



## Le défi de la livraison au dernier kilomètre au Canada

Il est temps d'accélérer l'évolution de l'écosystème de la livraison



# Le défi de la livraison au dernier kilomètre au Canada

Il est temps d'accélérer l'évolution de l'écosystème de la livraison

Les entreprises canadiennes du secteur de la consommation et du commerce de détail se heurtent à un défi de taille dans leurs efforts pour se démarquer et rester concurrentielles sur un marché exigeant. Il ne suffit plus de vendre des produits de qualité à des prix concurrentiels, ni même d'offrir une expérience client homogène. La livraison rapide et pratique des produits achetés en ligne est devenue le nouveau nerf de la guerre, et tout se joue au dernier kilomètre.

Dans un monde où la livraison gratuite est tenue pour acquise et où un délai de livraison de plus de deux jours fait perdre des ventes, les coûts ne cessent d'augmenter et la marge des services de livraison de rétrécir, au point de parfois disparaître. Pour ajouter au stress, les logiciels

standards de logistique et de gestion des commandes ne possèdent pas les fonctions évoluées capables de répondre à des exigences de livraison insatiables des consommateurs d'aujourd'hui.

Nous avons récemment étudié les effets de la livraison au dernier kilomètre sur les entreprises canadiennes et découvert que si les détaillants en ligne arrivent à répondre aux exigences croissantes des consommateurs, la viabilité de la livraison au dernier kilomètre dépendra de nouveaux investissements dans la main-d'œuvre, les processus et la technologie.



# Le commerce électronique s'accroît, les attentes de livraison aussi

La valeur des ventes en ligne au Canada a atteint près de 43 milliards de dollars en 2018, soit 9 % de l'ensemble des ventes au détail canadiennes, et elle devrait encore augmenter de 25 % d'ici 2023 pour atteindre 55,4 milliards de dollars.

Plusieurs facteurs expliquent cette croissance, notamment le perfectionnement des technologies mobiles et web, l'offre d'une expérience omnicanal homogène, la gratuité du retour des marchandises, l'évolution des préférences des consommateurs et leur acclimatation croissante au commerce en ligne.

La croissance des ventes en ligne s'accompagne d'une affirmation plus marquée par les consommateurs de leurs préférences et de leurs attentes en matière de livraison, et du refus croissant de payer pour ce service. Selon notre étude, 64 % des consommateurs canadiens refusent de payer des frais additionnels pour une livraison en deux jours, suggérant ainsi qu'ils s'attendent à ce que cette gratuité devienne la nouvelle normale. Les attentes de livraison le jour même sont également en hausse. Dans certaines villes des États-Unis, certains géants

du commerce électronique se dirigent même vers la livraison dans l'heure. Combinée à d'autres facteurs, cette demande de livraison rapide et moins chère pèse de plus en plus sur les marges bénéficiaires des détaillants. Les consommateurs ont désormais une multitude d'options : livraison à domicile, livraison en magasin, livraison à un casier, ou réservation en ligne et cueillette en magasin. Les marchandises peuvent maintenant être retournées en magasin ou réexpédiées au détaillant. Les chaînes d'approvisionnement linéaires ont cédé la place à des réseaux d'approvisionnement interconnectés complexes. Et les services d'abonnement offerts par un nombre croissant de détaillants subventionnent souvent ou éliminent carrément les frais de livraison, d'où l'incroyable facilité pour les consommateurs de passer de nombreuses commandes de faible valeur plutôt que de les regrouper pour en maximiser la valeur.

Il s'ensuit une multiplication des commandes qui accroît fortement la demande de services de livraison accélérée, d'où un taux de croissance annuelle composée (TCAC) de 20,4 % du marché de la logistique du commerce électronique, et une augmentation des coûts des entreprises du secteur de la consommation et du commerce de détail. Le titan du cybercommerce qu'est Amazon arrive à répondre aux exigences des consommateurs en consacrant 15,6 % des revenus nets tirés des ventes à ses activités de livraison et une proportion ahurissante de 27,9 % aux coûts d'exécution combinés. En comparaison, les détaillants canadiens consacrent en moyenne à la livraison environ 8 % des revenus tirés du commerce électronique. Dans le contexte actuel, il leur est impossible de couvrir des coûts de livraison plus importants sans compromettre leur rentabilité.

# Livraison au dernier kilomètre au Canada : bilan

Pour mieux évaluer les pratiques de livraison au dernier kilomètre des entreprises de biens de consommation et de vente au détail, nous avons effectué un sondage en ligne auprès de 57 entreprises canadiennes représentant un large éventail de secteurs : vêtements, appareils électroniques, épicerie, produits spécialisés et marchands de masse. Certaines constatations sont surprenantes :

## La majorité des détaillants offrent la livraison à domicile gratuite

Près des deux tiers (63 %) des entreprises sondées offrent un service de livraison à domicile gratuit, et la livraison à domicile de produits alimentaires le jour même est offerte dans les grands centres urbains. Les entreprises qui n'offrent pas la livraison gratuite perçoivent en moyenne des frais de livraison de 8 \$.

## Les détaillants de vêtements et de produits électroniques sont les plus susceptibles d'offrir la livraison gratuite

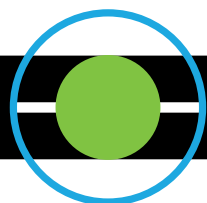
Quatre-vingts pour cent des détaillants de vêtements et 73 % des détaillants de produits électroniques offrent la livraison gratuite, contre seulement 45 % pour les produits alimentaires.

## Les délais de livraison varient considérablement d'un secteur à l'autre

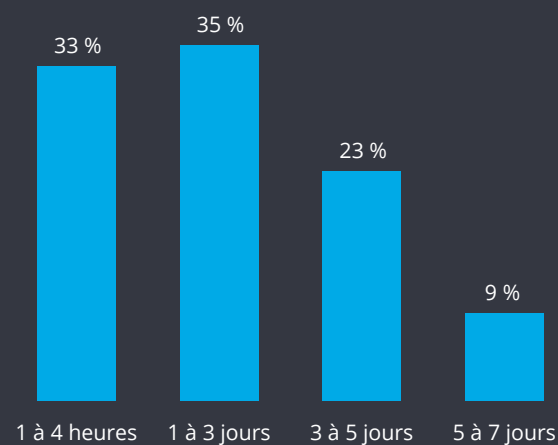
Même si la plupart des entreprises sondées proposaient un délai de livraison d'un à trois jours, le délai varie fortement selon les catégories de produits. Les détaillants en alimentation (surtout ceux qui vendent des produits frais ou périssables) sont ceux qui livrent le plus rapidement (en moins d'un jour). Les détaillants de vêtements, en revanche, proposent des délais de livraison de trois à cinq jours.

## Le montant minimal des achats donnant droit à la livraison gratuite varie aussi beaucoup

Habituellement, les consommateurs doivent dépenser de 20 \$ à 50 \$ pour obtenir la livraison gratuite. Les détaillants en alimentation sont ceux dont le seuil de livraison gratuite est le plus élevé (moyenne de 96 \$). Pour les détaillants de vêtements, le seuil moyen est de 55 \$. La plupart des détaillants de produits électroniques expédient en revanche leurs marchandises gratuitement sans imposer de minimum.

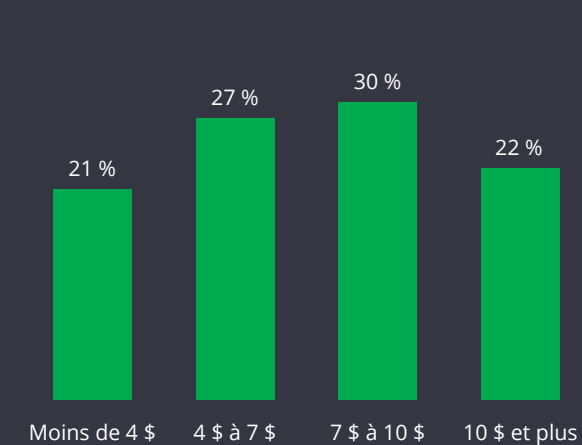


**Délai de livraison global moyen**



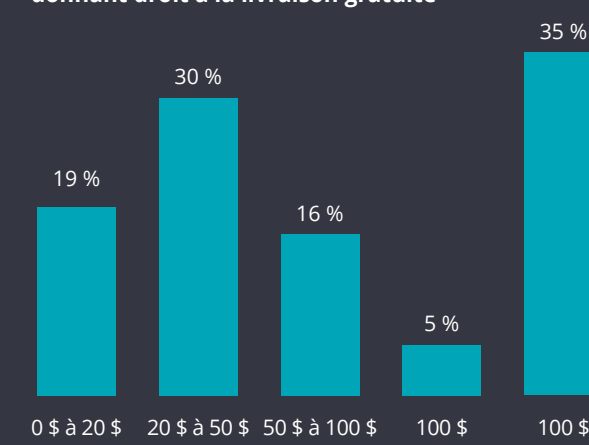
**Note :** Le délai moyen de livraison des produits d'épicerie est de 0,7 jour au Canada, comparativement à 3 jours pour les produits électroniques et à 5 jours pour les vêtements.

**Coût moyen de livraison pour le consommateur**



**Note :** Les consommateurs dépensent en moyenne 7 \$ (par transaction) pour la livraison à domicile de produits d'épicerie frais et 9 \$ (par transaction) pour la livraison de vêtements.

**Valeur minimale moyenne des achats donnant droit à la livraison gratuite**



**Note :** Pour avoir droit à la livraison à domicile gratuite, les consommateurs doivent acheter en moyenne 96 \$ de produits d'épicerie (par transaction), 55 \$ de vêtements et seulement 10 \$ de produits électroniques.

**Livraison gratuite offerte par :**



## À propos de notre étude

Nous avons sondé 57 détaillants en ligne canadiens appartenant à un éventail de secteurs (vêtements, produits électroniques, produits alimentaires, meubles spécialisés, articles de maison, articles de sport et marchands de masse) afin de mieux comprendre les effets de la livraison au dernier kilomètre sur le marché. Notre enquête visait notamment à établir si les détaillants offraient la livraison gratuite, la valeur minimale des achats donnant droit à la livraison gratuite, les délais de livraison offerts et les coûts connexes.

# Évolution rapide de la livraison au dernier kilomètre

Les exigences des consommateurs augmentent (tout comme les coûts et la complexité des moyens pour les satisfaire), et de nouvelles options à structure plus légère donnent aux détaillants la capacité d'externaliser la livraison au dernier kilomètre en la confiant à des travailleurs à la tâche. Amazon Flex et le service Spark Delivery de Walmart sont en effet offerts par des livreurs indépendants qui apportent les achats en ligne à la porte des clients. Des entreprises en démarrage canadiennes ont aussi vu le jour et recrutent des livreurs et des chauffeurs qui offrent un service de livraison occasionnel souple aux entreprises du secteur de la consommation et du commerce de détail.

Ce réseau de livreurs indépendants et sans attaches se transforme rapidement en écosystème florissant du dernier kilomètre. Cet écosystème de transport en rapide évolution regroupe sur des plateformes communes les ressources qui affichent en temps réel leur disponibilité et leurs prix, d'où la possibilité d'acheminer les colis au plus bas prix possible à un moment

précis. Grâce à cette information, les entreprises peuvent optimiser la capacité de leur parc de véhicules de livraison, dont l'utilisation inefficace explique en partie les coûts encore prohibitifs de la livraison au dernier kilomètre.

Pour se connecter à cet écosystème de livraison en expansion et l'utiliser au mieux (ou pour utiliser plus efficacement leur propre capacité de livraison), les entreprises du secteur de la consommation et du commerce de détail doivent mettre à jour leurs systèmes et technologies. Elles doivent notamment être en mesure de consulter les données en temps réel sur l'Internet des objets et se connecter au réseau de livreurs pour déterminer la meilleure option pour une livraison donnée en fonction de critères comme le prix, l'itinéraire et le kilométrage. Une technologie de ce genre doit aussi permettre un partage en toute transparence de l'information entre l'expéditeur, le livreur et le client afin que tous aient accès de manière claire et précise à l'état de chaque commande. Le résultat est une livraison plus efficace et plus rentable, et une expérience client rehaussée.

Pour bénéficier entièrement des gains d'efficacité opérationnelle que promet ce nouveau mode de localisation des services de livraison, les entreprises doivent gérer les transports dans une optique axée plus étroitement sur la commande. Les systèmes actuels tendent à se concentrer plus sur les envois et les véhicules que sur les commandes, d'où la difficulté de répondre aux demandes de livraison actuelles. Les expéditions de faible volume et les engagements de service variables imposent d'énormes contraintes dans la planification des itinéraires. Les modèles de circulation inconstants, la congestion des réseaux urbains et les dédales de la réglementation municipale ne font qu'exacerber la situation. Selon qu'elle doit être livrée en cinq jours ou en deux jours, une commande doit être manutentionnée différemment. Chaque commande doit suivre un cheminement optimal du magasin ou centre de distribution jusqu'à la porte du consommateur.

# Relever le défi

Pour relever ce défi, les entreprises canadiennes du secteur de la consommation et du commerce de détail doivent délaissier leurs chaînes d'approvisionnement traditionnelles, s'intégrer à de nouveaux écosystèmes de livraison et numériser la livraison au dernier kilomètre. Elles doivent donc investir dans la technologie nécessaire à la mise en place d'un réseau d'approvisionnement numérique souple

qui repose sur un système de gestion des transports de pointe.

Toutefois, même le logiciel standard le plus perfectionné et le mieux configuré ne répondra probablement qu'à environ 50 % à 60 % des besoins de l'entreprise. L'ajout de microservices et d'autres agents (dont certains devront être créés de toutes pièces) pourrait accroître cette proportion à 80 %. Pour aller au-

delà, les entreprises doivent adopter une technologie infonuagique souple, l'intégrer à un écosystème de livraison en émergence, rationaliser leurs processus et recruter des personnes possédant les connaissances et les compétences nécessaires à la compréhension et à la bonne utilisation de l'information tirée des données.

## Mais par où commencer? Voici nos principales recommandations :

### Investir dans la technologie qui convient le mieux.

De nombreux détaillants et transporteurs investissent déjà dans les technologies nécessaires à la création du genre d'écosystème de transport connecté que nous venons de décrire. Ils doivent continuer d'investir dans le maillage de cet écosystème en adaptant les technologies lorsqu'il est approprié de le faire afin de créer des capacités uniques qui les démarqueront sur le marché et répondront de manière rentable aux exigences de leurs clients.

Si la collecte des données est la pierre d'assise du système, les organisations doivent aussi se tourner vers l'avenir afin de s'assurer que les technologies qu'elles mettent en œuvre aujourd'hui continueront de répondre aux exigences de la livraison au dernier kilomètre de demain. Nous pensons ici notamment aux véhicules autonomes ou semi-autonomes. Des drones sont déjà utilisés pour acheminer des fournitures

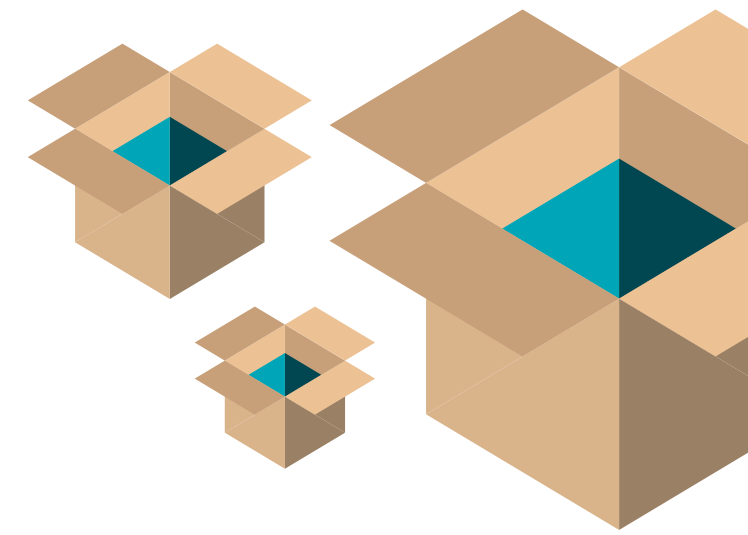
médicales précieuses dans certaines parties peu accessibles du monde. On pense que d'ici 10 ans, les robots et les drones joueront un rôle de plus en plus vital dans l'acheminement de colis aux clients dans des régions plus densément peuplées, ce qui réduira les délais et les coûts de la livraison au dernier kilomètre. FedEx, par exemple, teste déjà un robot appelé Roxo pour effectuer des livraisons le jour même dans un certain nombre de villes américaines.

### Concevoir des processus pour rationaliser les décisions de livraison.

Pour optimiser leurs investissements technologiques, les entreprises devraient concevoir des processus capables d'exploiter immédiatement les données à l'intérieur de leur écosystème de livraison au dernier kilomètre grâce à des algorithmes prévisionnels pour prendre automatiquement des décisions de réacheminement, un différenciateur qui pourrait s'avérer crucial.

### Former des ressources humaines en soutien à la localisation de services de livraison stratégiques.

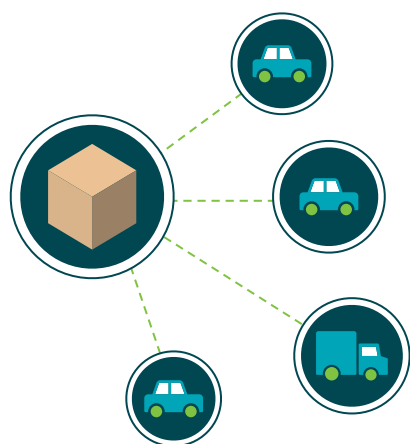
En plus de leurs investissements en analytique et dans d'autres technologies axées sur les données, les entreprises devront s'assurer de s'adjoindre des personnes capables d'utiliser ces technologies, d'analyser rapidement les données recueillies et l'information générée, et d'agir en fonction des résultats. Il faudra pour cela recruter ou former du personnel à l'interne, ou retenir les services de fournisseurs de solutions technologiques.





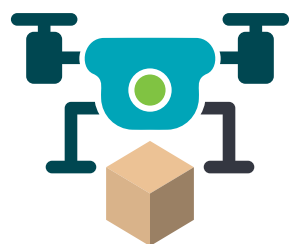
### Livraison au dernier kilomètre actuelle

Les transporteurs qui utilisent leurs propres véhicules pour le transport et la livraison au dernier kilomètre constituent la principale source de déficits d'efficacité.



### Livraison au dernier kilomètre en évolution

Un réseau de messagers et de livreurs indépendants connectés à un écosystème de livraison ramassent et livrent les petits colis; le ratio coût-efficacité s'améliore grâce à l'utilisation de l'information et de la capacité en temps réel.



### Livraison au dernier kilomètre de l'avenir

Des drones, des véhicules autonomes et des robots confèrent une grande souplesse aux services de livraison à domicile; le ratio coût-efficacité est optimisé grâce à des modèles de livraison entièrement nouveaux.

## L'avenir de la livraison, c'est maintenant!

L'écosystème de la livraison au dernier kilomètre est en évolution rapide, car les entreprises doivent relever les nombreux défis liés aux efforts qu'elles déploient pour acheminer rapidement et rentablement leurs achats aux consommateurs. Le maintien de leur compétitivité est tributaire de leur ouverture aux changements technologiques en cours et de leur capacité de s'ajuster à des marges

d'erreur de plus en plus minces. Elles devront gérer les attentes des consommateurs en fonction de considérations géographiques en mettant en place un écosystème souple, évolutif et réactif de partenaires de distribution. Elles devront investir dans des technologies qui facilitent l'intégration des marchés en ligne où elles trouveront la solution optimale de livraison au dernier kilomètre de chaque commande

de chaque client. Elles devront aussi collaborer avec leurs partenaires de cet écosystème, en partageant avec eux des données et d'autres renseignements afin d'en arriver à une plus grande efficacité et à une amélioration du service à la clientèle.

Leur prospérité à long terme dépendra de la rapidité à laquelle elles s'attaqueront à cette tâche.

#### Personnes-ressources :

##### Ryan Ernst

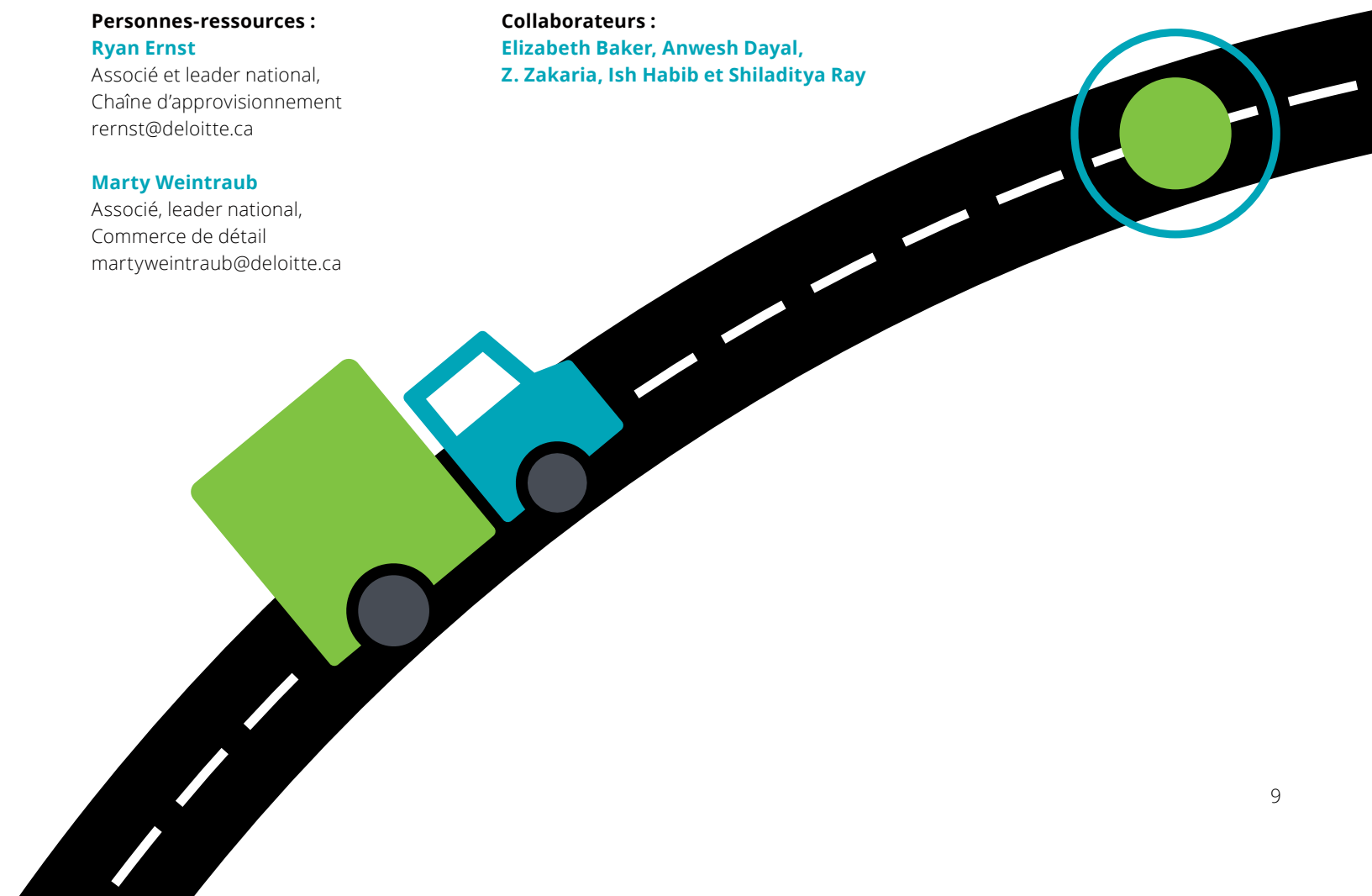
Associé et leader national,  
Chaîne d'approvisionnement  
rernst@deloitte.ca

##### Marty Weintraub

Associé, leader national,  
Commerce de détail  
martyweintraub@deloitte.ca

#### Collaborateurs :

Elizabeth Baker, Anwesh Dayal,  
Z. Zakaria, Ish Habib et Shiladitya Ray



**[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada 19-6513T