



Logistique et e-commerce

Panorama de la chaîne e-logistique et analyse du jeu concurrentiel

Entre le dernier clic d'un internaute passant commande en ligne et la livraison du colis au pas de sa porte, quelques heures seulement peuvent défilier. Le chemin parcouru par le produit acheté n'a pourtant rien d'une ligne droite. Tant en amont (réassortiment, stockage, préparation de commandes unitaires,...), qu'en aval (livraison à domicile, gestion des retours,...), les contraintes du e-commerce bousculent en effet les schémas logistiques classiques, nécessitant que les différents intervenants de la chaîne adaptent leur organisation.

De fait, avec l'essor du e-commerce, la logistique est devenue pour les vendeurs un élément de différenciation décisif, au même titre que l'offre produit, le marketing ou la sécurité de paiement. Dans un système d'échange dématérialisé, le service de livraison constitue en effet l'unique intermédiaire entre le e-commerçant et son acheteur. La qualité du processus logistique (disponibilité en stock, délais, tarifs, fiabilité, service après vente,...) conditionne dès lors la satisfaction et la fidélisation du client.

L'étude menée par les experts de **Xerfi** offre ainsi un panorama complet de la filière e-logistique et a notamment permis :

- d'identifier les différents modèles logistiques adoptés par les e-commerçants,
- d'analyser le jeu concurrentiel et les stratégies des transporteurs et des prestataires logistiques,
- d'apporter des éléments de réponse aux enjeux stratégiques clefs pour les e-commerçants : Quelle place réserver aux prestataires externes ? Faut-il faire ou « faire faire » ? etc.

Pour la distribution des colis, la question ne se pose pas vraiment. La quasi-totalité des e-commerçants externalisent cette dernière étape dont le traitement en interne nécessiterait des investissements et des coûts considérables. À raison de 180 millions de colis expédiés en 2008, le marché de la livraison de produits issus du e-commerce peut être estimé à 2 milliards d'euros. Un eldorado au taux de croissance annuel à deux chiffres qui a longtemps été la chasse gardée de La Poste et de son offre Colissimo. La couverture nationale et les tarifs très compétitifs de l'opérateur historique lui ont en effet garanti un avantage concurrentiel déterminant depuis l'émergence du commerce électronique. Pourtant, s'il reste l'interlocuteur privilégié des e-commerçants, le groupe postal voit aujourd'hui ses positions contestées.

Même si le dernier kilomètre de livraison est difficile à rentabiliser, plusieurs opérateurs ambitionnent en effet de prendre des parts de marché à La Poste. 4 catégories d'acteurs ont été plus particulièrement analysées dans cette étude :

- **les expressistes** : spécialisés dans le transport de petits colis en délais rapide (24h en général), il s'agit souvent de Chronopost mais également d'opérateurs tels que TNT, DHL, UPS, France Express ou Ciblex. Leur origine BtoB reste toutefois fortement marquée et ils ne se sont lancés que récemment dans le e-commerce en raison des contraintes de livraison BtoC ;
- **les transporteurs et messagers** : ils restent des spécialistes du BtoB, mais sont tout de même sollicités par les vendeurs pour alimenter leurs plates-formes d'éclatement et autres points relais ou pour des livraisons à domicile de produits lourds ou nécessitant une installation sur place ;
- **les véadistes traditionnels et leurs réseaux de points relais** : présents de longue date dans la vente à distance, les véadistes ont pu facilement adapter leur modèle logistique au e-commerce. Les filiales logistiques des 3 Suisses ou de La Redoute profitent également de leurs réseaux de points relais pour proposer une livraison J+1 aussi rapide que celle des expressistes ;
- **les coursiers et livreurs urbains** : encore marginaux, des opérateurs comme Top Chrono ou Star's Services se développent en misant sur une offre de livraison dans la journée notamment adaptée au commerce électronique de proximité (restauration, distribution alimentaire, etc.).

Pour la logistique amont (réception, stockage, préparation des commandes, gestion des retours, etc.), la situation est plus complexe. La majorité des vendeurs en ligne font encore le choix d'investir dans leur propre organisation logistique, estimant que la mise à disposition rapide et fiable de leurs produits aux clients est stratégique. C'est l'option prise par de nombreux pure players tels que Amazon, Pixmania, Cdiscount ou Vente-Privée. Mais force est de constater que cette option est un choix par défaut. Standardisée et historiquement modelée pour le BtoB, l'offre des prestataires logistiques a en effet eu du mal à s'adapter aux contraintes de la vente en ligne. Deux types d'opérateurs tentent toutefois aujourd'hui d'inverser la tendance en proposant des services dédiés aux e-commerçants :

- **des grands logisticiens généralistes** comme Wincanton, Sogeros, Arvato Services et bientôt Norbert Dentressangle ou Geodis. Ces géants du transport ont toutefois encore du mal à s'imposer. Pour être rentable, leur offre est notamment réservée à des sites traitant de gros volumes ;
- **des pure players de la logistique du e-commerce** tels que Crosslog, Morin Logistic, L4 Logistic ou Orium, dont le modèle, en pleine émergence s'adapte aux spécificités des plus petits cybermarchands.

Au final, malgré un contexte encore peu propice à une externalisation massive, l'explosion des ventes en ligne, la hausse du nombre de cybervendeurs et la structuration progressive de l'offre des prestataires seront autant de soutiens au développement du marché de la e-logistique. Un potentiel que la croissance du chiffre d'affaires des pure players, encore attendue à plus de 20% en 2010 selon les prévisions exclusives de **Xerfi**, illustre parfaitement.

Grâce à cette analyse complète et opérationnelle, vous disposerez d'un véritable outil pour organiser et hiérarchiser l'information, stimuler votre réflexion et préparer vos décisions. Nous sommes à votre disposition pour vous apporter des compléments d'information concernant cette étude de référence dont vous trouverez ci-joint la présentation. Pour la recevoir, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l'avoir complété.

Valérie Cohen
Directrice de la diffusion



Logistique et e-commerce

Panorama de la chaîne e-logistique et analyse du jeu concurrentiel

Édition : Octobre 2009

- **L'analyse des spécificités et des enjeux de la e-logistique**
- **L'identification des options logistiques des e-commerçants**
- **Les perspectives des marchés de la livraison et de la logistique externalisée à l'horizon 2010**
- **La structure de la concurrence et les stratégies des transporteurs et prestataires logistiques**
- **L'analyse détaillée de 24 intervenants du circuit e-logistique**

UNE ETUDE INDISPENSABLE

L'étude la plus complète pour comprendre le marché de la logistique du e-commerce, ses enjeux, ses perspectives et son contexte concurrentiel. Les travaux de recueils d'informations, d'enquête et d'analyse ont été coordonnés par Alexandre Boulegue.

Les études s'inscrivent dans une méthodologie rigoureuse et éprouvée « intelligence concurrentielle ». Elles offrent aux décideurs un traitement rigoureux des données et des informations, des synthèses opérationnelles pour favoriser la réflexion et préparer les décisions. Des milliers d'entreprises, comme tous les réseaux bancaires, les investisseurs et financiers, les leaders du conseil et de l'audit ont fait des études du groupe Xerfi l'outil indispensable pour appuyer leur réflexion.

XERFI : LA PASSION DE LA CONNAISSANCE ECONOMIQUE

Le groupe Xerfi, leader français des études sur les secteurs et les entreprises, apporte aux décideurs les analyses indispensables pour surveiller l'évolution des marchés et de la concurrence, décrypter les stratégies et les performances des entreprises. Au sein du premier bureau d'études spécialisé en France, les experts sectoriels du groupe Xerfi sont animés d'une passion commune :

- traiter l'information avec une très grande rigueur intellectuelle,
- réaliser des analyses professionnelles au plus près des réalités de la vie économique,
- offrir une représentation vivante des évolutions décisives d'un marché et de la concurrence sectorielle,
- s'engager sur des conclusions rédigées avec l'ambition de la probité et de la qualité.

Pour atteindre ces objectifs, le groupe Xerfi, s'est donné tous les moyens de l'indépendance : son capital est détenu par ses dirigeants, son développement repose pour l'essentiel sur l'édition des études réalisées à sa propre initiative, des méthodes de travail éprouvées, des règles déontologiques strictes.

Le site xerfi.com vous permet de disposer du plus vaste catalogue d'études sur les secteurs et les entreprises.

0. SYNTHÈSE & CONCLUSIONS STRATÉGIQUES

Cette synthèse attire l'attention du lecteur sur les conséquences de la modification de l'environnement économique, les tendances majeures de la vie du secteur, les évolutions prévisibles, en tirant parti de l'ensemble des analyses sur les perspectives du marché et des stratégies des opérateurs.

1. LES FONDAMENTAUX DE LA E-LOGISTIQUE

1.1. Points de repère

- 1.1.1. Le cadre de la e-logistique
- 1.1.2. Les circuits du e-commerce
- 1.1.3. Les spécificités de la e-logistique

2. DU E-COMMERCE À LA E-LOGISTIQUE : PERSPECTIVES ET ENVIRONNEMENT DU MARCHÉ

2.1. La dynamique du e-commerce

- 2.1.1. Analyse synthétique
- 2.1.2. Le bilan de la vente à distance en 2008
- 2.1.3. Les ventes en ligne (2001-2009)
- 2.1.4. Les ventes en ligne par secteurs (2004-2009)
- 2.1.5. Focus sur le e-commerce BtoB (2002-2009)
- 2.1.6. Le nombre de cyberacheteurs (2004-2009)
- 2.1.7. Le nombre de transactions et le panier moyen (2005-2009)
- 2.1.8. Le nombre de sites marchands (2004-2009)
- 2.1.9. Les modes de livraison

2.2. Les marchés de la e-logistique

- 2.2.1. Les vecteurs de croissance
- 2.2.2. Analyse synthétique
- 2.2.3. L'activité dans les services postaux (2004-2009)
- 2.2.4. L'activité dans le transport express (2002-2009)
- 2.2.5. L'activité des prestataires logistiques (2004-2009)
- 2.2.6. L'activité des prestataires logistiques spécialistes du e-commerce (2005-2009)
- 2.2.7. Les coûts de la logistique (2005-2009)

2.3. Les prévisions pour 2010

- 2.3.1. Analyse synthétique
- 2.3.2. Les ventes en ligne
- 2.3.3. L'activité dans le transport express
- 2.3.4. L'activité des prestataires logistiques

3. E-COMMERÇANTS : QUEL MODÈLE LOGISTIQUE ADOPTER ?

3.1. Les modèles logistiques des e-commerçants

- 3.1.1. Faire ou « faire faire » ?
- 3.1.2. Typologie des e-commerçants
- 3.1.3. Options logistiques des leaders

3.2. Études de cas

Cette partie décrit les schémas logistiques adoptés par différents e-commerçants (Pixmania, Vente-Privée, Fnac.com, etc.) afin d'identifier les modèles dominants.

- 3.2.1. Les nouveaux entrants et les TPE du e-commerce (Ride Spirit, Chacunsoncafé.fr, France Trampoline et Pompe-à-bière.com)
- 3.2.2. Les pure players (Maismoinscher, Pixmania, Vente-Privée et MisterGoodDeal)
- 3.2.3. Les « click and mortar » (Fnac.com et Galerieslafayette.com)
- 3.2.4. Focus sur la distribution alimentaire

4. PRESTATAIRES LOGISTIQUES : FORCES EN PRÉSENCE ET ENJEUX STRATÉGIQUES

4.1. Vue d'ensemble

- 4.1.1. Structure de la concurrence
- 4.1.2. Les acteurs de la e-logistique

4.2. La Poste

- 4.2.1. Enjeux stratégiques
- 4.2.2. Analyse SWOT

4.3. Les véadistes traditionnels

- 4.3.1. Enjeux stratégiques et forces en présence
- 4.3.2. Analyse SWOT

4.4. Les expressistes

- 4.4.1. Enjeux stratégiques
- 4.4.2. Forces en présence
- 4.4.3. Positionnement dans le e-commerce
- 4.4.4. Analyse SWOT

4.5. Les prestataires logistiques généralistes

- 4.5.1. Enjeux stratégiques
- 4.5.2. Forces en présence
- 4.5.3. Cycle de vie des prestations logistiques
- 4.5.4. Positionnement dans le e-commerce
- 4.5.5. Analyse SWOT

4.6. Les prestataires logistiques spécialisés

- 4.6.1. Enjeux stratégiques
- 4.6.2. Forces en présence
- 4.6.3. Offre et positionnement
- 4.6.4. Analyse SWOT

4.7. Les réseaux de points relais

- 4.7.1. Enjeux stratégiques et forces en présence
- 4.7.2. Focus sur le modèle logistique de Kiala
- 4.7.3. Analyse SWOT

5. ANALYSES MONOGRAPHIQUES

5.1. Groupe La Poste

- 5.1.1. Présentation générale
- 5.1.2. ColiPoste et GeoPost (Chronopost)

5.2. Les spécialistes de l'express

- 5.2.1. Deutsche Post DHL
- 5.2.2. TNT
- 5.2.3. UPS
- 5.2.4. FedEx
- 5.2.5. Ciblex

5.3. Les logisticiens généralistes

- 5.3.1. Geodis
- 5.3.2. Wincanton
- 5.3.3. Mory
- 5.3.4. Arvato Services
- 5.3.5. Sogeros

5.4. Les logisticiens spécialisés

- 5.4.1. Crosslog
- 5.4.2. L4 Logistics
- 5.4.3. Morin Logistic
- 5.4.4. Orium
- 5.4.5. Astelem Global Logistics

5.5. Les filiales de véadistes traditionnels

- 5.5.1. Sogep
- 5.5.2. Mondial Relay
- 5.5.3. Adrexo

5.6. Les autres points relais

- 5.6.1. A2pas
- 5.6.2. Kiala

5.7. Les spécialistes de la livraison urbaine

- 5.7.1. Star's Services
- 5.7.2. Top Chrono

Principaux tableaux, graphiques et matrices

T1 Les circuits du e-commerce	T37 Avantages et inconvénients de l'externalisation de la e-logistique	T71 La répartition du chiffre d'affaires d'UPS par activité en 2008
T2 Les étapes clés du circuit logistique du e-commerce	T38 Les modèles logistiques dominants dans le e-commerce par type d'opérateur	T72 La répartition géographique du chiffre d'affaires d'UPS en 2008
T3 Les éléments clés de la logistique amont du e-commerce	T39 Les options logistiques des leaders du e-commerce en France	T73 Le chiffre d'affaires de la société UPS France (2002-2007)
T4 Les spécificités du e-commerce	T40 Exemples de l'organisation logistique de TPE et de nouveaux entrants du e-commerce	T74 Le chiffre d'affaires du groupe FedEx (2004-2008)
T5 Les principaux contributeurs à la croissance du e-commerce en 2008 et 2009	T41 Exemples de l'organisation logistique de pure players du e-commerce	T75 La répartition du chiffre d'affaires de FedEx par activité
T6 La vente à distance en quelques chiffres	T42 Les étapes de la chaîne logistique de la fnac.com	T76 Le chiffre d'affaires de la société Federal Express International (2003-2008)
T7 La part du e-commerce dans la VAD (2003-2008)	T43 Les différents modes de livraison pour une commande de produits alimentaires sur Internet : problématiques et modèle logistique dominant	T77 Le chiffre d'affaires de la société Ciblex France (2003-2008)
T8 La part des produits dans la VAD (2003-2008)	T44 Les différents modes de livraison des groupes de distribution alimentaire à partir de leur(s) site(s) Internet	T78 Le chiffre d'affaires du groupe Geodis (2002-2007)
T9 Les ventes en ligne aux particuliers (2001-2009)	T45 L'évolution de la structure de la concurrence dans la e-logistique	T79 Le chiffre d'affaires de la société Calberson Île-de-France (2003-2008)
T10 La croissance des ventes en ligne par secteur (2004-2009)	T46 Analyse SWOT de La Poste	T80 Le chiffre d'affaires du groupe Wincanton (2003-2008)
T11 Les produits et services achetés en ligne (2008-2009)	T47 Analyse SWOT des véedistes traditionnels	T81 La répartition du chiffre d'affaires de Wincanton France par activités en 2008
T12 Le chiffre d'affaires du e-commerce BtoB (2002-2009)	T48 Les parts de marché dans le transport express en France	T82 Le chiffre d'affaires du groupe Mory (2001-2008)
T13 La population d'internautes et de cyberacheteurs (2004-2009)	T49 Les activités « e-commerce » des transporteurs express	T83 La répartition du chiffre d'affaires de Mory par activités
T14 Le taux d'acheteurs par cible parmi la population d'internautes	T50 Analyse SWOT des expressistes	T84 Le chiffre d'affaires de la société Mory Team (2003-2008)
T15 Le taux de confiance des internautes dans l'achat en ligne (2002-2008)	T51 Top 25 des prestataires logistiques en France, exemples de prestataires généralistes positionnés sur la logistique du e-commerce	T85 Le chiffre d'affaires de la société ALSF Arvato Logistique Services France (2003-2007)
T16 Le nombre de transactions par cyberacheteurs (2005-2009)	T52 Analyse SWOT des prestataires logistiques généralistes	T86 La répartition du chiffre d'affaires de Sogeros par débouché en 2008
T17 Panier moyen des cyberacheteurs (2005-2009)	T53 Les principaux spécialistes de la e-logistique	T87 Le chiffre d'affaires de la société Crosslog (2003-2008)
T18 Le nombre de sites marchands (2004-2009)	T54 Le fonctionnement des prestataires spécialistes de la e-logistique : l'exemple de Crosslog	T88 La répartition du chiffre d'affaires de L4 Logistics par activité en 2008
T19 L'audience des principaux sites marchands au deuxième trimestre 2009	T55 Analyse SWOT des prestataires logistiques spécialisés	T89 La répartition du chiffre d'affaires de Morin Logistic en 2007
T20 Les déterminants du marché de la e-logistique en 2009	T56 Le fonctionnement des réseaux de points relais : l'exemple de Kiala	T90 Le chiffre d'affaires de la société Morin Logistic (2002-2008)
T21 L'évolution du recours à l'externalisation d'opérations de transport et/ou de logistique (2003-2008)	T57 Analyse SWOT des réseaux de points relais	T91 Le chiffre d'affaires de la société Orium (2005-2008)
T22 Recours à l'externalisation d'opérations de transport et/ou de logistique par secteur (2005-2008)	T58 Le chiffre d'affaires consolidé du groupe La Poste (2002-2008)	T92 Le chiffre d'affaires de la société Astelem Global Logistics (2006-2008)
T23 Le chiffre d'affaires de La Poste dans les activités postales et de courrier (2004-2009)	T59 La répartition du chiffre d'affaires du groupe La Poste par activité (2002-2008)	T93 Le chiffre d'affaires de la Sogep (2002-2007)
T24 Le chiffre d'affaires des autres activités postales et de courrier (2002-2009)	T60 Le chiffre d'affaires consolidé de ColiPoste (2003-2008)	T94 Le chiffre d'affaires de la société Adrexo (2003-2008)
T25 Le chiffre d'affaires dans le transport express national (2002-2009)	T61 Le chiffre d'affaires consolidé de GeoPost (2003-2008)	T95 Le chiffre d'affaires consolidé du groupe Kiala (2002-2008)
T26 Le nombre d'envois dans le transport express national (2003-2009)	T62 La répartition du chiffre d'affaires de l'activité express en 2007	T96 Le chiffre d'affaires de la société Star' Service (2004-2007)
T27 Le chiffre d'affaires des prestataires logistiques leaders (2004-2009)	T63 Le chiffre d'affaires de la société Chronopost (2003-2008)	T97 La répartition du nombre de courses de Top Chrono par activité en 2008
T28 Le chiffre d'affaires des PSL leaders et dans le transport terrestre de marchandises (2003-2009)	T64 La répartition du chiffre d'affaires de Deutsch Post DHL par activité en 2008	T98 Le chiffre d'affaires de la société Top Chrono (2002-2007)
T29 Le chiffre d'affaires des PSL spécialistes du e-commerce (2005-2009)	T65 La répartition géographique du chiffre d'affaires de Deutsch Post DHL en 2008	T99 Le Processus Logistique : AFNOR X50-600
T30 Les Indices des coûts logistiques (hors transport) (2005-2009)	T66 Le chiffre d'affaires consolidé du groupe TNT (2004-2008)	T100 Les différents niveaux de la logistique
T31 L'indice composite des coûts logistiques (hors transport) (2005-2009)	T67 Le chiffre d'affaires de la société TNT Express National (2003-2008)	T101 Les 5 niveaux de prestations logistiques
T32 Les ventes en ligne (2001-2010)	T68 Le chiffre d'affaires de la société TNT Express International (2003-2008)	T102 Les composantes de la prestation logistique
T33 Le nombre de sites marchands (2004-2010)	T69 Le chiffre d'affaires de la société UPS (2004-2008)	T103 Les différentes phases de l'acheminement des envois
T34 Le chiffre d'affaires dans le transport express national (2002-2010)		T104 Les principales zones logistiques en France en 2007
T35 Le chiffre d'affaires des prestataires logistiques leaders (2004-2010)		T105 Comparaison des trois grandes formes de vente
T36 Le chiffre d'affaires des PSL spécialistes du e-commerce (2006-2010)		T106 Les maîtres mots de la VAD : souplesse et variété
		T107 Les compétences requises par l'activité VAD
		T108 Conséquences de la loi Chatel pour les sites de vente en ligne

Principaux opérateurs analysés ou cités dans l'étude

Principaux groupes et sociétés cités dans l'étude

A2PAS
ACB LOGISTICS
ADREXO
AMAZON
ARVATO SERVICES
ASTELEM GLOBAL LOGISTICS
ATELIER FULL
AUCHANDIRECT
AXELIS +
BRETAGNE SERVICES LOGISTIQUES (BSL)
CA LOGISTIQUES
CDISCOUNT
CEPL
CHACUNSONCAFE.FR
CHRONOPOST
CIBLEX
COLIPOSTE

COURSENGO
CROSSLOG
DARTY.COM
DATALIS (COLIS CLIC)
DEUTCH POST DHL
DHL EXEL SUPPLY CHAIN
DUHAMEL LOGISTIQUE
EBAY
E-LOGIK
E-LOGISTIQUE
EXPRESSDRIVE
EXPRESSMARCHÉ
EXTERNIS MERCHANT SERVICES (EMS)
FEDEX
FNAC.COM
FRANCE EXPRESS
FRANCE TRAMPOLINE
GALERIESLAFAYETTE.COM
GEODIS
GEODIS CALBERSON
GLS
GT LOGISTICS

HOURA
IN-OUT LOGISTICS
KIABI.COM
KIALA
L4 LOGISTICS
LA POSTE
LA REDOUTE
LES 3 SUISSES
LOGVAD
MAISMOINSCHER
MISTERGOODDEAL
MONDIAL RELAY
MORIN LOGISTIC
MORY
NÉOLYS
NOYON LOGISTIQUE
OOSHOP
ORUM
PICK AND PACK
PIXMANIA
POMPE-A-BIERE.COM
PRAGMA
PRICEMINISTER

QUELLE
RIDE SPIRIT
RUE DU COMMERCE
SED LOGISTIQUE
SERNAM
SOGEP
SOGEROS
SPARTOO
STACI
STAR'S SERVICES
STOCK A-Z
TAT EXPRESS
TESSI MARKETING SERVICES
TNT EXPRESS
TOP CHRONO
UPS
VENTE-PRIVEE
WINCANTON