

# 3 étapes pour concevoir une stratégie de transport cross-canal efficace

Par Florent Boizard,  
*Chef de Produit Solutions logistiques, Hardis*

*Efficace sur le plan commercial, le cross-canal a multiplié et complexifié les flux logistiques. Trois étapes pour concevoir une stratégie de transport qui permette d'assurer une qualité de service irréprochable, contenir les coûts de transports pour maintenir les frais de livraison à un niveau acceptable, tout en préservant ses marges.*

## **La complexité du transport en cross-canal**

Le commerce est en pleine (r)évolution, avec une multiplication des canaux de vente : magasins dédiés, distributeurs, e-commerce et m-commerce (direct ou indirect), etc. Jusqu'il y a peu de temps encore, ces canaux de vente étaient « étanches » entre eux. Mais leurs frontières tendent à s'effriter sous l'impulsion des clients, qui souhaitent pouvoir commander, recevoir ou retourner leurs achats où, quand et comme bon leur semble : par exemple, pouvoir changer en magasin un produit acheté sur Internet, ou encore commander dans un magasin et se faire livrer chez soi.

Le multicanal se mue ainsi progressivement en cross-canal ou omnicanal, au bénéfice de la satisfaction client et de la croissance du chiffre d'affaires. Avec, comme corollaire, une multiplication et une complexification des flux de livraison et de retour entre les points de vente physiques, des dizaines de milliers de points relais, 12 millions de portes à livrer, sans compter les entrepôts intermédiaires en vue des livraisons transfrontalières.

## **Le point de vigilance : les frais de livraison en e-commerce**

Malgré cette évolution, les frais de livraison en e-commerce constituent encore parfois un frein à l'achat, en raison de tarifs jugés trop élevés. A raison parfois, les frais de transport pouvant représenter plus de 50 % du prix payé, notamment sur des biens à très bas coût. Tandis que du côté des commerçants, ces frais représentent un poste très important des coûts d'exploitation, jusqu'à parfois même grever

leurs marges.

Tout l'enjeu du cross-canal, pour les professionnels de la distribution, va être de concilier qualité de service (livraisons, retours...) en vue d'améliorer toujours plus la satisfaction clients, optimisation des coûts de transports, et préservation des marges.

### **Etape 1 - Maîtriser les coûts de transports**

Dans la très grande majorité des cas, les marques et les distributeurs s'appuient sur des prestataires externes pour effectuer les livraisons et reprendre les marchandises : la première étape, d'ordre opérationnel, consiste à contrôler systématiquement les prestations facturées par les transporteurs. Selon les estimations communément admises par les acteurs du marché, la vérification systématique des factures (commande annulée mais transport payé, modification du mode de livraison, etc.) permet de réduire les coûts de transport jusqu'à 5 %.

Plus largement, une stratégie de transport cross-canal ne saurait faire l'économie d'une analyse approfondie des coûts réels du transport : coût moyen par marchandise, région, commande, etc. Une fois définis, ces métriques permettent en outre au commerçant de comparer régulièrement les tarifs des prestataires dans le cadre de simulations achats transports.

### **Etape 2 - Assurer la qualité de service**

La seconde étape a pour objectif de mesurer la satisfaction client. Car ce n'est pas le tout de livrer, il faut le faire dans les délais conformes au mode de livraison choisi par le client, tout en assurant une qualité de service irréprochable : produit en bon état, ouverture du colis devant le livreur, etc. L'idéal étant même de pouvoir anticiper les anomalies, pour pouvoir prévenir le client, ou encore de systématiser le traitement des litiges avec les transporteurs.

Pour atteindre ces objectifs, la meilleure solution reste de loin l'interconnexion du système d'information du marchand avec celui de ces prestataires : les informations de non délivrance ou encore de refus d'un colis peuvent alors être remontées en temps réel au service clientèle du commerçant, qui peut alors prendre contact avec le client pour tenter de régler le problème le plus rapidement possible. A plus long terme, l'interfaçage des systèmes d'information permettra

d'automatiser la mesure de la qualité de service de chacun d'eux : taux de conformité des livraisons, retards, avaries, etc.

### **Etape 3 - Finaliser sa stratégie de transport cross-canal**

Les étapes précédentes constituent le préalable indispensable à la prise de décision en termes de transport cross-canal. A commencer par un réexamen des modes de livraison (points relais, livraison en magasins, à domicile, etc.) en fonction de leur rentabilité : suppression, ou à l'inverse, mise en avant de tel ou tel mode de livraison selon le type de produits vendus, la période de l'année, etc. Et plus généralement, l'ensemble des indicateurs vont permettre aux commerçants d'ajuster en continu leur stratégie de transport : des tarifs de livraisons, ni trop élevés pour ne pas rebuter le client, ni trop faibles, au risque de rogner sur leurs propres marges. Ou encore, la renégociation des contrats avec les prestataires de transport, voire le changement de prestataires, pour améliorer la qualité de service délivrée aux clients.

Ce n'est qu'en procédant ainsi que les marchands seront en mesure, de trouver et maintenir l'équilibre entre les coûts réels de transport, les frais facturés au client, l'image de marque et, *in fine*, le développement du chiffre d'affaires de l'entreprise.

### **Florent Boizard - Chef de Produit Solutions logistiques, Hardis**

Florent Boizard bénéficie de 10 ans d'expérience dans le domaine des systèmes d'information logistiques. Diplômé de l'école Arts et Métiers ParisTech (ENSAM), il débute sa carrière aux Galeries Lafayette où il passe 2 ans comme chef de projet logistique. En 2005, il rejoint le groupe Hardis, comme consultant SI logistique. Puis, il devient responsable de l'innovation en 2008 et responsable du consulting en 2009.

Nommé chef de produit depuis 2012, il a pour principale mission de définir les nouvelles orientations stratégiques, fonctionnelles et technologiques de la gamme Reflex. A ce poste, il encadre les équipes R&D, consulting avant-vente et consulting projet, soit 60 personnes sur les 150 que compte le département Solutions Logistiques.