

LES EVOLUTIONS DU E-COMMERCE ET LEUR IMPACT SUR LE MARCHE DE LA LIVRAISON

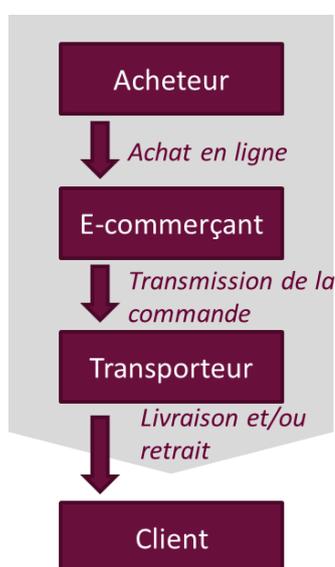
OPPORTUNITES ET RISQUES LIES AU E-COMMERCE EN FRANCE POUR LES
TRANSPORTEURS



Les grands enjeux des e-commerçants aujourd'hui se concentrent sur le développement du m-commerce, des parcours multicanaux et omni canaux, de l'essor des achats via les objets connectés et de la personnalisation de l'expérience client. Cependant l'un des facteurs majeur de la satisfaction client de l'achat en ligne réside dans la fiabilité et la qualité du service de livraison. Si cette livraison est la plupart du temps sous la responsabilité du transporteur, c'est bien l'image de e-commerçant qui est en jeu. En effet, soit le client ne perçoit pas l'identité de la société de transport ou l'associe à celle du e-commerçant, soit le choix du transporteur ne lui a pas été laissé.

Par ailleurs, dans un contexte de stagnation du secteur de la messagerie¹, la livraison express² est la seule activité à connaître une progression en volume de colis et en fréquence d'envoi soutenue notamment par le e-commerce. En se positionnant sur ce segment, les transporteurs peuvent donc bénéficier d'un relai potentiel de croissance. Cet intérêt stratégique est confirmé par les investissements d'Amazon, leader du secteur, qui poursuit sa stratégie d'intégration verticale en prenant en charge le transport longue distance (location d'avion de fret) et la livraison de proximité (en étant actionnaire de Colis Privé).

Chaîne de valeur de la vente en e-commerce



¹ Livraison de colis et courriers inférieurs à 3 tonnes, essentiellement par voie routière

² Livraison en moins de 24h à partir de la remise du pli au transporteur

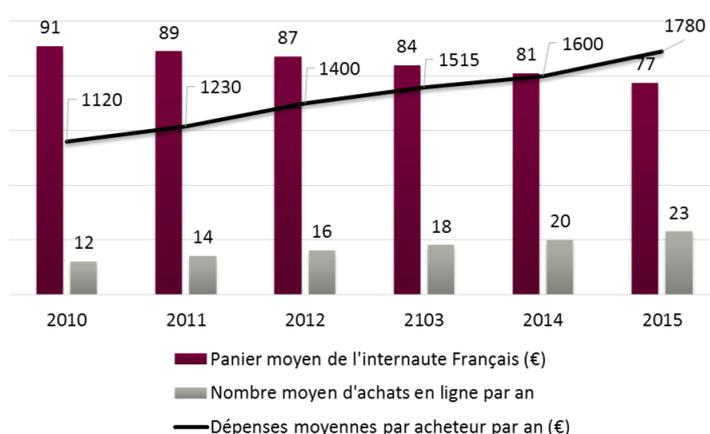
Chiffres et tendances du marché du e-commerce

Une croissance du e-commerce français qui restera à 2 chiffres pour 2016

En 2016, le e-commerce devrait générer un chiffre d'affaires de plus de 70 milliards d'euros en France ce qui représente une croissance de 10% par rapport à 2015, qui avait déjà été une année record avec un chiffre d'affaires de 64,9 milliards et une croissance de 14,3%³. Cette croissance du marché est en partie portée par l'augmentation du nombre de cyberacheteurs (+2,3 millions en un an estime Médiamétrie) et par l'augmentation de la fréquence d'achats qui se poursuit.

Les comportements des consommateurs évoluent, entraînant une augmentation des commandes, mais une baisse du panier moyen

Evolutions du e-commerce en France



En parallèle du développement du marché du e-commerce, les comportements d'achat évoluent eux aussi. On observe en effet une augmentation de la dépense annuelle moyenne par acheteur : la diminution du montant du panier moyen est compensée par une hausse de la fréquence d'achat. Le nombre de transactions a ainsi augmenté de 19% passant de 700 millions en 2014 à 835 millions en 2015. En moyenne, un acheteur réalise plus de 23 transactions par an soit 5 de plus qu'en 2013 et 11 de plus qu'en 2010⁴. Cette

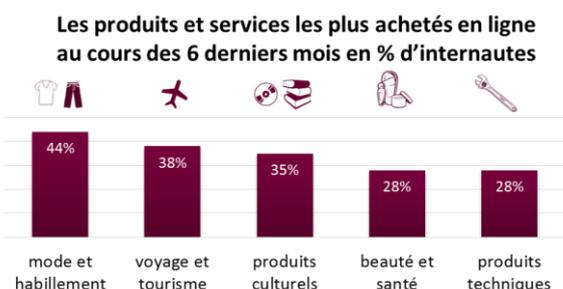
³ Source : Fevad

⁴ Source : Fevad

tendance est confirmée par les chiffres des premiers trimestres 2016 disponibles.

Cette augmentation du nombre de commandes et la nature des articles achetés entraînent une augmentation du nombre de livraisons

Les catégories de produits et services les plus achetés en ligne sont les produits de modes et d'habillement, les offres de voyages, les produits culturels, les produits de beauté et de santé et enfin les produits techniques.



La plupart de ces produits étant des biens matériels, la livraison en colis est nécessaire pour que le consommateur puisse en bénéficier. Le marché de la livraison de colis adresse en France plus de 450 millions de colis par an.

Les effets combinés d'expansion du e-commerce dans sa globalité et de la multiplication des fréquences d'achat vont accroître la demande de livraison des colis, à la fois au sein des réseaux des distributeurs et expressites (livraison en points de vente ou point relais, consignes automatique) mais aussi au plus proche du client (livraison à domicile ou au travail).

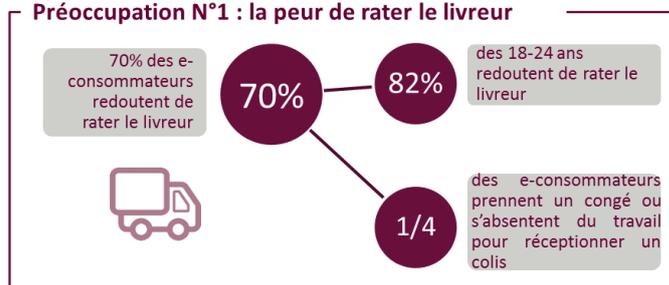
Modèles de livraisons et attentes des consommateurs

Le e-consommateur devient de plus en plus exigeant concernant ses achats en ligne et les modalités de réception des colis. La probabilité d'échec sur la livraison est un élément qui entrave encore l'image du e-commerce et qui est un frein pour une partie des prospects. Une part importante de la valeur ajoutée du e-commerce étant de ne pas perdre de temps en dehors de l'acte d'achat et de disposer facilement du produit chez soi, les e-commerçants mettent en œuvre des mesures pour améliorer l'expérience client sur cette phase de livraison.

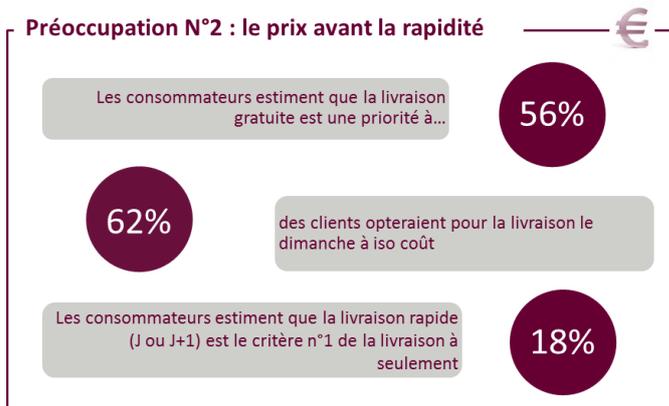
Les attentes du consommateur en termes de livraison se recentrent autour de la maîtrise de livraison de leur colis. Ils favorisent :

- La possibilité de pouvoir choisir des créneaux de livraison resserrés : la peur de rater le livreur étant la 1ère préoccupation des e-consommateurs ;
- La possibilité de choisir un mode de livraison gratuit : 56% des consommateurs estiment que la livraison gratuite est une priorité ;
- La possibilité de pouvoir récupérer son colis en point relais ou en magasin (click & collect) : ces deux modes de retraits progressent régulièrement, révélant le désir du consommateur de maîtriser sa réception du colis ;
- La qualité de suivi sur internet ou par SMS est également une attente des e-consommateurs, particulièrement pour les clients professionnels ;
- La facilité à pouvoir renvoyer les produits au commerçant ;
- La définition claire et simple des frais de port, voire leur gratuité.

Préoccupation N°1 : la peur de rater le livreur



Préoccupation N°2 : le prix avant la rapidité



Face à ces préoccupations, les e-commerçants doivent concentrer leurs efforts sur les problématiques de fiabilisation de la livraison et de communication autour des frais de livraison.

La fiabilisation de la livraison : une attente prioritaire des consommateurs

Les e-commerçants disposent de trois leviers pour fiabiliser la livraison et répondre aux attentes des consommateurs :

- **Proposer un choix de créneaux de livraison** : La possibilité pour un client de pouvoir choisir un créneau de livraison est un avantage comparatif non négligeable puisque cela permet au client de pouvoir fiabiliser lui-même la bonne réception de son colis en s'assurant d'être présent sur le créneau de livraison choisi.
- **Proposer le retrait en point relais** : les consommateurs apprécient de pouvoir retirer leurs colis en journée près du travail, ou le soir près du domicile en point relais ou en magasin. Cela donne un avantage concurrentiel aux retailers (Fnac, But, etc.) qui profitent de la multicanalité grâce aux pratiques de webrooming et showrooming. Ces pratiques lèvent le frein au e-commerce pour un grand nombre de clients : le taux de conversion d'un site e-commerce passe de 4 à 10 % s'il possède un magasin physique⁵.
- **Proposer un suivi précis et régulier** des étapes de réception du colis par notification (email, sms) dans le but de rassurer le client, lui offrir une relation client personnalisée et de lui notifier le plus rapidement possible de la bonne réception de son colis.

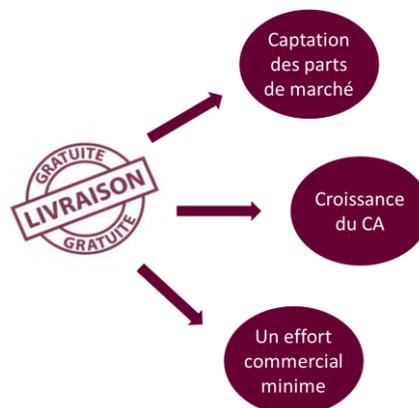
Amazon, conscient de l'importance du service de livraison pour ses clients, intègre ce maillon de la chaîne de distribution dans sa chaîne de valeur, dans le but de mieux maîtriser son service de livraison.

De la transparence sur les frais de livraison à leur gratuité

Pour répondre à l'attente sur les prix de livraison le e-commerçant doit réfléchir à sa capacité à rendre ces frais gratuits ou à minima de faire en sorte que sa politique de frais de livraison soit simple et compréhensible. Le montant des frais de port reste l'une des plus fortes raisons de l'abandon d'achat. Communiquer en début de processus d'achat sur

les frais de livraison permettrait de rassurer les utilisateurs, et de leur éviter de mauvaises surprises au moment du paiement.

Avantages comparatifs d'une politique de frais de port gratuit :



Au-delà de la transparence, les e-commerçants peuvent faire de leur politique de frais de port gratuit un avantage comparatif de trois manières différentes :

- La gratuité des frais de port peut permettre de capter des parts de marché des clients attirés par la livraison gratuite
- Cela peut permettre d'inciter les consommateurs à augmenter leur panier moyen en ne proposant les frais de livraison qu'à partir d'un certain montant ou en intégrant ces frais au prix des achats (pour les biens dont le prix de base est difficile à comparer)
- Enfin cette politique peut être pour certains e-commerçants, un effort commercial minime du fait du faible coût de l'envoi des produits (objets petits ou légers par exemple), ou du fait de la proposition de cette gratuité seulement pour les livraisons en point relais.

L'adaptation des transporteurs de colis aux évolutions du secteur du e-commerce

En 2016, le marché du e-commerce en France dénombrait 195 000 sites marchands (chiffres Fevad), de secteurs et de tailles très diverses. Ainsi, 6 000 sites (soit moins de 4% de l'ensemble) réalisent plus d'un million de chiffre d'affaires

⁵ Kantar Media Compete

annuel et représentent 89% des revenus du secteur. En tête des sites les plus visités en France en 2015, se situent logiquement des « purs players » de la distribution en ligne (Amazon, Cdiscount, Voyages-sncf.com) mais aussi des distributeurs spécialisés (Fnac) et des plateformes de mise en relation (eBay).

Pour les achats de biens matériels sur les sites de e-commerce, ce sont à l'heure actuelle des acteurs tiers qui acheminent les colis. Ils font partie de la catégorie de services de transport « messagerie – fret express »⁶, dont les clients principaux en volume sont l'industrie manufacturière, le commerce, et la vente à distance.

La croissance globale du secteur de la messagerie – fret express est de 1% en 2015. Parmi les sous-catégories qui composent le secteur, l'« express colis léger »⁷ est la seule catégorie dont l'activité progresse, avec 4,7% de croissance moyenne depuis 2009, et tire vers le haut les performances globales du secteur. Et pour cause, le nombre de colis légers expédiés est directement lié à la croissance du e-commerce.

En outre, les chiffres ci-dessous mettent en avant la croissance du chiffre d'affaires de l'express colis léger, la croissance du tonnage total expédié par an, et la croissance du nombre de colis envoyés. On observe alors que la croissance du nombre d'envois est supérieure à la croissance du tonnage expédié. On peut en déduire une multiplication de l'envoi de colis de plus en plus petits (en cohérence avec les chiffres de la Fevad sur l'augmentation du nombre de commandes e-commerce par an et la baisse du panier moyen). Or, la croissance du chiffre d'affaires n'est pas uniquement corrélée au nombre de colis envoyés, mais également au tonnage.

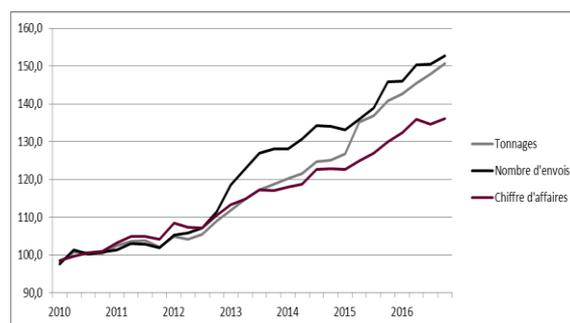
L'augmentation du nombre de colis seul ne permettant pas de garantir une augmentation de chiffres d'affaires pour les expressistes ; ceux-ci doivent donc veiller à ajuster leur tarification vis-à-vis des e-commerçants pour optimiser leur rentabilité et maintenir leurs marges, malgré l'augmentation du nombre de petits colis qui

⁶ Les entreprises de messagerie et de fret express assurent l'enlèvement, le groupement, le tri, l'acheminement ainsi que la livraison de marchandises (plis, colis, etc.) dont le poids n'excède pas 3 tonnes.

complexifie la logistique et augmente potentiellement leurs charges.

	2013	2014	2015	e. 2016
Tonnage	136,7	145	159,2	173,1
Croissance	9,2%	6,1%	9,8%	8,7%
Envois	142,1	151,9	159,5	172,8
Croissance	15,5%	6,9%	5,0%	8,3%
Chiffre d'affaire	131,2	136,2	142,5	152,2
Croissance	6,8%	3,8%	4,6%	6,9%

TONNAGE, NOMBRE D'ENVOIS ET CHIFFRE D'AFFAIRE DE L'EXPRESS COLIS LEGER (BASE 100 EN 2005).
SOURCE : SOES, ENQUETE MESSAGERIE



CROISSANCE DE L'EXPRESS COLIS LEGER (BASE 100 EN 2010).

Globalement, même si ces transporteurs de colis légers gardent le secteur global à flot, ils doivent rester vigilants : leurs clients principaux, les e-commerçants, ont un pouvoir important de négociation. En effet, leur situation s'approche d'un monopsonne contrarié, avec un seul demandeur (ici Amazon) pour quelques offreurs (La Poste et les autres expressistes). Ainsi, la politique tarifaire agressive des e-commerçants influents, comme la normalisation de la livraison gratuite, pèse directement sur les expressistes qui voient leurs marges s'éroder.

En outre, la concurrence bat son plein entre les expressistes qui cherchent à séduire avec des services au plus proche des besoins des consommateurs, comme UPS avec son service UPS MyChoice (date et lieu de livraison définis au

⁷ Les opérateurs de messagerie traditionnelle couvrent la France en 24h/72h alors que les expressistes s'engagent sur une livraison garantie à J+1. Concernant le poids, les colis sont légers en dessous de 30kg, les autres poids du secteur vont alors de 30kg à 3 tonnes.

préalable) ou bien GLS qui livre sur rendez-vous à domicile via *FlexDelivery Service*.

Recommandations pour les transporteurs

Le contexte du marché des livraisons est en pleine mutation : des acteurs comme Amazon, Uber mais aussi des start-up de tailles plus modestes, proposent des services de livraison innovants comme la livraison de produits frais, les livraisons en 1h ou encore la livraison à vélo.

Dans ce contexte, e-commerçant et transporteurs doivent travailler en cohérence pour répondre le mieux possible aux attentes des consommateurs de manière à accélérer la croissance du e-commerce. Trois axes de développement semblent prioritaires :

S'efforcer de répondre aux attentes des e-consommateurs en termes de fiabilisation

La fiabilisation étant la préoccupation numéro 1 des clients du e-commerce, les transporteurs ont tout intérêt à s'associer aux e-commerçants en proposant des services fiables correspondants aux attentes et préoccupations :

- Possibilité de prendre rendez-vous en choisissant un créneau
- Proposition d'un suivi en cohérence avec la nature des produits commandés

Du fait que les défauts de livraison ont un impact négatif sur la satisfaction du client envers le site de e-commerce, les transporteurs qui seront capables de répondre le mieux aux attentes des consommateurs bénéficieront d'un avantage compétitif non négligeable pour les e-commerçants et seront en mesure de gagner des parts de marché.

Rester expert de la livraison en apportant une plus-value aux e-commerçants

Les transporteurs doivent inciter les e-commerçants à faire appel à leurs services. En effet, ces derniers prennent de plus en plus de pouvoir et risquent de vouloir internaliser une partie de la logistique de livraison des colis, à l'instar d'Amazon qui s'intéresse à des transporteurs comme Colis Privé, ou qui fait fréquemment des démonstrations de livraison par drone. Les expressistes doivent alors faire valoir leur expertise sur la livraison de colis et proposer

des offres compétitives aux e-commerçants ; tout en maximisant leur marge.

Faciliter les livraisons transfrontalières

Dans un contexte de consolidation des acteurs du transport et d'une augmentation des flux de e-commerce internationaux, les transporteurs peuvent se différencier en améliorant leur service de livraison transfrontalière.

Dans leur développement, les acteurs historiques du transport de colis se sont naturellement concentrés sur leur territoire régional ou national et l'Europe souffre encore aujourd'hui d'un manque d'efficacité dans les solutions de livraisons cross-frontières. Ces difficultés sont en partie liées aux spécificités des modes de gestion et des solutions techniques de chaque acteur.

Afin de pallier le manque d'intégration de leurs systèmes, les opérateurs de transporteurs doivent établir des partenariats et développer leur collaboration dans l'échange et la gestion des flux. Ainsi, l'amélioration des connexions entre transporteurs repose d'une part sur l'interopérabilité des systèmes d'information et l'échange des données de livraison afin d'assurer une transmission optimale des informations entre chaque transporteur.

D'autre part, les transporteurs doivent aussi harmoniser leurs méthodes de packaging et s'orienter vers une standardisation accrue des conteneurs et des méthodes de consolidation des colis sur palettes.

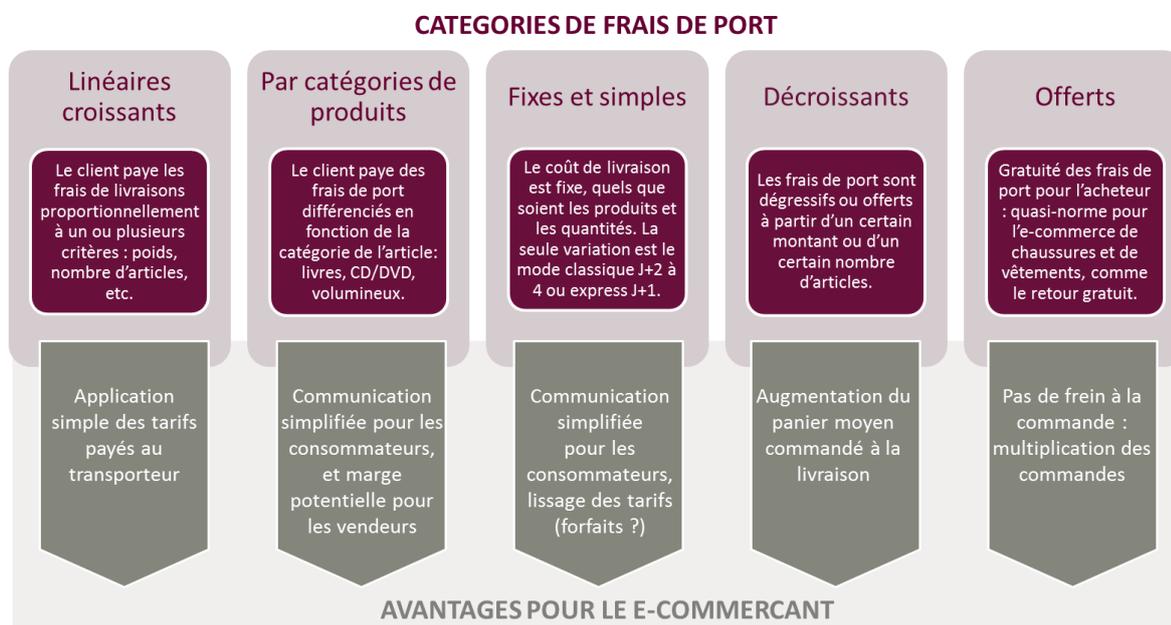
Ainsi, le développement du e-commerce est une réelle opportunité de business pour les transporteurs et correspond à leur levier de croissance actuel. Cependant, ce secteur étant fortement concentré en volume autour de quelques acteurs puissants, les transporteurs doivent s'armer pour répondre aux besoins du e-commerce sans impacter leur marge.

Les transporteurs doivent donc trouver des axes pour se positionner en opérateur à valeur ajoutée pour faire en sorte de conserver une relation commerciale équilibrée avec les gros acteurs du e-commerce.

Copyright © 2016 Sia Partners. Reproduction totale ou partielle strictement interdite sur tout support sans autorisation préalable de Sia Partners

ANNEXES

Catégories de frais de port et avantages pour le e-commerçant



VOS CONTACTS

ARNAUD AYMÉ

Partner

+ 33 6 26 11 25 94

Arnaud.ayme@sia-partners.com

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners est devenu en dix-sept ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte 850 consultants pour un chiffre d'affaires de 140 millions d'euros. Le Groupe est présent dans quinze pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.



Abu Dhabi

PO Box 54605
West Tower #605
Abu Dhabi Mall - UAE

Amsterdam

Barbara Strozziilaan 101
1083 HN Amsterdam -
Netherlands

Bruxelles

Av Henri Jasparlaan, 128
1060 Brussels - Belgium

Casablanca

14, avenue Mers Sultan
20500 Casablanca -
Morocco

Charlotte

401 N. Tryon Street
10th Floor
Charlotte, NC 28202 - USA

Doha

PO Box 27774 Doha
Tornado Tower #2238
West Bay - Qatar

Dubai

PO Box 502665
Shatha Tower office #2115
Dubai Media City
Dubai - UAE

Hong Kong

23/F, The Southland
Building,
48 Connaught Road Central
Central - Hong Kong

Houston

4306 Yoakum Blvd, Suite 350
Houston, TX 77066 - USA

Londres

2nd Floor, 4 Eastcheap
London EC3M 1AE - UK

Luxembourg

7 rue Robert Stumper
L-2557 Luxembourg

Lyon

3 rue du Président Carnot
69002 Lyon - France

Milan

Via Gioberti 8
20123 Milano - Italy

Montréal

2000 McGill College, Suite 600
Montreal QC H3A 3H3 -
Canada

New York

40 Rector St, Suite 1111
New York, NY 10006 - USA

Paris

12 rue Magellan
75008 Paris - France

Riyad

PO Box 502665
Shatha Tower office #2115
Dubai Media City
Dubai - UAE

Rome

Via Quattro Fontane 116
00184 Roma - Italy

Singapour

137 Market Street
#10-02 Grace Global Raffles
048943 Singapore

Tokyo

Level 20 Marunouchi Trust
Tower-Main
1-8-3 Marunouchi,
Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005 Japan