

Dossier > Assises de la Logistique

> Assises de la Logistique :

Les Assises de la Logistique se tiennent cette année les 16 et 17 octobre à Paris. Une occasion, pour les logisticiens, de débattre de questions d'actualité se rapportant de près à leur activité quotidienne.

Comment sécuriser le client en fiabilisant la chaîne logistique

3 questions à...

Luc de Murard, Pdg de Crosslog



Logistiques Magazine : Quelles sont les grandes mutations du secteur de l'industrie et de la grande distribution ces dernières années et quels en sont les impacts sur les organisations logistiques ?

Luc de Murard : De façon globale, qu'il s'agisse de l'industrie ou de la grande distribution, on est passé d'une politique de

l'offre à une politique de la demande. Dans l'industrie, cette inversion de tendance s'est traduite par la mise en place de procédures intégrant très en amont la notion de client final. On produit avant tout pour répondre à une demande exprimée par le marché. A la production de masse a succédé une production de niches en séries courtes avec une personnalisation des produits par rapport aux besoins des consommateurs. La production a été en quelque sorte "tirée" par le marché. La demande des clients étant par essence même versatile, des outils d'optimisation de production ont été introduits pour apporter encore plus de flexibilité et de réactivité : la GPAO s'est enrichie de méthodes de traçabilité, de CRM (Customer Relationship Management) voire de prévisions de vente et petit à petit, on a vu se développer au sein des entreprises des fonctions transversales de supply chain managers capables de prendre en charge l'ensemble des flux physiques et d'informations des produits de bout en bout, du fournisseur du fournisseur au client du client pour un meilleur service rendu final à l'instant t et donc un accroissement des ventes.

Quant à la grande distribution, elle a cherché à fidéliser et accroître ses clients en lui proposant un assortiment de produits

plus larges et ce, en privilégiant une politique marketing volontariste, aboutissant au final à un plus grand confort dans l'acte d'achat. On a fait la chasse à la rupture de stock pour au contraire privilégier une

disponibilité maximum de références en linéaire. Des univers de consommation ont été créés, regroupant, sous le vocable de "category management" des produits d'une même famille -nourriture, beauté, loisirs...-. Qui plus est, des services de proximité de type assurances, banques, voyages ont été développés en périphérie du métier de base du distributeur. Bref, tout a été fait pour répondre voire anticiper aux nouveaux modes de vie des consommateurs qui veulent accéder en un minimum de temps et sur un même lieu à une offre complète.

L.M. : Quel est le niveau de service qu'on doit apporter au client tout en préservant qualité, rentabilité et optimisation des ressources engagées ?

L. de M. : L'industrie et la grande distribution sont à la recherche d'un service optimisé, mais encore faut-il savoir jusqu'où ne pas aller trop loin. L'organisation d'une production en flux tendus a ses limites. Sous prétexte que le consommateur n'attend pas et que le niveau de stocks doit être constamment à son minimum, on ne doit pas forcément faire partir des camions à vide, ce qui générerait des surcoûts inacceptables. En production, même si on vise des productions courtes qui impliquent d'opérer des changements rapides et fréquents d'outils, les manipulations répétées ont un coût qu'il convient de maîtriser par pure rigueur dans la gestion financière de la chaîne logistique.

Autre cas de figure : les magasins de proximité semblent avoir le vent en poupe. Est-ce pour autant une raison pour développer à tout prix - et à n'importe quel prix de mètre carré ! - des points de vente en centre-ville sans s'assurer une rentabilité maximum des investissements consentis ? Les services apportés aux consommateurs sont de plus en plus sophistiqués, la livraison à domicile en est un volet. Certaines enseignes redoublent d'imagination. En Espagne, la chaîne de magasins El Corte Inglés propose au client qui parcourt les allées, des employés capables de noter les pro-



cap sur le consommateur final

duits qu'il retrouvera rassemblés à la caisse par leur soin. Est-ce "le" modèle idéal à suivre? La proportion entre le service généré et les dépenses engagées est-elle toujours justifiée? Même s'il n'y a pas de recette miracle ou de réponse toute faite, il est bon de se poser la question, quitte à ce que les choix opérés soient conformes à un plan financier planifié très en amont.

L.M. : Quelles grandes leçons peut-on tirer de l'effondrement de la bulle Internet? Est-ce pour autant la fin du e-commerce ou des places de marché? A quand le redémarrage éventuel de ces activités?

L. de M. : Internet, est apparu aux entreprises comme un nouveau mode de communication presque magique. Tout d'abord, elles ont cru qu'elles allaient obtenir des informations très précises sur le comportement de consommation des internautes en suivant

baser sur une restitution des données en batch. De plus une place de marché n'a une efficacité maximum que si elle rassemble un maximum de fournisseurs et de clients, ce qui n'est pas encore le cas. Enfin, les places de marché ont surtout créé un avantage pour les acheteurs en leur proposant un panel élargi d'approvisionnements dans le monde entier. Or, il faut que tout le monde y trouve son compte, ce qui n'est pas évident pour les fournisseurs.

Concernant le e-commerce proprement dit, tout le monde (sauf les logisticiens) pensait que son mode de distribution allait être gratuit. Or c'est avant tout de la vente à distance, avec un dernier kilomètre loin d'être donné!. On a tellement répandu l'idée qu'Internet était synonyme de simplification des processus que l'internaute n'a pas compris et accepté de payer le juste prix d'une livraison à domicile. Aujourd'hui, les sites qui arrivent à résister à la crise sont ceux qui sont adossés à un grand groupe ou qui ont développé un modèle dégagant une marge suffisante sur chaque commande pour couvrir les frais de back-office et logistique. C'est le cas par exemple de sites distribuant des produits high tech comme Top Achat, MisterGoodDeal, Clust, Digital Shopping... Ces sites ont des croissances très fortes souvent supérieures à 10% par mois et ont acquis une taille loin d'être ridicule de l'ordre de 30 millions d'euros de chiffres d'affaires. A ce jour on voit émerger des sites déjà rentables, d'autres qui devraient l'être dans l'année.

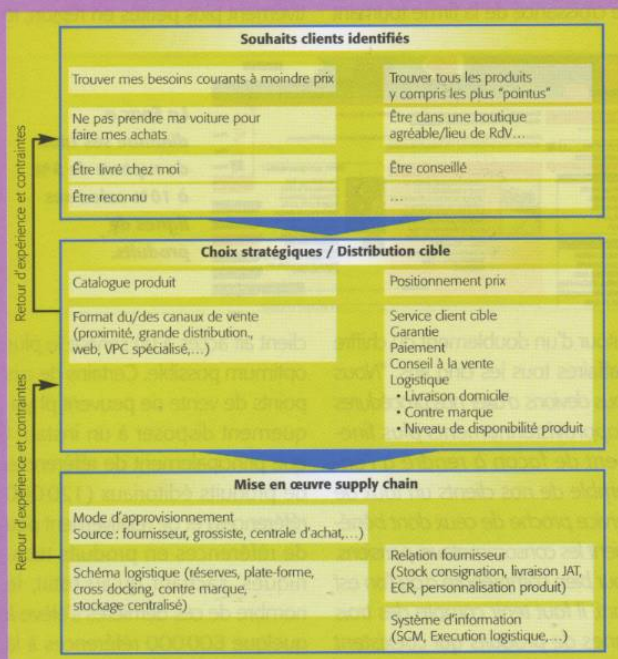
Ceci dit, on voit encore beaucoup de web marchands qui mettent la clef sous la porte ou qui seront obligés de se regrouper pour atteindre plus rapidement leur point d'équilibre.

Globalement le contexte Internet se dégage quelque peu puisque le pourcentage d'internautes a connu une progression constante en France. Il est passé de 7% en 2000 à 12% en 2001 et à 19% en 2002. Et si la proportion d'acheteurs en ligne parmi ces internautes a baissé, la valeur du panier moyen a, elle, augmenté.

D'autre part, on assiste à l'heure actuelle à un phénomène intéressant. Internet dope le commerce traditionnel. Surcouf, par exemple, spécialisé dans la vente de produits informatiques, reçoit, dans ses points de vente des internautes qui viennent acheter en ayant en main une sélection de produits et un comparatif de prix opérés sur Internet. Ils ont fait la moitié de la démarche et malgré certaines réticences – paiement à distance par carte bancaire notamment – on peut penser que certains d'entre eux basculeront bientôt sur Internet.

En conclusion, je dirais que la bulle Internet concerne avant tout les investisseurs qui se sont lancés aveuglément dans un nouvel eldorado dont ils sont bien vite revenus. En réalité, les web marchands qui ont raisonné en véritables PME et ont eu tendance à dire "le premier euro qu'on gagnera sera un euro qu'on n'aura pas dépensé" récoltent le fruit de leur sagesse et feront sûrement école.

Propos recueillis par Catherine Fournier



dic par clic le moindre de leurs mouvements. Ce fut un leurre. Puis, elles y ont vu un nouveau canal de vente avec des opportunités de développement commercial. De plus, elles ont pensé qu'avec le phénomène de réduction des intermédiaires, elles allaient obtenir une réduction des coûts de process. Au final, ça n'a pas toujours été le cas et de toute façon jamais autant qu'espéré. Quant aux places de marché, celles qui fonctionnent le mieux aujourd'hui sont celles se rapportant aux achats hors production pour une raison bien simple. Contrairement aux process de production classique qui demandent le développement de process informatique synchrone, il suffit tout bonnement de se