, la livraison après achat, la NFC et les autres innovations liées à l'achat mobile.

révéler un véritable cauchemar ou au contraire une véritable réussite en termes de bénéfices et de satisfaction client.

ChainLink s'est intéressée au paysage global de la logistique, afin de comprendre quelles pratiques actuelles relèvent du mythe et quelles sont les stratégies gagnantes. Nous partageons ici avec vous les résultats de cette étude.

Nous nous pencherons sur les thèmes suivants :

- Savoir tirer parti de la livraison à domicile — éléments du modèle de livraison à domicile
- Offrir un choix aux clients — proposer aux clients différentes options de livraison tout en optimisant les coûts et les performances
- Faire le nécessaire — meilleures pratiques et technologie pour exceller dans la livraison à domicile
- Conclusion — la marche à suivre

## Savoir tirer parti de la livraison à domicile

Que vous proposiez déjà un service de livraison à domicile et souhaitiez l'améliorer, ou que vous envisagiez de mettre en place un tel service, il existe quelques éléments critiques à prendre en compte.

### Qui en a besoin ?

Comme vous le savez, la livraison à domicile n'est pas réservée aux détaillants en ligne. Mais alors que les détaillants traditionnels envisagent de rivaliser de manière efficace avec les détaillants en ligne — ou avec les autres détaillants traditionnels, il devient essentiel de proposer un service de livraison à domicile irréprochable. Les détaillants traditionnels peuvent très bien prendre le pas sur les commerçants en ligne en s'appuyant sur la *présence physique* dont ils disposent généralement. Assurer un service d'acheminement des produits jusqu'à la porte des clients est probablement le meilleur moyen de préserver et de pérenniser la relation client tout en éliminant un avantage concurrentiel clé des détaillants en ligne. Mais ce document ne s'adresse pas uniquement aux détaillants traditionnels. À mesure que la concurrence s'intensifie, les détaillants en ligne, qui la plupart du temps confient la livraison à domicile à des tiers (aux États-Unis), doivent trouver de nouveaux facteurs de différenciation pour rester compétitifs.

Le défi consiste à pouvoir garder le contrôle tout en offrant un choix au client.

La livraison à domicile ne se résume pas à la simple planification d'une livraison. Il s'agit surtout d'un *service*. Dans les faits, de nombreux détaillants de toutes catégories sont contraints de proposer des services complémentaires dus à la nature des produits qu'ils vendent. Il s'agit de services d'assemblage et d'installation, par exemple. Les détaillants spécialisés savent qu'une relation de service durable sous leur

marque fidélise et pérennise la relation client. Mais les commerçants plus généralistes n'ont pas forcément conscience de cette opportunité. Leurs ventes en pâtissent, marginalisant encore l'avantage que leur confère leur présence physique et affectant la fréquentation de leurs magasins dans les centres et les quartiers commerciaux où ils sont implantés.

Mais avant d'aborder concrètement la livraison à domicile, il est indispensable de prendre en compte de nombreux facteurs.

## Le modèle de livraison à domicile

Bien que la notion de délais soit au cœur des préoccupations, d'autres éléments doivent être pris en compte. *Les délais sont un résultat, pas un point de départ.* Afin de mettre en place et de fournir avec succès des services de livraison à domicile, il convient de tenir compte de paramètres financiers et de services clients importants, afin d'aboutir à un *service rentable respectant les délais.*

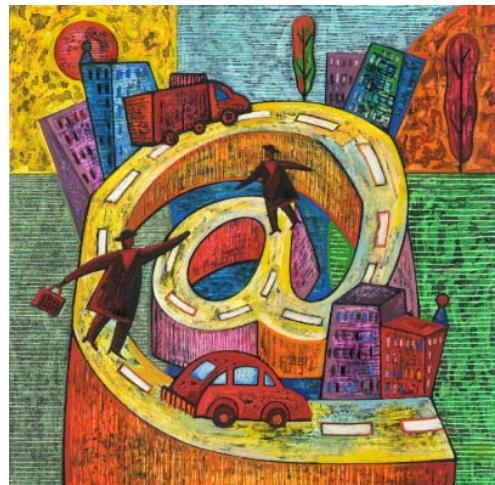
*Le modèle d'entreprise* — que vous soyez un grossiste, un détaillant en ligne ou traditionnel, ou à mi-chemin entre ces catégories

(un cas de plus en plus fréquent), votre modèle d'entreprise est bien plus qu'une simple stratégie de catégorie ou de canal. Il nécessite une réflexion sur les segments de clientèle que vous servez, sur les canaux, les produits et les services que vous proposez, ainsi que sur l'avenir que vous envisagez. Cette réflexion doit vous amener à vous concentrer sur le modèle de services adapté à vos clients. Ont-ils besoin d'une *livraison à domicile, ou dans leur domicile.*

En effet, certaines innovations intéressantes méritent qu'on y réfléchisse. Prenons l'exemple d'une entreprise de prêt-à-porter implantée dans le monde entier. En réponse au retour en force du costume, elle lance un service de fabrication sur mesure dans le cadre duquel la prise des mesures et les retouches se font directement au domicile ou au bureau des clients. Ce service peut sembler élitiste. Il n'en démontre pas moins la capacité d'adaptation de cette entreprise. Celle-ci qui a su remettre en question sa clientèle, et transformer ses produits et services *en conséquence.*

*Le produit* — cet élément est souvent décisif dans le modèle de service. Diverses catégories de produits nécessitent ce que l'on désigne souvent par le terme de « livraison en présence ». Autrement dit, le client ou son représentant doit se trouver sur place pour réceptionner la marchandise.<sup>4</sup>

- *Exigences de service* — exigences d'assemblage ou d'installation pour les catégories de produits telles que l'électronique, l'électroménager, les équipements sportifs personnels ou les appareils médicaux.<sup>4</sup> Les clients s'attendent généralement à payer ce type de services. Ils souscrivent souvent un contrat d'entretien, ce qui signifie que vous serez sûrement amené à vous rendre plusieurs fois à leur domicile. Les organisations qui facturent ces services peuvent non seulement en récupérer les coûts, mais aussi



<sup>4</sup> La vente de ces appareils devrait augmenter considérablement du fait de l'émergence de modèles de santé/soins à domicile connectés.

en tirer des bénéfices. Au Royaume-Uni par exemple, la société [John Lewis](#) a ajouté ces services à son programme de livraison à domicile. Cela lui a permis d'augmenter considérablement ses bénéfices.

- *Livraison restreinte* — nécessitant une confirmation de livraison et/ou une signature du fait de la nature du produit (médicaments sur ordonnance, boissons alcoolisées ou produits chimiques dangereux, par exemple). Les grands détaillants, comme Walmart, facturent un forfait pour ce service.
- *Biens périssables* — la nourriture en est le meilleur exemple. Des délais de livraison courts sont essentiels pour ce type de produits. Par exemple la société [Radish Boya](#), au Japon, compte des milliers de fournisseurs de produits bio et livre des produits frais à plus de 100 000 clients japonais. [Tesco](#), au Royaume-Uni (et en Corée avec [Tesco Home Plus](#)) propose la livraison à domicile depuis ses magasins. La France s'est dotée de services permettant d'acheter en ligne et de récupérer les marchandises auprès de *centres de traitement satellites* — des magasins ou des entrepôts — spécifiquement conçus pour ces services, ainsi que de systèmes d'épicerie « drive-in ». Toujours en France, [Ooshop](#), le service d'achat en ligne de Carrefour (le plus gros distributeur d'Europe et d'Amérique Latine), propose des livraisons précises en partenariat avec Star Services.<sup>5</sup> Il s'agit de livraisons en *cycle rapide*, généralement le jour même.

Bien entendu, de nombreux produits, tels que les biens de consommation, n'imposent pas de telles exigences. Cependant, dans certains environnements tels que les zones urbaines, laisser un colis sur le pas de porte *n'est pas envisageable*. Ce qui nous amène à la question du terrain.

*Le terrain* — cette notion englobe à la fois l'aspect géographique et les défis associés au fait d'atteindre les clients. Les zones rurales, suburbaines ou urbaines nécessitent des approches très différentes. Par exemple, un gros camion de livraison de meubles peut rencontrer des difficultés de circulation en ville, notamment à cause des rues étroites, ainsi que des difficultés de stationnement. À l'inverse, une zone rurale peut se révéler *vraiment rurale*, sans axe de circulation majeur, nécessitant de parcourir de longues distances. Bien sûr, si vous avez une dizaine de clients à Nome, en Alaska, cela peut être rentable. La concentration des clients associée aux commandes en cours est appelée *densité de livraison* — cela correspond au nombre de commandes passées pour une zone donnée.<sup>6</sup> Plus cette densité est élevée, plus le service doit être évolutif. Une densité de livraison élevée dans vos plannings de livraison vous permet de regrouper les commandes pour une zone géographique donnée et d'optimiser les coûts. Cela permet de facturer des frais de livraison moins élevés, voire de proposer une livraison gratuite.



<sup>5</sup> Star Services réalise plus d'un million de livraisons chaque année vers plus de 165 destinations en Europe.

<sup>6</sup> Nous tenons à souligner que la densité de livraison n'est pas nécessairement proportionnelle à la densité de population. Votre modèle doit s'appuyer sur vos clients et sur leur fréquence de commande.

*Le client* — les facteurs démographiques et le style de vie influent souvent sur la décision des acheteurs en matière de livraison à domicile. A l'exemple des seniors, une clientèle pouvant tolérer des délais de livraison plus longs, mais nécessitant souvent différents types de services. Les jeunes professionnels, à l'inverse, recherchent des délais de livraison plus courts — souvent le soir même. Des efforts doivent donc être déployés afin de comprendre l'impact de la démographie sur vos services.

*Livraison par ses propres moyens ou par un tiers* — choisir d'effectuer par ses propres moyens la livraison à domicile signifie se doter de sa propre flotte. Cela peut se révéler avantageux. Par exemple, les sociétés américaines [Home Depot](#) et [h.h.gregg](#) possèdent leurs propres flottes. Cela leur offre une liberté totale et la possibilité de fournir un service de livraison à domicile exceptionnel, incluant installation, services et récupération. Bien sûr, l'investissement en équipement, en personnel et en technologies est extrêmement important. Les commerçants en ligne privilégient plutôt des partenariats avec des entreprises tiers spécialisées dans la livraison à domicile, car leurs clients peuvent se trouver très loin de leurs sites logistiques.

Au sein d'une même catégorie d'entreprises, différentes stratégies peuvent être pertinentes : [W.S. Badcock](#) utilise une flotte dédiée, tandis que [Sleepy's](#) fait appel à des transporteurs. L'essentiel est avant tout de garder la main sur les opérations de transport. Sleepy's utilise la technologie pour coordonner son processus de livraison, même s'il fait appel à des tiers.

Pour expédier ses colis, la grande-distribution fait souvent appel à de grands transporteurs existants. Les services postaux, aux États-Unis et ailleurs, s'efforcent de concurrencer les transporteurs express. Ils ont une carte à jouer grâce à la densité de leurs circuits de transport.

Pour les livraisons assistées nécessitant des services, les détaillants font généralement appel à un partenaire logistique spécialisé. Sinon, ils optent pour une solution mixte en utilisant leur propre flotte sur leur territoire et des partenaires sur les marchés éloignés. Les détaillants disposent d'atouts essentiels pour organiser les livraisons : Leur connaissance du consommateur et du marché national<sup>7</sup>, leurs flottes et leur personnel, ainsi que les technologies avancées qui leur permettent de planifier les itinéraires et de réagir aux changements.,



<sup>7</sup> Un excellent exemple est [Cory](#), une entreprise familiale de livraison et de services à domicile basée sur la côte Est des États-Unis. Cette entreprise apporte non seulement l'expertise de la livraison, mais a également ouvert des centres de distribution sur des marchés stratégiques afin d'entreposer les marchandises et de planifier avec précision les livraisons. Cette approche — tirer parti de la technologie pour optimiser l'activité et investir sur les marchés clés — lui a permis de résister face à la concurrence et de remporter des contrats avec des grands détaillants en meubles.

Les entreprises spécialisées dans la vente de produits et faisant appel à des canaux de distribution doivent avoir une visibilité sur les coûts et les frais associés. Malheureusement, nombreuses sont celles qui ne comprennent pas les coûts et les frais applicables entre prestataires de services, détaillants et partenaires.<sup>8</sup>

Ces décisions sont critiques, car elles mettent en jeu les relations client à long terme.<sup>9</sup> Le client a connaissance de l'ensemble du processus, y compris le « qui » et le « comment » de la livraison. L'intervenant tiers peut donc contribuer à la réussite ou à l'échec de l'activité du détaillant (et de sa propre relation avec celui-ci).



Source : ChainLink Research

## Offrir un choix aux clients

### Quel est le *bon* moment ?

Les prestataires de services tendent vers un « cycle rapide » de livraison le jour même. Chacun tend à se focaliser sur les délais. Alors qu'en réalité, le « quoi » et le « comment » sont aussi importants — sinon plus importants — que les délais. Par exemple, un client commande un nouveau lit et souhaite que celui-ci soit installé. Le détaillant peut le livrer le jour même ou le lendemain. Cependant, les artisans chargés de la pose de la moquette doivent passer avant l'installation du lit. Ils pensent en avoir pour la journée complète. Est-il encore nécessaire de livrer le lit *aussi rapidement* ? Peut-être que la livraison « rapide », dans l'esprit du client, signifie « quand il en a besoin ».<sup>10</sup> À l'inverse, si un client souhaite acheter ses médicaments auprès de la pharmacie la moins chère recommandée par sa mutuelle santé, mais n'obtient pas de réponse rapide, il ne pourra pas faire renouveler son ordonnance en temps voulu et économiser sur ses dépenses

<sup>8</sup> Par exemple, le partenariat d'alliance d'Amazon : Amazon gagne apparemment plus d'argent en vendant les stocks d'autres entreprises que les siens.

<sup>9</sup> « Le résultat final au domicile du client est très important car il se répercute sur notre image de détaillant », a souligné un important détaillant faisant appel à des services de livraison tiers spécialisés.

<sup>10</sup> Il est intéressant de noter que Sleepy's fait appel à Cory pour la livraison. L'essentiel reste cependant d'utiliser *votre propre technologie* pour suivre et gérer la planification entre détaillants, fabricants, distributeurs et opérateurs de flotte, afin d'assurer la réussite des livraisons.

de santé.<sup>11</sup> Dans le même temps, les détaillants doivent garder un certain contrôle afin de s'assurer qu'ils respectent leurs engagements sans pour autant perdre d'argent.

En conséquence, cet aspect crucial du service qu'est la livraison est une décision collaborative tenant compte à la fois du souhait du client et des capacités du détaillant à y répondre.

Les détaillants les plus intelligents « incitent » souvent le client à faire certains choix visant à optimiser les facteurs évoqués précédemment. Ces incitations peuvent reposer sur une analyse de leur activité — statistiques de clientèle, fréquence et type d'achats, précédentes demandes de livraison, etc. — de manière à créer pour chaque client un ensemble d'options de livraison.

Les délais optimaux sont ceux permettant la densité de livraison la plus élevée. Ils peuvent être tarifés différemment des délais express. La livraison express peut faire partie des choix proposés. Elle peut également reposer sur une *optimisation dynamique incrémentielle*, qui prend en compte les plannings de livraison pour générer des rendez-vous de livraison au moment de la commande.

Par conséquent, les clients peuvent trouver un compromis entre urgence, disponibilité et coût de la livraison. La valeur de ces offres incitatives à paliers pour les détaillants a été démontrée. L'avantage est clair : réaliser des bénéfices<sup>12</sup>,

## Facturer ou ne pas facturer — telle est la question

L'engouement pour la livraison gratuite est un autre facteur d'inquiétude chez nombre de détaillants. La livraison ne doit pas nécessairement être gratuite — et ne l'est pas. Même les plus grands détaillants en ligne connus pour leurs services de livraison gratuits ne proposent pas cette gratuité pour *tous les types* de livraison. Et la livraison gratuite ne doit pas nécessairement être non rentable.

### Comprendre les coûts et maximiser les bénéfices

Il est essentiel d'adopter une approche analytique forte de la conception des programmes et du suivi continu afin d'affiner les options proposées. L'avantage ne réside pas seulement dans la réduction des coûts, mais dans la compétitivité du modèle de distribution. Votre organisation doit être conçue pour attirer et retenir les clients, et pour générer des bénéfices au travers des services de livraison à domicile.

Il est donc important de comprendre les facteurs de coût critiques. Que vous gériez votre propre logistique ou que vous fassiez appel à des sous-traitants, ces coûts incluent :

---

<sup>11</sup> Actuellement, les détaillants tels que Walmart livrent à domicile les médicaments sur ordonnance moyennant des frais de livraison de 10 dollars US. Certaines pharmacies locales, pratiquant généralement des tarifs normaux, livrent à domicile, mais en fonction du planning de leur livreur, c.-à-d. selon un modèle optimisé d'itinéraire/à densité élevée.

<sup>12</sup> Les entreprises ayant accepté de nous communiquer leurs données sur le sujet ne souhaitent pas les rendre publiques, mais il existe plusieurs études académiques présentant des exemples très instructifs. Il est intéressant de noter que des méthodes plus sophistiquées d'incitation (offrant un choix plus important basé sur la comparaison des plannings en cours et des grilles tarifaires) génèrent habituellement *plus de bénéfices*, puisqu'elles reposent sur des plannings et des coûts de livraison réels. Pour cela, un logiciel de planification approprié est nécessaire.

- Les coûts et les dépenses relatifs à l'infrastructure logistique (stratégie d'entreposage) — grand centre de traitement, centre satellite ou enlèvement en magasin ; situation et méthodes d'enlèvement.
- La stratégie de stockage adoptée pour le stockage du réseau de distribution.
- Les coûts et dépenses relatifs au transport — type d'équipement, coût et gestion des actifs, coût du carburant. Les stratégies « vertes » peuvent réduire certaines de ces dépenses.
- Les coûts des services — équipements et systèmes. Dans la plupart des cas, le client supporte ces coûts, les services proposés motivant souvent le *choix* d'un détaillant.
- Le dispatch ou centre d'exploitation et le centre d'appel — minimiser ces coûts en fournissant un service client de qualité est, bien évidemment, la voie à suivre.<sup>13</sup>
- Le personnel — ces processus et services nécessitent un personnel aux connaissances étendues. Dans la logistique en particulier, la formation est constante du fait des taux élevés de rotation du personnel.
- Les systèmes permettant de gérer l'ensemble : entrepôts, gestion de la main-d'œuvre et transport.
- Les marges bénéficiaires — Pour définir ses tarifs et identifier les coûts potentiels, un détaillant doit prendre en compte simultanément les marges/coûts des produits et les coûts de fonctionnement de services spécifiques et de l'exploitation des itinéraires. Le « gratuit » est sans doute plus facile à réaliser sur une ligne de produits à forte marge (comme le costume fabriqué sur mesure à domicile) que sur des produits à faible marge.

Les technologies d'optimisation sont une aide à la décision. En effet, l'analyse des coûts financiers et des niveaux de service en fonction des différents choix pouvant être proposés permet au détaillant de réfléchir à de nombreuses problématiques avant de décider de son offre et de la façon dont il pourra inciter le client à faire tel ou tel choix. Amazon propose par exemple la livraison « gratuite » si vous êtes un membre Premium ou si vous acceptez d'attendre. En théorie, l'entreprise a donc évalué le compromis entre des livraisons potentiellement fréquentes susceptibles de dépasser le forfait Premium et la valeur proposé par Tesco pour le service de livraison de nourriture à domicile —[Delivery Saver](#)—, qui s'est doté d'un [programme d'incitation](#) (un abonnement) offrant des avantages à la fois au client et à l'épicier.<sup>14</sup>

Les incitations ne portent pas uniquement sur le délai et le mode de livraison, mais aussi sur le montant de la commande. Par exemple, John Lewis, au Royaume-Uni, facture 3 livres sterling pour la livraison standard des commandes de moins de 50 livres sterling dans le pays. Mais il propose aussi une livraison gratuite pour les commandes d'un montant supérieur en fonction du choix du détaillant — dans les 5 jours. Il s'agit de la technique la plus utilisée aujourd'hui par les distributeurs et les commerçants en ligne. Au-delà, une large palette de choix est proposée : en fonction des produits, des services, des lieux et des modes de

<sup>13</sup> Les clients sont souvent la cause des anomalies.

<sup>14</sup> Ces programmes permettent de garder une longueur d'avance sur les concurrents en offrant divers avantages ainsi que des promotions pour les clients fidèles.

livraison. Soit les produits sont livrés, soit les clients optent pour une commande en ligne avec récupération de leurs achats dans un magasin spécifique. Les distributeurs européens mettent de plus en plus souvent en place des modèles de ce genre, incluant l'achat mobile ou la récupération des marchandises en drive-in — y compris dans les zones suburbaines, ce qui altère les coûts et le résultat. [Ocado](#), au Royaume-Uni, a mis en place des délais de livraison « [verts](#) » ou respectueux de l'environnement. Un camion « vert » est un camion se trouvant déjà dans le secteur géographique du destinataire à un moment donné, réduisant ainsi les émissions de carbone et les coûts de fonctionnement.

### ***Optimiser le processus***

Afin d'améliorer le service et, dans le même temps, de maîtriser voire de réduire les coûts, il est impératif d'optimiser le processus de livraison de manière appropriée.

*Optimiser pour atteindre une densité de livraison élevée* — s'assurer une densité de livraison élevée est un facteur déterminant de la rentabilité de la livraison. Une densité faible augmentera considérablement la consommation de carburant, les heures de conduite et la plupart des coûts associés à la livraison. Les meilleures méthodes permettent de planifier les commandes de manière à optimiser la densité de livraison au moment même où le client passe sa commande. C'est à ce moment que le détaillant peut influencer ou « inciter » le client à choisir une option de livraison optimisée. Et c'est exactement ce que font des distributeurs comme John Lewis. Ils exploitent dans leur l'informatique d'entreprise des logiciels permettant de déterminer la meilleure fenêtre de livraison.

*Confirmation de rendez-vous automatisée* — une autre cause majeure de baisse de la rentabilité est l'absence du client lors de la livraison. Ce phénomène représente également une source de litige, puisque les clients ont tendance à affirmer qu'ils étaient bien présents. Les meilleurs services de livraison incluent donc des processus de rappel, voire de confirmation automatisée des rendez-vous, afin de s'assurer que le client sera présent. [Big E Transportation](#)<sup>15</sup>, aux États-Unis, en est un bon exemple.<sup>16</sup> Son système d'automatisation a réduit le taux de livraisons « hors présence » de 2,75 % à 1,3 %.<sup>17</sup>

*Suivi des clients/Satisfaction* — après la livraison, le détaillant interroge les clients afin de s'assurer que tout s'est déroulé comme prévu. Contacter de manière proactive le client permet de s'assurer que les éventuels problèmes rencontrés seront rapidement résolus. Cela permet aussi d'améliorer automatiquement les performances, car les employés et les prestataires tiers se savent évalués. Les indicateurs de performances sont étudiés afin d'améliorer en permanence les processus.

Il est une leçon à tirer de tous ces exemples. A l'avenir, la qualité de service seule ne sera plus une garantie de réussite. La clientèle moderne, avec ses styles de vie exigeants et diversifiés, incite les détaillants à innover, à proposer des services améliorés. Par conséquent, les distributeurs devront analyser et apprendre

---

<sup>15</sup> Big E appartient à [Estes](#).

<sup>16</sup> Tous les appels de confirmation sont effectués le soir précédent les livraisons planifiées, par des agents et par un système d'appel automatisé à réponse vocale interactive.

<sup>17</sup> L'entreprise réalise également des études post-livraison via le même système automatisé, ce qui lui a permis d'améliorer considérablement les performances de ses chauffeurs (le taux de satisfaction « 5 sur 5 » est ainsi passé de 65 % à 95 %). Lorsque les livreurs savent qu'ils vont être évalués par les clients, cela améliore considérablement la qualité de la livraison à domicile.

rapidement de leurs expériences. Ils devront faire évoluer les modèles existants afin de mettre en place des processus avantageux à la fois pour eux-mêmes et leurs clients.

## Alors, que faire ? Mettre en place les meilleures pratiques et tirer parti de la technologie

Une expérience suffisante, acquise au cours des décennies écoulées, a permis de dégager les meilleures pratiques de modèle de livraison à domicile — bien que ces pratiques puissent varier en fonction du type d'entreprise. Il est également apparu que le fait de tirer parti des nouvelles technologies était un facteur de réussite essentiel. Nous avons donc récapitulé les aspects différenciateurs de la technologie que nous avons pu observer auprès des meilleurs distributeurs et prestataires de services du secteur. (Voir Tableau 1.)

### Capacités et meilleures pratiques pour une livraison à domicile de qualité supérieure

Meilleures pratiques : Livraison à domicile	Ce qu'il faut rechercher dans les nouvelles technologies	En quoi cela améliore la livraison à domicile - Commentaires
<b>Conception et planification</b>	Capacité à analyser et recommander un réseau de distribution physique efficace, qui permet une gestion des stocks et des stratégies de livraison économiques	Planification stratégique basée sur l'évaluation du modèle complet, incluant des incitations permettant de garder le contrôle — c.-à-d. de ne pas perdre d'argent — tout en offrant un choix.
<b>Technologie logistique directe pour les clients</b>	Suite d'orchestration des capacités intégrées qui se concentre sur les marchés B2C « individuels » plutôt que B2B	La livraison à domicile est confrontée à des problèmes différents de ceux de la chaîne logistique B2B. La précision est essentielle sur les marchés de consommation de grande échelle.
<b>Transport dynamique</b>	Optimisation des itinéraires en fonction des commandes en cours et des trajets existants	L'établissement de plans de transport optimisés en temps réel maximise la densité de livraison dès le début. A l'exploitation, des cartographies informatisées et des confirmations d'adresses en temps réel garantissent des performances élevées en termes de délais et de coûts.
<b>Planification des livraisons par incitation</b>	Capacité à développer des modèles économiques et des plannings dynamiques afin de proposer des choix attractifs au client	Proposer au client un rendez-vous précis lors du paiement, en ligne ou en magasin, est un avantage considérable. Les choix incités ou les options « vertes » nécessitent un calcul en temps réel. Pour les options de service, le système nécessite également la confirmation du personnel et des équipements requis.
<b>Confirmation automatisée de livraison</b>	Le système confirme le rendez-vous avant la livraison	Réduction des échecs de livraison et des erreurs de service, économie de temps et d'argent.
<b>Géolocalisation / informatique embarquée</b>	GPS mobile ; Localisation automatique des véhicules	Localisation précise des véhicules et du personnel. <i>Garantie de performances</i> – suivi précis des statuts de livraison ; instructions au chauffeur ; liens avec l'exécution des tournées pour une modification en temps réel.
<b>Communications mobiles</b>	Communications vocales mobiles intégrables aux données clés de livraison	Communication de pair à pair directement avec le chauffeur ou le client pour résoudre les anomalies.

<b>Meilleures pratiques : Livraison à domicile</b>	<b>Ce qu'il faut rechercher dans les nouvelles technologies</b>	<b>En quoi cela améliore la livraison à domicile - Commentaires</b>
<b>Scan, signature et paiement</b>	Bordereau de livraison électronique ; Capacités de paiement mobile	Le bordereau de livraison électronique est pertinent pour les produits de valeur. Les solutions faisant appel au GPS et aux technologies mobiles intelligentes pour capturer une signature électronique ou une photo de la porte d'entrée avec horodatage peuvent être déployées simplement et facilement pour valider les livraisons.
<b>Suivi en temps réel des stocks et commandes</b>	Visibilité des stocks – visibilité très précise	Localisation de stock pluri-canal — en mouvement et à l'arrêt. Identifie le stock pour déterminer la quantité disponible et/ou créer et planifier des itinéraires de livraison. Une fois la commande passée, le suivi porte jusqu'à la livraison à domicile et l'exécution des services commandés.
<b>Gestion de la main-d'œuvre et des compétences</b>	Gestion de la main-d'œuvre et mise en correspondance des compétences	Planification du personnel en fonction des compétences et des qualifications. Mise en correspondance des compétences afin de garantir la bonne exécution des services tels que l'assemblage et l'installation, la réparation ou la récupération, qui nécessitent des connaissances et des équipements spécifiques.
<b>Mesure des performances auprès des clients</b>	Suivi des performances à chaque étape du processus	Garantit le meilleur modèle économique, mais augmente également la satisfaction des clients. Enquête de satisfaction client post-livraison.

**Tableau 1 : Meilleures pratiques (Source : ChainLink Research)**

Il existe bien entendu de nombreux autres détails et exigences technologiques à prendre en compte. Les systèmes *dynamiques* sont essentiels et critiques dans le domaine de la livraison à domicile, puisqu'ils permettent de gérer un grand nombre de détails complexes et l'imprévisibilité du service aux clients.

## Conclusion — La voie à suivre

Les distributeurs ne peuvent plus se démarquer uniquement par leurs produits et leurs prix. Réfléchissez à ceci : chaque année, les consommateurs effectuent une part de plus en plus importante de leurs achats en ligne ou via leur téléphone mobile. Concrètement, cela signifie que les services à domicile sont devenus un paramètre critique dans l'équation globale de la compétitivité et de la rentabilité.



La décision de se lancer dans la livraison à domicile et la façon de procéder sont du ressort de la direction générale. Cela ne concerne pas réellement la chaîne logistique. Néanmoins, cette dernière peut évidemment jouer un rôle dans la stratégie et devenir le « bras agissant » du service.

Il appartient à la direction de se poser les questions suivantes : qui êtes-vous, qui sont vos clients, qui sont vos concurrents et que faut-il faire pour garder une longueur d'avance sur ces derniers ? De cette réflexion émergera le « comment ». Il s'agit clairement d'une question de compétitivité, qui pourra nécessiter de lourds investissements et efforts de mise en place, et impacter la perception des clients ainsi que leur satisfaction. Par ailleurs, il s'agit d'une opportunité d'*augmenter les bénéfices*. La décision doit donc être prise au plus haut niveau.

Faire appel à des fournisseurs de solutions technologiques est essentiel, ces derniers ayant déjà une expertise étendue de la modélisation analytique. Ils ont déjà établi des modèles intégrant la plupart, voire la totalité des variables à prendre en compte. Ils représentent une aide précieuse pour votre prise de décision, que vous vous lanciez dans la livraison à domicile ou que vous souhaitiez améliorer un service existant. La quasi-totalité des entreprises ayant réussi dans la livraison à domicile et pour lesquelles la précision et l'évolutivité sont des éléments indispensables, ont investi dans leur propre infrastructure technologique avancée. Ils la perçoivent comme un facteur de réussite critique. Il ne s'agit pas d'un système regroupant divers éléments individuels, mais bien d'une plate-forme hautement intégrée où les meilleurs processus et pratiques sont mis en place et axés sur le client et la commande, et où les processus de la commande à la livraison sont visibles. Le choix des clients peut être influencé, tout en bénéficiant aux deux parties. En particulier, pour la livraison à domicile en présence, l'utilisation des technologies d'optimisation adéquates peut offrir ce choix collaboratif de méthodes de livraison. Lequel prend à la fois en compte le souhait du client et les impératifs du détaillant, qui est à même d'aboutir au service voulu, efficace et rentable.

Le tiers, prestataire local de services dispose d'une expertise et d'une présence sur le terrain. Il peut tirer parti de la densité de livraison existante pour proposer de meilleures options tarifaires. Quoi qu'il en soit, les clients sont souvent déçus par les livraisons de piètre qualité. Une expérience décevante pour un client ne l'incite pas à la renouveler.

Les détaillants, s'ils optent pour cette option de partenariat, doivent donc avoir une visibilité sur l'activité de leurs sous-traitants. Ils doivent être en mesure d'effectuer le suivi de leurs performances. Le suivi doit se faire de bout en bout, jusqu'à la livraison au client et la confirmation que le service a été complètement exécuté.

Sur les marchés fortement concurrentiels (ce qui est le cas de la plupart des marchés de détail), il serait imprudent d'ignorer la tendance de la livraison à domicile. Mais il serait tout aussi imprudent de se lancer dans cette activité sans la comprendre et sans analyser les options disponibles. Il faut adopter une réponse stratégique, et ne pas se contenter de réagir simplement à cette tendance. Car un service de mauvaise qualité aurait un impact négatif sur la satisfaction des clients et sur la réputation de l'entreprise, tout comme le fait de devoir arrêter un service ne répondant pas aux objectifs de réussite. Lorsque cela arrive à des détaillants de grande envergure, les actionnaires et la presse financière en prennent bonne note.

De vos choix dépendra le résultat : une expérience de livraison à domicile excellente qui vous permettra de fidéliser vos clients ou une expérience de piètre qualité dont les ratés se répandront sur tous les réseaux sociaux.



#### À propos de ChainLink Research

ChainLink Research, Inc. est une organisation d'étude des chaînes logistiques dont le but est d'aider les dirigeants d'entreprises à améliorer les performances et la compétitivité de leurs entreprises via la compréhension des implications, obstacles et résultats réels des politiques, pratiques, processus et technologies en matière de chaînes logistiques. Le modèle 3Pe de ChainLink constitue la base de nos études : il s'agit d'un cadre multidimensionnel unique dédié à la gestion et à l'amélioration des liens entre les partenaires de la chaîne logistique.

Pour plus d'informations, contactez ChainLink Research :

719 Washington Street, Suite 144, Newton, MA 02458.

Tél. : (617) 762-4040. E-mail : [info@clresearch.com](mailto:info@clresearch.com) Site Web : [www.clresearch.com](http://www.clresearch.com)