

Pierre

Chief Operating Officer Lazada Group

« Nous sommes le leader du

Pierre Poignant a pris les rênes des opérations de Lazada à Singapour en 2012, peu de temps après sa création. Les enjeux étaient de taille : bâtir l'ensemble d'un réseau logistique en vue de devenir le numéro 1 du e-commerce en Asie du Sud-Est ! Un pari ambitieux que Pierre Poignant et son équipe relèvent avec enthousiasme.

Lazada en quelques chiffres

- 71 M€ de transactions pour le 1^{er} semestre 2014
- Plus de 9.500 marchands sur la plate-forme
- Plus de 50 % du trafic et 40 % des transactions sont sur mobile
- 3.000 employés en Asie du Sud-Est
- Plus de 2 millions d'utilisateurs se rendent chaque jour sur le site ou sur l'application mobile
- 9,5 millions de fans sur Facebook dans la région

Supply Chain Magazine : Quel est votre parcours ?

Pierre Poignant : Après l'obtention de mon diplôme d'Ingénieur de l'école Polytechnique en 2001, j'ai passé deux ans au MIT à Boston, où j'ai décroché un Master of Science. J'ai travaillé ensuite deux années chez BNP Paribas à Paris, en qualité de Consultant en système d'information. Puis j'ai intégré en 2005 le cabinet McKinsey & Company, au sein de l'entité « technologie » où je suis resté sept ans, dans un premier temps à Paris, puis à Singapour à partir de 2009. J'ai intégré le groupe Lazada en 2012 comme Chief Operating Officer (COO) quelques mois après son lancement. Je cherchais à cette époque un environnement plus opérationnel que le conseil. La stratégie et la vision de Lazada étant extrêmement motivantes, j'étais très enthousiaste à la perspective d'intégrer le groupe pour accomplir les objectifs ambitieux fixés. En outre, j'ai eu un excellent contact avec l'équipe de management.

SCMag : Le Groupe Lazada, implanté en Asie du Sud-Est, est relativement méconnu en France. Pouvez-vous le présenter ?

P.P. : Lazada est une entreprise lancée par Rocket Internet [NDLR : incubateur de start up], en mars 2012 en Asie du Sud-Est.



© LAZADA GROUP

Elle est un pionnier du commerce électronique à travers toute cette région, des marchés encore peu explorés jusqu'à présent, sur le même modèle qu'Amazon. Lazada est une « marketplace » en ligne. Les marchands mettent à disposition leurs produits et nous nous chargeons de leur logistique et de l'exécution de la commande. Nous distribuons tout type de produits : téléphones, tablettes, appareils électroniques, vêtements, chaussures, sacs, montres, parfums, cosmétiques, équipements de la maison, jouets, articles de sports, etc. Lazada reçoit le soutien financier d'investisseurs (plus de 520 M€ de levée de fonds) comme Temasek, Tesco, Summit Partners, Verlinvest, Investment AB Kinnevik et Rocket Internet. Aujourd'hui, deux ans et demi après notre lancement, nous sommes le leader du e-commerce en Asie du Sud-Est et dans chacun des pays où nous sommes implantés : Indonésie, Malaisie, Thaïlande, Philippines, Vietnam et Singapour.

SCMag : Pourquoi ces pays ?

P.P. : Ces six pays représentent 500 millions de personnes et le commerce en ligne constituera un marché de 38 Md€ d'ici 2020, selon un rapport récent d'UBS. Les niveaux de croissance sont comparables à ce qu'il se passe en Chine où la pénétration du

Poignant

e-commerce en Asie du Sud-Est »

e-commerce est plus importante qu'en France et aux Etats-Unis. La révolution du e-commerce en Chine, dont l'étendard est Alibaba, a démarré il y a cinq/six ans, en raison de l'émergence d'une classe moyenne et d'une explosion de l'accès à Internet, notamment via les smartphones. En outre, dans des pays tels que la Chine, l'Inde ou d'Asie du Sud-Est, l'offre de distribution traditionnelle est réduite, voire inexistante dans certaines zones.

SCMag : En tant que COO, quel est votre périmètre de travail ?

P.P. : Nous parlons des opérations plutôt que de la Supply Chain. Elles couvrent l'ensemble du périmètre lié à l'exécution des commandes : la gestion opérationnelle des marchands, les approvisionnements, la mise en ligne des produits, l'ensemble des opérations, depuis la création de la commande jusqu'à la livraison au client final, ainsi que les processus de flux retours. Soit les marchands livrent leurs stocks dans nos entrepôts, soit ils les stockent chez eux. Dans ce cas, je m'assure qu'ils disposent des bons niveaux de stocks et de leur capacité à traiter les commandes dans les

délais requis. Je suis en charge des six pays. Nous disposons pour l'heure d'entrepôts, gérés en interne, dans chaque capitale de ces pays pour être proches des consommateurs. Ce schéma est voué à s'étendre puisque nous prévoyons d'ouvrir de nouveaux entrepôts à proximité des grands centres de consommation afin d'optimiser les délais de livraison. Notre réseau est donc amené à grossir et à se complexifier. S'agissant du transport, une partie est gérée en interne et une autre en externe. Lazada développe sa propre flotte de livreurs, de motos et de véhicules et gère la livraison en direct aux clients dans



une quarantaine de villes en Asie du Sud-Est. Je gère aussi six centres d'appel client.

SCMag : Quelle était votre feuille de route ?

P.P. : Au démarrage, ma mission a consisté à mettre en place toute l'organisation logistique et les plates-formes. Désormais, je poursuis le développement. Il s'agit d'être meilleur pour poursuivre notre croissance. Parmi les indicateurs clefs, nous suivons de près le coût par commande, la vitesse, la fiabilité et le respect de la promesse client en matière de délai de livraison. Nous sommes très attentifs à l'agilité de notre Supply Chain. Elle doit être dynamique et capable d'intégrer de nouveaux marchands et de nouveaux produits. Elle doit aussi nous permettre d'absorber les pics d'activité, à l'occasion par exemple de la journée des célibataires où les ventes battent des records. Nous apportons aussi une grande attention au taux de retour et à la satisfaction client.

SCMag : Quelles sont les caractéristiques logistiques propres au e-commerce ?

P.P. : Les aspects liés à la vitesse et à la fiabilité, le délai de livraison jusqu'au client final et l'importance du respect de la promesse client. Nous proposons des centaines de milliers de références sur notre plate-forme via des milliers de marchands. Cela crée une complexité logistique forte, et ce dans un contexte où le nombre de marchands continue de croître. L'autre grande spécificité du e-commerce est la logistique des retours. La capacité à proposer un processus de retour simple est très importante. Par ailleurs, le client étant extrêmement sensible au prix, il faut s'assurer que le coût de la logistique soit très faible pour être plus compétitif en matière de prix. Sans oublier l'attention particulière à accorder aux réseaux

sociaux, pouvant être un vecteur de communication pour les clients insatisfaits.

SCMag : Outre les spécificités business, quelles sont celles liées à la géographie ?

P.P. : Par exemple, les spécificités de l'Indonésie sont liées à son étendue géographique. D'Est en Ouest, elle mesure 5.500 km et



© LAZADA GROUP



© LAZADA GROUP

est constituée de plus de 17.000 îles. Nous livrons néanmoins partout ! Le réseau de transport (rail et route) est beaucoup moins développé qu'en Europe. Il s'agit donc d'un vrai challenge logistique d'assurer des délais de livraison courts malgré le manque d'infrastructures à des niveaux de prix compétitifs. Le réseau des transporteurs est aussi moins développé. Tel est le cas par exemple de la Poste indoné-

sienne. Nous nous heurtons aussi à des difficultés concernant le paiement. Le taux de pénétration de la carte bancaire étant nettement moins élevé qu'en Europe, beaucoup de clients paient en liquide à la réception du colis. Nous devons donc intégrer au flux logistique le processus complexe de collecte de cash à la livraison. En outre, le niveau de maturité de notre base de marchands est très variable. Par ailleurs, les clients de la région découvrent l'e-commerce et communiquent beaucoup avec notre service client. Etant la première plate-forme d'e-commerce dans la région, nous contribuons à éduquer nos clients (gestion d'un retour, processus d'achat en ligne, etc.), d'où l'importance de nos centres d'appel client.

SCMag : A quels types de sujets réfléchissez-vous actuellement ?

P.P. : Nous avons défini trois axes de développement. Le premier vise à accroître nos infrastructures et étendre notre réseau logistique en agrandissant les entrepôts existants et en ouvrant de nouveaux. Nous souhaitons aussi développer les échanges d'information dans notre réseau avec nos partenaires. Aujourd'hui, les transporteurs ne sont pas très informatisés. Nous les accompagnons, ainsi que les marchands, dans cette quête d'intégration. Nous voulons à terme disposer d'une bonne visibilité en temps réel de l'état et de l'activité du réseau. Enfin, nous devons soutenir les marchands afin qu'ils soient en mesure de nous accompagner dans notre développement et notre forte croissance. Nous avons créé à cet effet des formations (Lazada University). Des équipes de Lazada leur dispensent des cours pratiques (gestion des stocks et d'entrepôt, des approvisionnements, etc.). ■

PROPOS RECUEILLIS PAR BRUNO SIGUICHE