

# E-Commerce

## Une logistique de pointe



©Leah-Anne Thompson-Fotolia

38

Depuis leurs débuts tourmentés, les Pure Players E-commerce ont compris qu'une qualité de service irréprochable est un pré requis pour espérer fidéliser l'e-consommateur. Ce qui suppose des schémas de distribution constamment optimisés, des systèmes d'information performants et des organisations flexibles, tout en minimisant les coûts pour ne pas grever les marges. Les 25% de croissance de ce secteur attirent à présent de nouveaux acteurs : d'autres Pure Players, mais aussi des VADistes, des Distributeurs et des Fabricants et la concurrence est rude pour séduire des Internautes encore plus exigeants en matière de prix bas et de qualité de service. Or, l'arrivée du cross-canal (ex : commander sur Internet, se faire livrer en point relais et retourner le produit en magasin), l'extension des gammes de produits, l'atomisation de la demande, l'internationalisation... sont autant de facteurs de complexité à assimiler par une logistique déjà sous contraintes extrêmes. Dans ces conditions, comment rester performant au moindre coût ?

# Marché

## De fortes contraintes mais des opportunités à saisir

S'il ne représente encore qu'une faible part du commerce traditionnel en France, nul doute que l'e-commerce, avec un taux de croissance de 25 % de CA en 2009, ne cesse de progresser. Le haut niveau d'exigence des Internaute en matière de prix bas, mais surtout de services, pourrait bien donner le ton à l'ensemble des canaux de distribution et des prestations logistiques. En tout cas, les nouveaux acteurs s'y bousculent...

Faute d'avoir pris suffisamment au sérieux l'importance du chaînon logistique, les débuts du e-commerce se sont avérés périlleux. C'est ce qu'a commencé par souligner Valérie Moatti, Professeur de SCM et de Stratégie à l'ESCP Europe lors du Forum d'été organisé par Supply Chain Magazine le 6 juillet dernier à Paris et qui a réuni près de 450 personnes\*. « En 2000, 24 % des commandes n'ont jamais été livrées, d'après une étude européenne menée par Accenture, rappelle-t-elle, sans oublier la faillite de nombre d'acteurs, faute d'avoir anticipé les conséquences. La logistique est un élément clé de la réussite pour le e-commerce », conclut-elle. Ce qui se vérifie chaque jour. Progressivement, les exigences des Internaute, plus aguerris, sont même encore montées d'un cran.

### Des Internautes très exigeants en termes de livraison et de services

Les achats en ligne se généralisent puisque d'après une étude Ifop/L4 Epsilon menée mi-octobre 2009, sur les douze derniers mois les personnes ayant réalisé des achats de articles physiques sur le Net (86 % de l'échantillon) ont déclaré avoir commandé en moyenne 9,4 articles (livres, textile, High-Tech...). 62 % jugent en effet le commerce en ligne plus efficace que le commerce tradi-

tionnel au niveau des prix proposés. Les répondants sont néanmoins très exigeants au niveau livraison et service : 99 % veulent être informés de toute modification des délais de livraison prévus, et presque autant (98 %) souhaitent recevoir la confirmation de la date de livraison prévue. 93% déclarent aussi suivre l'avancement de leur commande. Par ailleurs, en cas de rupture de stock, 86 % attendent de se voir proposer un ou plusieurs produits de substitution avec une réduction. De même, en cas de manquant ou d'erreur à la livraison, 40 % des cyberacheteurs attendent une compensation (cadeau ou remise) et si un incident survient de

nouveau, ils arrêtent d'acheter sur ce site ; 33 % oublient l'incident s'ils ont une compensation. Mais 13 % déclarent se détourner à jamais du site. La barre est donc haute en matière de qualité de service attendue des Internautes et les erreurs coûtent cher à réparer. D'où l'intérêt d'être bon en amont sur la gestion des stocks (approvisionnement, cohérence avec les offres mises en ligne, suivi rigoureux des quantités physiquement disponibles...), la préparation de commande et la livraison.

### Un large choix d'options de livraison

Toujours selon cette étude, les Internautes sont intéressés par diverses options de livraison : 91 % souhaitent pouvoir faire livrer le produit à la personne de leur choix ; 90 % veulent débiller le colis devant le livreur pour vérifier son contenu ; 80 % désirent pouvoir être livrés en point relais et 79 % en horaires décalés (week-end

**Valérie Moatti,**  
Professeur de SCM et  
de Stratégie  
à l'ESCP Europe :  
« La logistique  
est un élément clé  
de la réussite pour  
le e-commerce ».



\* Les slides des présentations sont consultables sur <http://www.supplychainexpo.fr/Evenements/FORUM-ETE-2010>

ou soirée) ; 78 % sont sensibles aux options de livraison plus ou moins rapides avec des coûts de livraison plus ou moins élevés. Ainsi, les Internautes veulent délibérément choisir parmi un large éventail de modes de livraison. « *Du point de vue de l'acheteur à distance, l'e-commerce est avant tout un format de distribution pratique. Le cyberacheteur attend que cet avantage se traduise sur le terrain de la livraison* », explique l'ACSEL (Association de l'économie numérique) dans son ouvrage intitulé « *E-commerce et distribution : comment Internet bouscule les canaux de vente* ». Ainsi, en plus de la livraison à domicile « classique » via Coliposte, des formes plus fines voient le jour telles que des remises de colis en horaire décalé (ex : Colizen) ou dans des créneaux de deux heures (ex : AuchanDirect, Ooshop, Monoprix...), sans oublier l'express pour les urgences (Chronopost, DHL, Fedex, TNT, UPS...). De même, les points relais poursuivent leur développement. Les réseaux les plus connus sont issus de la VPC comme Relais Colis (Sogep/La Redoute, plus de 4.000 points en France) ou Mondial Relay (3 Suisses,

4.300 points), des buralistes comme A2Pas (Altadis, 3.100 points), de la messagerie de presse (Presstalis, ex NMPP) ou encore de la volonté de nouveaux acteurs comme Kiala (animateur de 5.400 points en Europe). Autre possibilité pour les distributeurs déjà dotés d'un réseau de magasins : le retrait en boutique, ce qui suppose d'installer des points d'accueil dédiés sur les surfaces de ventes. Enfin, les consignes automatiques (ex : Cityssimo de Coliposte, ByBox...), via un code, permettent de retirer les colis 24h/24, 7j/7, à condition de ne pas dépendre des horaires d'ouverture d'une galerie marchande...

### L'arrivée du cross-canal

Les Internautes veulent aussi pouvoir naviguer d'un canal de distribution à l'autre. Dans l'étude Ipsos/ L4 Epsilon, 85 % des répondants sont potentiellement intéressés par un service consistant à passer sur Internet une commande préparée dans le supermarché ou l'hypermarché le plus proche et qu'ils peuvent soit se faire livrer à domicile (en journée avec un coût de livraison), soit emporter du magasin (pendant les horaires d'ou-

verture, sans surcoût). De même, 91 % se déclarent partisans de commander sur une borne un produit en rupture pour se le faire livrer en magasin ou à domicile sous 48h. Olivier Moreau, PDG d'Orium, est convaincu de l'arrivée en France de cette tendance de fond déjà « banalisée » dans les pays anglo-saxons. « *Nous passons du multi au cross-canal, d'où un niveau de complexité important. A présent, pour l'e-consommateur, c'est le service quand il le veut, comme il le veut, où il le veut. L'e-commerce ne représente que 4 % du commerce traditionnel en France, mais il donne une illustration de la tendance du service qu'il faudra apporter au client dans les années à venir. Une croissance en volume ne sera possible que si nous savons gérer cette complexité* », prédit le PDG d'Orium.

### Le client au centre de tout

Les prochains défis de l'e-commerce sont aussi la montée en puissance de l'I-Phone et de l'I-Pad dans le conseil au consommateur et la prise de commande. Et le M-Commerce (vente depuis un téléphone portable) est voué à se développer avec le parc de Smartphones. « *Selon une étude de l'Institut Coda Research, le CA du M-Commerce aux Etats-Unis devrait s'élever à 23,8 Md\$ en 2015, soit 8,5 % du total des ventes en ligne outre-Atlantique et 0,5 % du total des ventes de détail* », illustre Olivier Moreau. Par ailleurs, s'ils sont mécontents, les Internautes ont tôt fait de se répandre via les blogs, forums ou les réseaux sociaux. « *Le client est au centre de tout, résume le PDG d'Orium. Dès qu'une erreur est commise, un blog ou un forum peut détruire votre image. Nous tendons vers une personnalisation extrême du service, en one to one.* » De son côté, La Redoute, plébiscitée par de nombreux Internautes pour sa qualité de service, a décidé de faire de cette écoute une arme de réactivité. « *L'écoute du client devient le moyen*



**Olivier Moreau,**  
PDG d'Orium :  
« **Nous passons  
du multi  
au cross-canal,  
d'où un niveau  
de complexité  
important** ».

©DR



Suite de la page 40

de faire de bons choix et oriente l'action », confirme Claude Hanocq, Directeur des opérations de La Redoute. Cette écoute s'appuie sur des enquêtes de satisfaction en ligne, des analyses de commentaires sur les produits déposés sur le site Internet et l'exploitation des media sociaux, mais aussi sur des rencontres par l'encadrement de groupes de clientes.

## Arrivée de nouveaux e-commerçants

En dépit de toutes ces contraintes et défis, les taux de croissance du e-commerce (25 % du CA en 2009 selon la Fevad) continuent d'attirer de nouveaux acteurs. Le nombre de sites marchands actifs est monté de 22.900 en 2006 à 64.100 en 2009, (source ICE-PSP Fevad). Avec toutefois de fortes disparités puisque seuls 500 sites enregistrent plus de 10.000 transactions par mois, 74 % en ayant

moins de 100. Ces nouveaux sites ne sont plus seulement à l'initiative de Pure Players. En plus des VADistes, des distributeurs et des fabricants les rejoignent. Pour François Rochet, PDG du cabinet de conseil Agenoria, l'histoire du e-commerce a évolué comme suit : « Avant les années 2000, les VADistes délivraient la campagne avec deux gros catalogues par an tandis que les Retailers (magasins) se trouvaient en ville. Ainsi n'étaient-ils pas en concurrence directe. Puis dans les années 2000 à 2006, les sites marchands sont apparus sur le web, se démarquant par leurs prix et leurs nouveautés. De leur côté, les VADistes sont aussi venus à la Toile, avec deux gros catalogues, plus huit autres plus petits. Les Retailers restent en ville (circuits courts). Peu de marques figuraient alors sur Internet. De 2006 à 2010, des acteurs ont fortement gagné en maturité sur le Web devenant importants pour certains et ouvrant même des magasins. La part de CA sur Internet des VADistes est passée à plus de 50 % et les Retailers se sont mis au e-commerce, de même que les marques. A présent, la période se caractérise par la mondialisation et le multi-canal. » Il considère que le

marché compte quatre types d'e-commerçants :  
« Les Aventuriers, qui se sont créés ex nihilo,

ont commencé dans leur garage et ont connu une croissance régulière ; les Big Pure Players, dont le modèle économique est éprouvé, le trafic important (+ de 500.000 commandes par an) et la logistique interne ; les VADistes partent d'un modèle de vente sur catalogue, voient leur part de CA sur le Net croître et gèrent leur logistique en interne ; enfin, les Retailers ont commencé dans le BtoB avant de créer leur site marchand et leur logistique s'appuie sur celle mise en œuvre pour desservir leurs points de ventes. »

## Une opportunité pour les prestataires logistiques

La logistique n'étant pas le cœur de métier de nombre d'e-commerçants en herbe, beaucoup se sont tournés vers des prestataires spécialisés, si bien que l'offre s'étend elle aussi. Au niveau des principaux prestataires logistiques spécialisés en e-commerce, on peut citer Adrexo, Alpha Direct Services, Axelis, Bretagne Services Logistiques, CEPL, Colizen, Crosslog, Deret Logistique, Dinadis, Duhamel Logistique, L4 Logistics, Logistique Grimonprez, Logvad, Morin Logistic (qui a acquis Astelem), Orium, SED Logistique... avec des prestations plus ou moins étendues. D'autres sont issus de filiales de grands groupes comme Arvato Services (Groupe Bertelsmann) ou C-Log (Groupe Beauanoir). De grands prestataires généralistes s'intéressent aussi au e-commerce comme Geodis Calberson, DHL Supply Chain, Kuehne+Nagel, Norbert Dentressangle, Wincanton... D'autres se lancent tels Leroy Logistique, MGF Logistique... Bref, les candidats ne manquent pas pour saisir ces nouvelles opportunités ! Et des alliances vont se nouer entre ces divers spécialistes pour offrir des prestations les plus larges possibles tout en minimisant les coûts par des mutualisations de moyens... Il y a donc fort à parier que ce paysage en construction va encore bien évoluer !

**Claude Hanocq,**  
Directeur des opérations  
de La Redoute :  
« L'écoute du client  
devient le moyen  
de faire  
de bons choix  
et oriente l'action ».



©DR

**Cathy Polge**

Suite page 44

Suite de la page 42

## E-Logistique 10 conseils pour être performant

Comment rester performant au moindre coût ? C'est une question que les e-commerçants se posent régulièrement en matière de service pour satisfaire des Internautes exigeants. Forts de leurs expériences à succès et du recul dont ils disposent à présent, des prestataires logistiques, des Pure Players et des Consultants vous font part de leurs principales recommandations ...

### 1 Etre réactif et flexible

Tout va vite dans le e-commerce, d'où la nécessité d'adapter en permanence les schémas, les processus et les hommes. Pour Eric Sarrat, PDG de GT Logistics, la reprise de L4 Logistics début 2009 qui a propulsé cette société familiale dans la logistique du e-commerce a été



**Eric Sarrat,**  
PDG de GT  
Logistics

« un choc culturel fort par rapport à la nature de la clientèle qui exige beaucoup de réactivité et de pro-activité, à la différence des industriels, où les processus de réorganisation sont plus lents car

l'aboutissement de longues études. ». Et Luc de Murard, PDG de Crosslog, prestataire logistique dédié au e-commerce BtoC de renchérir : « Notre maître mot est la flexibilité car le schéma d'aujourd'hui n'est pas celui de demain et les schémas d'approvisionnements sont multiples. De plus, une expertise est nécessaire pour gérer la complexité de produits qui peuvent aller de la clé USB au Frigo américain, mais sans les volumes ». Il insiste également sur le besoin de rapidité et de transparence de l'information vis-à-vis du consommateur final qui veut suivre



**Luc de Murard,**  
PDG  
de Crosslog

pas à pas sa commande et sur la personnalisation du service (présentation des produits, emballage, transport, etc.). Cette capacité d'adaptation passe aussi par le choix des hommes.

« Nous avons 25 % de cadres chez Orium contre 5 % en moyenne chez les prestataires logistiques », déclare Olivier Moreau. « Un prestataire logistique qui travaille pour des e-commerçants doit être nativement focalisé sur le web. C'est pourquoi nos équipes portent dès le départ les gènes du commerce en ligne », insiste Philippe Mascaras, Directeur du Développement d'Arvato Services, lui-même ancien de MisterGoodDeal.

### 2 Avoir un S.I. performant

Pas de réactivité ni de souplesse sans un système d'information capable de bien dialoguer entre le front et le back-office (stocks physiquement disponibles mis en vente), d'ordonner au mieux la préparation de commandes et de donner de la visibilité sur les étapes de traitement de la



**Philippe Mascaras,**  
Directeur du  
Développement  
d'Arvato  
Services

commande de sa préparation à sa livraison (portail, bascule vers un site transporteur...). Pour André Benayoun, DSI de DHL Supply Chain, « le S.I. d'e-commerce se caractérise

par la mise en liaison directe de systèmes de nombreux acteurs (ERP, SI Fournisseur, CRM, Hot line /SAV, Front Line, TMS, SI Logistique utilisateur) qui doivent se synchroniser et donner de la visibilité en temps réel (multiplication des statuts de commande, visualisation des stocks) afin que le client puisse observer la vie de sa commande tout au long de la chaîne. Et d'ajouter : une commande en préparation doit pouvoir être modifiée ».

De son côté, Smart&Co (distributeur des Smart Box) dispose d'un ERP auxquels sont connectés ses sites Internet et le S.I. de son prestataire Orium. « Nous sommes présents sur cinq canaux : BtoC, BtoB (CE, Incentives...), Distributeurs (Fnac, Virgin, Bureaux de Poste...), Agences de voyage (Cora, Leclerc, Selectour...) et dans des boutiques en propre depuis un an. Nous nous sommes aussi implantés à l'étranger », expose Caroline Quan, Responsable logistique Europe de Smart&Co. Trois unités logistiques sont gérées : des palettes, des cartons et des coffrets. La personnalisation des envois en BtoC est forte et les approvisionnements, limités en volumes pour des questions de production, de sorte que les stocks doivent être alloués au mieux.

« Nous gérons des quotas pour éviter que les distributeurs ne mangent tous les



**Caroline Quan,**  
Responsable  
logistique  
Europe de  
Smart&Co



stocks d'Internet qui est notre vitrine », détaille Caroline Quan. « Nous avons plus d'une centaine de niveaux de personnalisation qui arrivent à la volée, mais tout passe par le S.I., sans mail ni coup de fil », complète Olivier Moreau, qui souligne aussi que son client est l'un des premiers à se lancer dans le cross-canal.

### 3 Analyser régulièrement son portefeuille de commandes

« On ne fait pas de BtoC sans comprendre son portefeuille de commandes et sans s'y adapter en permanence, martèle François Rochet d'Agenorïa. Il faut apprendre à le trier selon différents critères pour identifier des comportements. » Et d'illustrer son propos par un entrepôt de linge de maison implanté selon un classement A, B, C des produits dans lequel les taies tournaient deux fois plus vite que les couettes auxquelles elles étaient assorties, d'où des emplacements éloignés alors que leurs prélèvements étaient liés. « Cette analyse est à faire en permanence.



**François Rochet,**  
PDG  
du cabinet  
de conseil  
Agenorïa

Chez Yves Rocher, tous les jours, des dizaines de produits sont réimplantés », ajoute-t-il. Il recommande ainsi d'extraire les commandes mono-lignes pour leur affecter un circuit court. « Il faut minimiser au maximum les déplacements pour réduire la fatigue des préparateurs et gagner en productivité. J'ai un ratio en tête : je considère qu'une organisation qui dépasse un prélèvement tous les deux mètres peut être optimisée. » Et Olivier Moreau de compléter : « Une des clefs est de ventiler les commandes selon différents ateliers de production », pour adapter le mode de préparation à chaque type de commande (petites ou grosses, mono ou multi-lignes...).

« Cette analyse est à faire en permanence. Chez Yves Rocher, tous les jours, des dizaines de produits sont réimplantés », ajoute-t-il. Il recommande ainsi d'extraire les commandes mono-lignes pour leur affecter un circuit court. « Il faut minimiser au maximum les déplacements pour réduire la fatigue des préparateurs et gagner en productivité. J'ai un ratio en tête : je considère qu'une organisation qui dépasse un prélèvement tous les deux mètres peut être optimisée. » Et Olivier Moreau de compléter : « Une des clefs est de ventiler les commandes selon différents ateliers de production », pour adapter le mode de préparation à chaque type de commande (petites ou grosses, mono ou multi-lignes...).

### 4 Automatiser sa préparation de commande si c'est pertinent

Avec l'augmentation des volumes vient la tentation de réduire ses coûts par l'automatisation. Par exemple, Vente Privée dispose à Saint Vulbas d'une plate-forme de préparation spécialisée (textile et petits articles) qui est un concentré de technologies : un système de tri bomb-bay avec 200 sorties, un système de tri tilt-tray avec 200 sorties, une solution WMS et WCS d'A-Sis, un guidage vocal des préparateurs, trois formuses de barquettes Savoye, huit gares de préparation avec casiers dynamiques, 10 machines de dépose automatique de documents, 10 machines de fermeture et un système de tri d'expédition Shoe Sorter à 32 voies ! Toutefois, pour gérer sa très forte variété de produits (vidéos, livres, linge maison, art

de la table, parfum, meubles ...), Vente Privée compte quatre autres entrepôts spécialisés moins mécanisés : Blanc Mesnil 1 est l'entrepôt historique, Lyon 1, ouvert en 2006, s'occupe des produits hors gabarit tandis Mitry Mory gère les retours et Blanc Mesnil 2, les échantillons.

« La logistique du e-commerce est une logistique de main d'œuvre, tempère François Rochet. La volonté de réduire ses coûts par de l'automatisation quand l'activité se développe se résume souvent à privilégier le principe du produit allant au préparateur plutôt que de faire aller ce dernier au produit. Mais en deçà de 500.000 commandes par an, peu d'installations automatisées sont rentables », prévient le consultant. Compte tenu de son caractère de « rigidité pour le futur », il recommande de n'envisager l'automatisation que si l'on a « des niveaux d'activité importants et une visibilité forte à plusieurs années ». Pour lui, automatiser n'est intéressant que si le retour sur investissement est inférieur à deux ans. Par ailleurs, il estime qu'il ne faut pas hésiter à « désautomatiser. » (cf. La Camif)



**Claude Hanocq,**  
Directeur  
des Opérations  
La Redoute

### 5 Collaborer entre ADV et logistique

La bonne coordination entre les Responsables du traitement administratif des commandes en relation directe avec le client (Administration des ventes, Administration commerciale, Service client...) et ceux qui vont traiter physiquement ces commandes est essentielle. Ainsi, chez Nespresso, c'est de la fusion du Service Client et de la Supply Chain qu'est née la Direction des Opérations. De même, chez la Redoute, « la Logistique et la Relation client sont indissociables car beaucoup de nouvelles solutions sont à trouver entre elles deux », insiste Claude Hanocq, Directeur des Opérations. Depuis quelques mois, le VPCiste propose en effet à ses clients de déclarer leurs retours sur le web et de remettre le produits dans un Relais afin d'être remboursé immédiatement. Ce nouveau service ne peut s'opérer sans une étroite collaboration. « La collaboration est une affaire d'outils, d'hommes et de culture », résume Claude Hanocq pour qui il faut non plus « fidéliser le client, mais le reconquérir en permanence. »



**Mikael Pichavant,**  
Associé  
de Vinci  
Consulting

Suite de la page 44

## 6 S'appuyer sur un partenaire logistique

« Un des plus du prestataire est de gagner en homogénéité de traitement et donc en prix », déclare Olivier Moreau d'Orium. Ce qui suppose aussi d'instaurer un étroit dialogue entre les deux acteurs, afin d'éviter les surcoûts dus à un manque d'anticipation (ex : instaurer une équipe supplémentaire le samedi pour faire face à un pic d'activité venant d'une promotion imprévue).

Mais les belles histoires d'e-commerçant ayant grandi avec leur prestataire ne manquent pas : CEPL qui accompagne Vente Privée à l'international, de même qu'Orium



**Frédéric Pons,**  
PDG d'Adrexo

pour Smart&Co, Rue du Commerce qui reste fidèle à Morin Logistique, Oclio à Crosslog, etc. « Nous avons une relation très partenariale avec Crosslog car nous avons grandi ensemble. Nous faisons partie des gros

clients », confirme Laurent Censier, Fondateur d'Oclio, site spécialisé dans les produits pour enfants de zéro à quatre ans qui a démarré en 2003 par la sécurité enfant. « Pour le moment, tout se passe bien car les e-commerçants se sont développés avec leur prestataire et se sentent redevables. Mais d'ici cinq ans, les donneurs d'ordre pourraient voir l'intérêt de lancer des appels d'offres remettant en cause leur partenariat », relève Mikaël



**Guillaume Depraeter,**  
Directeur des ventes  
Geodis Ciblex

Pichavant, Associé de Vinci Consulting. D'où la tendance des prestataires à étendre leur champ d'activité : Morin Logistique qui se dote d'un studio photo, Orium qui intègre des prestations de centre d'appel, d'écoute du

Net... le but étant ainsi de conserver les clients en les rendant plus captifs. En tout cas, réinternaliser sa logistique est toujours faisable : c'est le choix opéré par exemple par MisterGoodDeal.

## 7 Offrir un large éventail de mise à disposition des produits

« D'après une étude que nous avons menée, seuls 9 % des e-acheteurs veulent être livrés rapidement. Les autres souhaitent être sûrs d'être livrés ou que ce soit pratique : 45 % veulent être livrés chez eux ou en point relais ou chez eux s'ils sont présents et en point relais sinon », lance

Frédéric Pons, PDG d'Adrexo. « La livraison express tend à croître et une étude nous a montré qu'elle va devenir un facteur différenciant pour accroître la performance au niveau du client », rétorque Guillaume Depraeter, Directeur des ventes Geodis Ciblex. Et Jean-Charles Roger, DG opérationnel du réseau A2Pas, de les réconcilier : « Les attentes de services ne sont pas les mêmes selon que l'on commande un I-Phone ou le pantalon du troisième enfant, illustre-t-il. L'offre n'est pas monolithique et le marché va se structurer avec différents niveaux d'offres. » De fait, offrir un large choix de modes de livraison (à domicile en express/normal, dans des créneaux de deux heures dans la journée/le soir, en magasin, en point relais, depuis des bornes automatique, enlevé à l'entrepôt...) devient un pré-requis. L'étape suivante étant d'établir des passerelles entre chaque possibilité (ex : en cas d'absence, déposer le colis au bureau de Poste le plus proche ou dans un point Relais) en laissant l'Internaute choisir à chaque commande, en fonction de ses contraintes et de ce qu'il est prêt à déboursier.

## 8 Mutualiser les schémas de distribution

Les acteurs du BtoB qui viennent au e-commerce tendent naturellement à mutualiser leurs flux de commandes web avec ceux des réassorts magasins. C'est le cas de l'enseigne de prêt à porter masculin Jules. Son entrepôt central de Wattlelos

réapprovisionne ses magasins et gère également dans une cellule dédiée, selon un process similaire de ramasse puis de tri, les commandes de son site marchand, équivalentes à un gros magasin. Cela lui permet de ne gérer et approvisionner qu'un seul stock. De même, l'e-shop de Mercedes Benz s'appuie en France sur sa logistique de pièces détachées (voir encadré page 50). De son côté, C-Log, filiale logistique du Groupe Beaumanoir, mutualise ses stocks BtoB et BtoC, lorsque les produits ne sont pas spécifiques à un seul canal, pour réduire ses frais de stockage. Après avoir géré l'e-logistique de Cache-Cache (le pilote) puis de Morgan, Scottage, Bonobo et tout récemment, de Patrice Bréal, C-Log va encore plus loin dans la mutualisation en proposant ses prestations à d'autres e-commerçants hors groupe, sans crainte d'ailleurs d'aider la concurrence. « Nous avons envie de développer rapidement notre Business et ce n'est pas dans notre culture d'avoir peur des gens qui nous entourent », nous a confié François Papini, DG de C-Log, qui envisage par ailleurs d'ouvrir fin novembre un nouvel



**Jean-Charles Roger,**  
DG opérationnel  
du réseau A2Pas

Suite page 48



Suite de la page 44

entrepôt de 6.000 m<sup>2</sup> au nord de Paris pour traiter les clients... spécifiques au e-commerce ! Quand les volumes sont suffisants, compte tenu des process propres au e-commerce, cette activité peut donc aussi être séparée du reste...

## 9 Le must des galeries marchandes

Le développement des sites Internet les pousse naturellement à étendre le nombre de références offertes. Mais il existe un moyen de ne pas voir croître aussi vite sa logistique : les galeries marchandes. Ainsi, par exemple,



**François Papini,**  
DG de C-Log

Rue du Commerce a démarré en 1999 par la vente de 300 références de matériel High Tech. En 2007, il a ouvert une galerie marchande qui compte 500 sites partenaires, ce qui lui permet de proposer près de 2 millions de référé-

rences sur son site en ne gérant que 30.000 à 40.000 références en entrepôt. « *Nous rassemblons les offres de plusieurs centaines de sites Internet. Nous assurons la vente et l'encaissement et eux, la partie logistique*, explique Frédéric Klotz, Responsable Qualité et Logistique de Rue du Commerce. *Cette méthode élargit l'offre de manière exponentielle. Avec 10 millions de visites uniques par mois du groupe, nous assurons une forte visibilité pour nos partenaires et nous épargnons les contraintes logistiques.* » Autre apport de cette volumétrie XXL : la puissance d'achat qu'elle confère à Rue du Commerce. « *Nous avons conservé le transport parce que notre puissance de négociation est plus forte que celle de Morin, notre prestataire logistique. Nous gérons le choix des transporteurs et les contrats tandis que Morin se charge de l'affrètement et gère les tractions avec la Poste.* »

## 10 Répercuter le juste prix

Selon les secteurs, il est plus ou moins aisé de répercuter le coût logistique réel aux Internaute. « *Nos clients ne perçoivent pas la valeur du service de livraison qui leur évite de se déplacer jusqu'à un magasin. Ils veulent que les livraisons et les retours soient gratuits et ont toujours l'impression que nous faisons de la marge sur cette prestation alors que nous ne parvenons pas à refacturer son coût réel* », déplore Laurent Censier. « *Tout le monde exige du service mais personne de veut le payer* », confirme Jean-Pierre Gautier, Président du Directoire de L4Epsilon. « *C'est quand on ouvre un site e-commerce que l'on se rend compte de la réalité des coûts ! Entre les frais de stockage, de picking, d'emballage et d'envoi, le*

*coût de l'acheminement d'un produit chez le client coûte très cher. Il est évident que le commerçant est tenté de faire porter ce coût à son client. Mais selon différentes études, les frais de port élevés sont un des premiers freins à la consommation sur internet* », remarque Bora Kizil de Portgratuit.fr, annuaire qui recense les sites marchands dont la livraison est gratuite. Faut-il pour autant aller jusqu'à la gratuité systématique des livraisons comme le pratique Amazon.com pour les livres ? Certains irréductibles y sont farouchement opposés. « *Nous facturons des frais de port à nos clients pour chaque commande* », déclare Jean-Emile Rosenblum, Vice Président de Pixmania, groupe qui opère dans 26 pays et distribue 1,3 million de produits via 65 sites e-commerce et 17 magasins pour un CA 2009 de 890 M€. D'autres y sont contraints par la concurrence ou optent pour des formules sous condition de délai ou de montant de commande. Ainsi Rue du Commerce propose deux formules de livraison : à domicile pour un coût de 8,90 € ou en relais, gratuite à partir de 100 € de commande. « *Nous ne faisons pas de gain sur les livraisons à domicile car c'est ce que cela nous coûte. Les livraisons sur points relais sont beaucoup moins chères et nous permettent de maintenir la gratuité,*



**Frédéric Klotz,**  
Responsable  
Qualité et  
Logistique,  
Rue du  
Commerce

*à partir d'un certain seuil. C'est sur les produits plus lourds que nous gagnons de l'argent (TV, Home Cinema, Enceintes), mais cela ne représente qu'un cinquième de nos expéditions quotidiennes,* révèle Frédéric Klotz. De leur côté, les grands VADistes, compte tenu des millions de colis acheminés, peuvent négocier un tarif auprès de la Poste de 3,10 € du colis quel que soit son poids et refacturer 5,95 € de participation aux frais d'envois. Tout le monde n'est donc pas logé à la même enseigne et il faut bien tenir compte de ces coûts dans son calcul de marge. « *La livraison d'une commande, taux de retour inclus, nous coûte 6,5 €. Cela nous oblige donc, entre autres, à avoir de très bonnes marges commerciales* », indique Boris Saragaglia, PDG de Spartoo, site de vente en ligne de chaussures. Alors, à vos calculettes !



**Jean-Pierre Gautier,**  
Président  
du Directoire  
de L4Epsilon

De leur côté, les grands VADistes, compte tenu des millions de colis acheminés, peuvent négocier un tarif auprès de la Poste de 3,10 € du colis quel que soit son poids et refacturer 5,95 € de participation aux frais d'envois. Tout le monde n'est donc pas logé à la même enseigne et il faut bien tenir compte de ces coûts dans son calcul de marge. « *La livraison d'une commande, taux de retour inclus, nous coûte 6,5 €. Cela nous oblige donc, entre autres, à avoir de très bonnes marges commerciales* », indique Boris Saragaglia, PDG de Spartoo, site de vente en ligne de chaussures. Alors, à vos calculettes !

**Cathy Polge**

Suite page 50



Suite de la page 48

## Mercedes Benz L'e-shop s'appuie sur la logistique des pièces détachées

Mercedes Benz vient d'ouvrir en France son site Internet de vente de produits et d'accessoires automobiles de la marque allemande. Les surcoûts liés à la logistique et au transport sont réduits au minimum en utilisant l'infrastructure existante mise en place pour la distribution des pièces détachées à destination des concessionnaires et réparateurs agréés.

Un mug, une casquette ou encore une trousse de toilette. Tous ces produits estampillés de la prestigieuse étoile Mercedes figurent parmi les presque 1.000 références (dont également des accessoires automobiles) vendues en ligne dans le nouveau magasin virtuel du constructeur allemand, mbpoursvous.com, ouvert en France depuis le 23 juin dernier. La mise en place de ce nouveau canal de vente n'a pas forcément entraîné des investissements pharaoniques. Le choix d'Harry Salamon, Directeur Général services de Mercedes-Benz France, a été d'une part de travailler en étroite collaboration avec les partenaires agréés de son réseau de concessionnaires et d'autre part, de ne pas sous-traiter la logistique de cette activité



Dans l'ELC Valenciennes, la partie réservée à l'e-shop est sécurisée. Au démarrage de l'activité, elle traite environ 500 lignes de commandes par jour avec des pics d'activité attendus en juin et en novembre-décembre.

©DR

50

e-commerce, comme en Allemagne par exemple. « Selon moi, cela aurait été une erreur stratégique que d'exclure le réseau agréé de cette révolution internet. Nous ne pouvons pas leur demander de respecter le client si nous-mêmes ne respectons pas le réseau », nous confie-t-il.

### Profiter du dispositif de livraison J+1

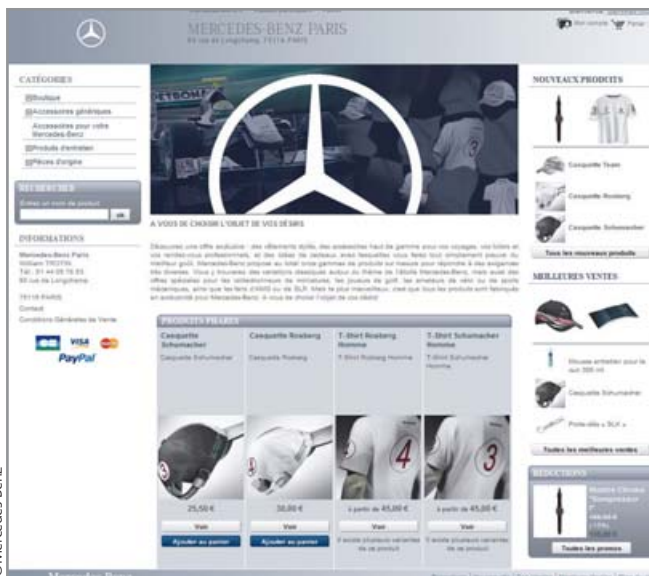
Dès la page d'accueil, l'internaute est invité à choisir sur une carte de France le distributeur Mercedes le plus proche ou celui chez qui il a l'habitude de se rendre. Chaque concessionnaire est en effet libre de choisir les références qu'il désire mettre en ligne dans sa boutique. Et c'est chez lui que l'internaute aura la possibilité d'aller chercher ses

emplètes, même s'il est également possible d'utiliser les services de la Poste (toujours via le concessionnaire). La livraison s'effectue le plus souvent en J+1 ou J+2. En amont, la logistique de l'e-shop s'appuie sur les deux plates-formes de distribution de pièces détachées que Mercedes exploite dans l'Hexagone, l'une à Valenciennes et l'autre à Etoile-sur-Rhône, près de Valence. Quoi de plus naturel en effet que d'utiliser ces infrastructures et ces plans de transports conçus pour livrer avec une précision d'horloge les pièces détachées au maximum sous 24 heures ? Toute commande passée avant 18 heures est même livrée chez le réparateur agréé avant 8 heures le lendemain, avec un taux de service de 92 % ! Avec un effectif de 180 personnes, l'European Logistic Center (ELC) de Valenciennes, ouvert depuis 2003, compte ainsi 180.000 emplacements, avec un référentiel de 95.000 pièces, du bloc



**Harry Salamon,**  
Directeur Général  
services de Mercedes-  
Benz France :  
« Cela aurait  
été une erreur  
stratégique  
d'exclure  
le réseau agréé  
de cette  
révolution  
internet ».

©Mercedes-Benz



©Mercedes-Benz

Le nouveau site internet mbpourvous.com

moteur au filtre à air. Chaque année, il traite quatre millions de commandes (17.000 lignes par jour), soit environ 10.000 camions vers 480 points de distribution de France et du Benelux. Les trois quarts du stock sont constitués de petites pièces (bougies, objets de la boutique, produits dérivés, etc.) dont la préparation de commandes s'effectue à l'aide de convoyeurs mécanisés. L'activité e-shop n'occupe bien sûr qu'une petite partie, sécurisée, des 39.000 m² de l'ELC, dont l'activité globale en 2009 a atteint 365 M€. « A Valenciennes, Internet va avoir un poids croissant dans le CA que nous réalisons », estime Harry Salamon.

Cathy Polge



L'European Logistic Center (ELC) de Valenciennes, ouvert en 2003, traite quatre millions de commandes par an.

©DR