

LA LOGISTIQUE DANS LE E-COMMERCE

Sothy Srey*

Résumé - Depuis toujours, la logistique accompagne les mutations des activités industrielles et commerciales des entreprises, elle continue aujourd'hui avec l'avènement de l'ère Internet. La logistique du e-commerce n'est en fait qu'un aspect du déploiement de vastes réseaux logistiques mondiaux dans une économie de globalisation. En 1998, une étude révélait que les services logistiques étaient rarement en phase avec les attentes des marchands ; en est-il autrement aujourd'hui ? En quoi la distribution peut-elle apparaître comme le talon d'Achille du e-commerce ?

Mots-clés : logistique, distribution, commerce électronique.

1. Quelques définitions

1.1 *La logistique*

Commençons tout d'abord par préciser ce que l'on regroupe sous le terme « logistique ». Selon le dictionnaire Larousse, on entend par logistique « l'ensemble des méthodes et des moyens relatifs à l'organisation d'un service, d'une entreprise... et comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et parfois les approvisionnements ». Pour le sujet présent, on s'intéressera à l'avis de spécialistes et on adoptera l'énoncé des animateurs de la commission « logistique et commerce électronique » de l'Association française pour le Commerce et les Services En Ligne (ACSEL) pour qui la logistique représente l'« activité de gestion des flux matériels entre une entreprise, ses fournisseurs et ses clients (collecte, acheminement et distribution) ».

* Ingénieur CNAM, Agrégé de Génie Mécanique (article tiré d'un mémoire de DEA).

1.2 Le commerce électronique

Il existe un nombre impressionnant de définitions du commerce électronique, aussi diverses et variées les unes que les autres. Pour ne retenir que quatre d'entre elles, je choisirai celles-ci :

« Le commerce électronique est l'ensemble des transactions marchandes effectuées sur un réseau électronique », Francis Lorentz, ancien responsable de Bull.

« Le commerce électronique est une partie de l'économie d'Internet », Centre de recherche américain du Texas.

« Le commerce électronique est composé de tout processus conduit par une organisation marchande sur un réseau d'ordinateurs », Office de statistique américain.

« Le commerce électronique est une forme de vente assimilable à la vente par correspondance en ligne », Comité de statistique français.

Pour résumer l'état actuel des choses, on nage dans une véritable confusion. C'est pour cette raison qu'il faut se méfier des chiffres avancés dans des revues plus ou moins spécialisées sans que soit précisé exactement ce que l'on entend par commerce électronique. En revanche, si on veut obtenir une définition plus restreinte du e-commerce, on ne cessera de s'interroger... Une transaction initialisée par consultation électronique, mais dont la commande s'effectue par courrier ou dont le paiement consiste en l'envoi d'un chèque, est-elle considérée comme du e-commerce ? On pourrait trouver une pléiade de cas comme celui-ci où l'on n'obtiendrait pas une unanimité de réponses. En fait, il s'agit d'un faux débat, il faut dépasser ce stade et considérer que nous vivons un phénomène général d'« électronique » à un niveau ou à un autre de la chaîne commerciale.

2. Les enjeux de la logistique dans le commerce électronique

Dans le contexte présent où tous les acteurs économiques ne raisonnent qu'à l'échelle mondiale, où le commerce le plus classique, grâce à l'électronique, tend lui-même à devenir planétaire, quelles sont les nouvelles activités de la logistique ? La logistique est-elle en mesure de répondre à un tel déploiement ?

La réponse est sans aucun doute affirmative, car les champs de compétences de la logistique ont eux aussi évolué, sachant prendre part aux différentes mutations économiques. A l'échelle mondiale, la part de l'e-commerce demeure relativement modeste. En effet, la « nouvelle économie » est loin d'avoir supplanté la « vieille économie » et n'a pas non plus entraîné sa disparition. Quels que soient les chiffres avancés actuellement, la part du e-commerce ne représente que 1% du marché total (il s'agit d'un ordre de grandeur). Pourtant, la logistique détient déjà les dispositifs et les acteurs susceptibles de répondre à une forte

croissance du secteur. Cependant, il faut émettre quelques réserves quant à l'utilisation réelle de ce potentiel. On entend parler à tout va d'environnements intégrés de commerce électronique, mais généralement, en y regardant de plus près, on se rend compte, dans la pratique, d'une réelle négligence de l'accompagnement logistique.

Dès qu'on envisage de se lancer dans du commerce en ligne, on est confronté au problème épineux de la livraison. En effet, il ne faut pas perdre de vue qu'une simple transaction commerciale débute par une prise de commande mais se termine irrémédiablement par la livraison dudit produit. C'est pourquoi, même dans le commerce électronique, la satisfaction du client est soumise aux différentes contraintes et aux différentes défaillances de la logistique à lui livrer le produit commandé. On a trop souvent vu des web-marchands se leurrer sur les objectifs à atteindre, considérant que l'essentiel de la transaction se limitait à la prise de commande et au paiement. Certes le cyber-espace est une véritable aubaine pour tous ceux qui désirent faire la promotion de leurs produits à grande échelle, Internet apparaît alors comme une vitrine sans limite, mais derrière le site on découvre toute la complexité de la gestion physique du produit. Les vendeurs sur Internet sont obligés de reconnaître l'importance d'une présence physique.

Une prise de commande en ligne peut s'effectuer en quelques secondes à peine, alors que sa préparation et son acheminement pourront prendre plusieurs jours et parfois des semaines. C'est à ce niveau que se mesure l'intérêt de la logistique dans le commerce électronique. En effet, c'est par la réactivité de sa gestion des flux physiques que le commerce électronique va prendre l'avantage sur les autres modes de distribution.

C'est pour toutes les raisons exposées ci-dessus qu'il paraît important de s'interroger sur les relations qui existent entre la logistique et le commerce électronique.

3. Les acteurs de la logistique

En ce qui concerne l'Europe, lorsqu'on évoque les acteurs de la logistique, on pense d'abord aux entreprises postales qui, grâce à leur réseau capillaire et à leur monopole sur la livraison des lettres et des petits paquets, desservent l'ensemble du territoire. Dans un deuxième temps, viennent les messageries express telles que Federal Express ou UPS, pour ne citer qu'eux. Ensuite, il faut compter sur les transporteurs, qui, grâce à leur expérience du juste-à-temps dans le commerce entre entreprises (Business to Business), sont capables de proposer des services de messageries. Par exemple, l'organisateur de transport Calberson est devenu une filiale de la SNCF, cette dernière n'étant plus en mesure de répondre en juste-à-temps sans faire appel à une flotte de camions... Enfin, pour terminer, on ajoutera les coursiers (type Pizza Hut) qui s'avèrent performants lorsqu'ils fonctionnent en réseau.

3.1 Les différents types d'entreprises

L'envolée d'Internet a pris de cours un certain nombre d'entreprises qui s'avouent dépassées par les événements. L'eldorado du monde Internet a suscité des curiosités et des vocations parmi tous les types d'entreprises. Chaque société est animée par des raisons qui lui sont propres, mais, quelle que soit la nature de cet engouement, on ne peut se lancer à l'aventure qu'en connaissance de cause.

Pour une entreprise déjà présente sur le marché classique, les nouveaux concurrents sur Internet apparaissent comme une véritable menace. Leur réaction, souvent défensive et hâtive face à l'événement, ne comporte pas trop de risques pour une entreprise déjà bien présente dans son activité traditionnelle, mais il faut bien qu'elle prenne conscience que, face à l'étendue des spécificités et des difficultés d'un tel projet, la simple création d'un site ne sera pas forcément suivie de nouvelles entrées d'argent. Il faut se donner les moyens d'être présent sur le web, tout comme ses concurrents, en sachant pertinemment que la mise en place de cette nouvelle activité entraînera des investissements dont le retour n'est que probable.

Pour d'autres entreprises, le commerce électronique est une occasion de redéfinir leur stratégie et de se lancer dans une démarche de gestion de relation client. L'erreur fréquemment rencontrée dans une telle démarche est de considérer que le plus important consiste à concrétiser les visites virtuelles en commandes, ce qui se traduit par la focalisation de tous les efforts d'optimisation sur le *front office* et la connexion avec le client, en sous-estimant toute la dimension du facteur logistique. Dans de telles situations, les entreprises prennent le risque d'être dans l'incapacité de remplir correctement leur contrat de vente au détriment du client final, ce qui ne joue pas en faveur du commerce électronique, car le client déçu une fois ne laissera pas de seconde chance. Certes, il faut réussir à capter le client, mais il est tout aussi important de le conserver, surtout lorsque certaines statistiques montrent que conquérir un nouveau client coûte au moins sept fois plus cher que de le fidéliser.

Lorsque l'entreprise a totalement conscience de l'intérêt qu'il y a à soutenir les efforts consentis sur le *front office* par de réels investissements sur le *back office* garantissant la qualité de la distribution, alors elle est en mesure de proposer à ses clients une certaine personnalisation et donc en sera récompensée par de nouvelles commandes.

3.2 L'exemple de La Poste

D'ici huit ans, La Poste sera devenue une entreprise comme une autre, soumise à la dure loi du marché concurrentiel. En effet, c'est en 2009 que la libéralisation des services postaux sera complète. Cela fait maintenant bientôt plus de six ans que La Poste a commencé à se préparer à l'entrée en totale concurrence. En attendant l'instant fatidique, elle entend profiter de ses dernières années de monopole pour affûter ses positions et amener les 300 000 postiers à

transformer le service postal en une entreprise comme les autres. Sa stratégie se décline suivant quatre objectifs précis : préserver sa première place au plan national, s'accommoder des progrès technologiques, assurer la cohésion du territoire et maintenir la rentabilité.

Tout d'abord, lorsqu'il s'agit de préserver le *leadership* national, La Poste compte bien jouer de ses atouts. Elle a en effet tout intérêt à utiliser les solides avantages dont elle dispose au départ en tant qu'opérateur national de référence. C'est pourquoi il est légitime que La Poste croie à son succès quant à la conservation d'une grande partie de sa clientèle. Mais cela ne se fera pas sans effort et La Poste en est consciente : pour asseoir sa position de leader sur le marché intérieur français, et de second au niveau européen, elle a déjà commencé à investir.

Confrontée à la concurrence déjà ouverte sur le secteur de la messagerie, La Poste a dû réagir rapidement. Pour assurer sa position, elle a signé un accord en décembre 2000 avec la Fédération des entreprises de vente à distance (La Redoute, Les 3 Suisses, la Camif...), garantissant les délais de livraison au risque de pénalités si ses engagements n'étaient pas tenus. Les efforts s'avèrent récompensés puisque aujourd'hui le directeur de la stratégie de La Poste nous affirme que, face à la concurrence des opérateurs tels que DHL International ou UPS, et grâce à sa filiale Chronopost International, « La Poste a su garder son leadership, ce qui est rare pour un opérateur public ».

Face à la concurrence du web, c'est-à-dire de la messagerie électronique sur Internet, La Poste aurait de quoi frissonner ; pourtant, le directeur de stratégie reste optimiste : « le Net favorise l'explosion du marketing direct. Aux Etats-Unis, un internaute reçoit trois fois plus de courrier qu'un non internaute. Dans cinq ans, les effets négatifs dus à la réduction de l'échange de factures et autres formulaires [40 % du courrier] reculeront devant l'explosion de la publicité ». Grande est la confiance des dirigeants de La Poste qui s'estiment prêts à répondre au développement de l'e-commerce et à l'intensification de la circulation des colis : « Nous devons être capables de réaliser sur le Net ce que nous faisons sur le courrier physique ». La Poste s'est même offert un partenariat avec la Sagem pour lancer la première autorité de certification des échanges électroniques en France : il s'agit de Certinomis, dispositif destiné à remplacer le fameux « cachet de La Poste faisant foi ».

Avec un marché estimé à environ 300 milliards de dollars, rien qu'au niveau européen, biens et services confondus, Internet est incontestablement devenu aujourd'hui un mode de commercialisation à part entière. Grâce à toutes les spécificités de son réseau, la Poste apparaît tout naturellement comme l'institution incontournable au développement du commerce électronique. Pour ne pas rater le train en marche, la Poste a su évoluer. C'est pour prendre en compte le phénomène du commerce électronique qu'elle a créé de nouveaux services comme la Direction du commerce électronique et de la vente à distance qui a pour mission, depuis novembre 1998, de concevoir et de mettre en œuvre des systèmes d'information répondant aux nouveaux besoins exprimés par les web-marchands et leurs clients.

En ce qui concerne la logistique appliquée au commerce électronique, les avantages de La Poste sont évidents. Le transport et la livraison sont au cœur du métier de La Poste. En effet, qui mieux que La Poste sait livrer les particuliers ? Ce savoir-faire n'est pas remis en cause, ce qui lui confère une certaine légitimité, voire une légitimité certaine. De plus, de par l'étendue et les caractéristiques de son réseau, La Poste sait où se trouvent les individus, ce qui lui permet de jouer un rôle majeur dans le développement du e-commerce. Avec ses 17 000 bureaux de poste qui recouvrent l'ensemble du territoire français, sans compter sa collaboration avec de nombreux opérateurs européens, la Poste apporte non seulement un gage de sécurité, mais aussi la proximité physique qui matérialise la relation virtuelle induite par l'électronique !

Pour le directeur du commerce électronique de la Poste, il ne fait aucun doute que les systèmes d'information apparaissent comme la clé de voûte du commerce électronique. Internet implique quelques changements au niveau de la logistique, comme l'accélération des processus de distribution ou la mise en place de dispositifs d'information continue. En ce qui concerne l'information fournie, il s'agit de toute une panoplie de renseignements permettant aux clients de connaître les tarifs, les délais de livraison, les points et les horaires d'enlèvement, mais aussi de suivre le colis expédié, étape par étape. Ce dernier renseignement apparaît autant utile au destinataire qu'à l'expéditeur qui est alors en mesure de contrôler la qualité de son service depuis l'expédition jusqu'à la livraison finale. Ce service est connu sous l'appellation de « track and trace » ou « tracking », il est offert par Chronopost, Taxexpress, Dilipack, ColiPoste et Colissimo.

En ce qui concerne son fond de commerce, à savoir la publicité adressée aux particuliers, La Poste y attache une attention particulière. Les entreprises constituent la majeure partie de l'activité de La Poste en générant 90 % du chiffre d'affaires du courrier ; il a donc semblé naturel de privilégier ces clients, surtout lorsqu'on considère qu'ils seront les premières proies de la concurrence. Comme l'explique le directeur du courrier à La Poste, « les concurrents peuvent facilement s'engouffrer dans ce secteur. Ce qui compte aujourd'hui, c'est le suivi des lots. Les entreprises veulent savoir où en sont leurs colis, et qu'ils soient livrés avant une date donnée, qui n'est pas forcément le lendemain. Pour les satisfaire, nous serons prêts sur ce plan avant la première phase de mise en concurrence en 2003... ». Cela fait maintenant un an que La Poste a inauguré la première lettre suivie par code barre : ce nouveau service mis à la disposition des clients leur permet de repérer la circulation de leur courrier le long de la chaîne.

3.3 La grande distribution et les véricistes

A côté des grands acteurs classiques de la logistique, on a vu apparaître deux nouveaux acteurs qui sont la grande distribution et les véricistes. Dans le cas de la grande distribution, le e-commerce est dans une logique inverse de ce à quoi elle était habituée. En effet, tout achat dans un hypermarché commence par l'arrivée du client au magasin, puis continue par le choix

des produits au fur et à mesure de ses allées et venues dans les rayons ; c'est lui qui prend l'objet, le stocke dans son panier, le dépose sur le tapis roulant, l'emballe dans le sachet plastique, le transporte jusqu'à sa voiture puis le ramène chez lui. Maintenant on demande à la grande distribution d'assurer toutes ces tâches de logistique à la place du client... La grande distribution sait parfaitement faire de la logistique de gros, mais ne peut supporter les contraintes et les aléas d'une logistique de détail ; c'est pourquoi les stratégies adoptées sont toujours partielles. On assiste soit à une institutionnalisation des magasins relais-comme c'est le cas au Japon où les boutiques sont en même temps des cybercafés, des tabacs et des relais ouverts seize heures par jour-, soit à une autre stratégie comme celle d'Auchan qui consiste à assurer une partie de la logistique, c'est-à-dire la prise en charge de vos achats jusqu'à l'emplacement de votre voiture sur le parking.

Pour Télémarket.fr, société de l'électronique, il faut convaincre le client de changer ses habitudes et de venir faire ses courses sur Internet. C'est ainsi que leur campagne publicitaire insiste sur les avantages offerts : « en un an, le client Télémarket consacre moins de 10 heures à faire ses courses (contre 125 heures pour un client d'hypermarché classique) et ne transporte rien ! Il se fait livrer à domicile par Télémarket ». Un supermarché de l'e-commerce doit concentrer ses efforts sur l'offre d'approvisionnement en produits de grande consommation depuis chez soi, jusqu'aux produits alimentaires frais qui nécessitent une logistique plus exigeante, plus coûteuse et plus risquée.

En ce qui concerne les véricistes, ils sont susceptibles de jouer un rôle majeur dans le développement du e-commerce, de par leur savoir-faire en matière de logistique et les moyens dont ils disposent. Ces experts de la vente à distance ont ouvert leurs propres filiales logistiques à des entreprises tierces. Ils sont de véritables prestataires de services logistiques pour toutes les entreprises qui recherchent à la fois une logistique et des services associés tels que la communication, le marketing, la gestion des stocks, la livraison en « 24 heures », l'optimisation du traitement, le suivi des colis et le suivi clientèle. Par exemple, Mondial Relay distribue environ 30 millions de colis par an, selon une structure de distribution très diversifiée s'articulant autour de trois réseaux : le direct, les points relais chez les commerçants traditionnels et La Poste. Mondial Relay travaille déjà pour le compte des 3 Suisses ; ils sont en mesure de proposer leurs services (gestion des commandes à partir d'un stockage centralisé ou d'enlèvements) à une entreprise indépendante se lançant dans le e-commerce en concentrant tous les flux logistiques sur sa plate-forme.

Pour souligner un autre point non négligeable lorsqu'on parle d'Internet et donc de mondialisation, il faut être capable de s'internationaliser. D'après le responsable Recherche & Développement e-commerce chez les 3 Suisses, le déploiement logistique à l'international est lié à la culture. Par exemple, « en Allemagne, il y a une tradition de centralisation. Culturellement, il y a là un phénomène de groupage que nous ne connaissons pas en France où nous sommes

plus individualistes ». Or, pour percer le marché international, il faut s'appuyer sur les structures déjà existantes.

4. De nouvelles opportunités, de nouveaux comportements

Est-il vraiment nécessaire de préciser une nouvelle fois que le commerce électronique offre de nombreuses opportunités ? Tout se résume dans le seul fait qu'il soit capable de proposer en temps réel une grande masse d'informations aux consommateurs. Désormais il est possible de configurer ces informations en fonction des caractéristiques propres des clients, en vue d'adapter le service à leurs besoins personnalisés.

Le commerce électronique représente bien plus qu'un nouveau canal de distribution ; c'est aussi une possibilité incroyable de comparaisons des offres, permettant au client de peaufiner sa décision face à l'étendue de la diversité du marché.

En réduisant les notions de distance et de temps, Internet a suscité une certaine impatience chez le client. Ses comportements ont été indubitablement modifiés. Face à de nouvelles opportunités qui s'offrent à lui, le client se découvre de nouveaux besoins. En tant que consommateur final, il estime légitime de formuler certaines requêtes jusqu'alors inexprimées, voire non imaginées. Confrontées à ce qui est aujourd'hui communément désigné sous le terme de client-roi, les entreprises sont désormais prêtes à tout pour satisfaire ce client de plus en plus exigeant.

Une des nouveautés dans le comportement du client réside dans la personnalisation de la commande. La préparation doit donc être adaptée, ce qui implique de nouvelles infrastructures logistiques. Il n'est pas envisageable de traiter une commande électronique avec les outils classiques. Si, dans la plupart des cas, le client avait l'habitude de choisir et d'acheter des produits sur stock, maintenant, face à une diversité accrue, il lui est possible de configurer le produit en fonction de ses besoins, ce qui entraîne aussi de la part des infrastructures logistiques certains changements comme la différenciation retardée, et donc la multiplication des canaux logistiques. Il faut désormais être capable de produire des composants non spécifiques le plus en aval possible et de ne déclencher les opérations finales qu'à partir de la réception de la commande. Grâce au progrès de l'informatique, les nouveaux logiciels intègrent cette fonctionnalité et permettent même de lancer l'ordre de fabrication lorsqu'ils sont reliés au système de production. Le client fixe son choix à partir d'une liste comprenant une multitude de paramètres, puis, en fonction des options retenues, le procédé génère de nouvelles listes. Le configurateur vérifie alors dans le système informatique la disponibilité du produit, supprime les incompatibilités, et établit une liste parallèle de produits complémentaires pour étoffer le panier d'achats du client.

« Bienvenue dans la vie.com ». Comme le dit si bien le slogan publicitaire de France Télécom, il faut aussi rappeler que la caractéristique essentielle de l'outil Internet est l'accès au monde entier... Le client n'habite pas forcément au coin de la rue, la commande peut être émise depuis n'importe quel pays et donc l'acheminement devra en tenir compte. La logistique est de nouveau mise à l'épreuve.

5. Adapter la logistique aux spécificités du commerce électronique

Les comportements des nouveaux clients sont transformés et les contraintes de la gestion des flux en sont affectées. Il serait bien présomptueux de croire qu'il suffirait de « faire avec » la logistique existante pour répondre à ces nouvelles données. En effet, face à de nouveaux objectifs, il faut adapter toute la stratégie de l'entreprise en repensant l'ensemble de la logistique. Pour résumer brièvement, les changements majeurs concernent la circulation des flux physiques, les outils de leur pilotage, les systèmes d'information et leurs outils d'aide à la décision.

Si on devait comparer le commerce traditionnel et le commerce électronique, on pourrait au moins citer trois différences principales. Tout d'abord, l'extension du marché. On peut désormais vendre du fromage à l'autre bout du monde grâce à Internet, alors qu'auparavant, on se contentait de son marché local. Pour reprendre l'exemple du fromage, il s'agit d'une denrée périssable, spécifique à certaines régions, qui nécessite un traitement logistique particulièrement affiné. Une attention de chaque instant est portée au traitement des commandes, à l'expédition, aux délais et à la qualité de service dans son ensemble. Depuis plus de cinq ans Fromages.com vend ses fromages partout dans le monde. Lors d'une interview donnée à l'Institut de Recherches Et Prospective Postales, le Président Directeur Général de Fromages.com, nuance quelque peu l'idée qu'Internet met le marché mondial à la portée des PME, ayant délibérément renoncé à couvrir certains territoires peu hospitaliers, pour des raisons logistiques entre autres... Il peut s'agir de la disparition de marchandises, de contraintes douanières ou de taxes excessives.

Ensuite, on peut noter une différence au niveau du marketing qui, dans le modèle du commerce classique, était, il faut le reconnaître, un marketing de masse, alors qu'aujourd'hui on ne parle plus que de relation client et de vente individualisées. Comme le souligne le responsable du département marketing de Chronopost, le grand gagnant c'est le client et « c'est une donnée clé qu'aucun n'intervenant, qu'il soit commerçant, banquier, logisticien ou intermédiaire, ne doit négliger car la sanction sera immédiate ». La relation avec le cybercommerçant est quasiment dictée par le client. La fidélisation jouant un rôle central, il en résulte une exigence sur les services qui se répercute systématiquement sur le transporteur, on retrouve toutes les démarches juste-à-temps de la logistique industrielle.

Et enfin, pour terminer, le point qui nous intéresse plus particulièrement dans ce dossier est celui de la logistique. Avec l'ère du e-commerce apparaît l'intégration de toutes les fonctions de service dans une seule et même chaîne : la « supply chain ».

Comme le montre la figure 1, la chaîne logistique compte trois processus structurants, à savoir la planification (prévisions, plans de distribution, de production et d'approvisionnement), le pilotage (gestion des commandes, lancement et suivi de la production, gestion des approvisionnements) et l'exécution (production, préparation effective des commandes, distribution et gestion des retours). De ce fait, l'adaptation au e-commerce entraîne certaines contraintes.

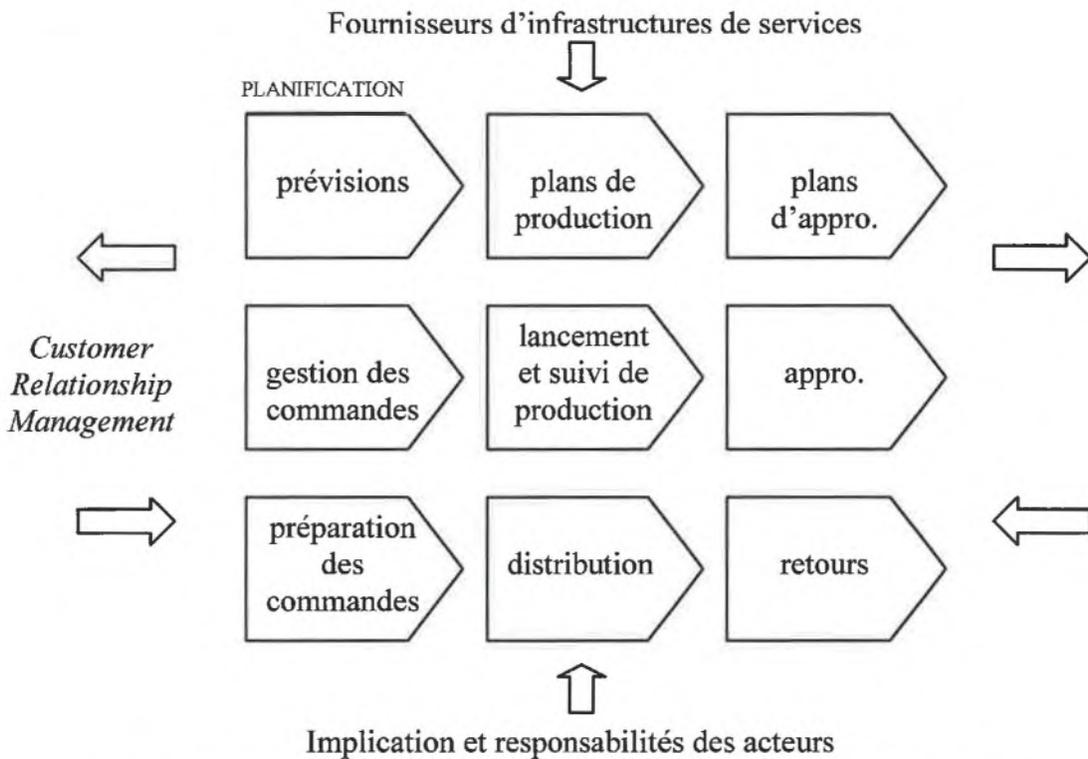


Figure 1 - Impacts du e-business sur la supply chain (source P.P. Dornier).

5.1 La gestion de la relation client

La gestion de la relation avec le client, plus connue sous l'appellation de *Customer Relationship Management*, permet une approche individualisée du client selon un cycle en quatre étapes : consultation et demande d'information, comparaison et sélection des offres, configuration et passation des commandes, suivi d'exécution.

5.2 *Le savoir-faire organisationnel*

La question de la logistique et du savoir-faire organisationnel se pose nécessairement car ce sont les éléments centraux de la réussite de tout commerce en ligne. Les grands acteurs en sont les meilleurs témoins.

Pour Télémarket, la filiale des Galeries Lafayette connue pour être la plus grande société de vente électronique sur Minitel, il s'agit d'utiliser les savoirs acquis pendant de longues années de pratique. En effet, Télémarket a accumulé assez d'expériences et de savoir-faire organisationnel et informatique pour tirer son épingle du jeu Internet. Dans le domaine du commerce alimentaire, l'entreprise est capable de garantir la livraison de tous les produits commandés ; il n'est pas tolérable qu'un client constate l'absence ne serait-ce que d'un seul article. Pour répondre à cette exigence, Télémarket utilise un programme informatique qui détermine le nombre de colis optimum en fonction de la commande ainsi que leur poids, puis, après confection des cartons, on effectue le pesage et la comparaison du poids réel avec le poids théorique... Si on constate une différence, c'est qu'il y a une erreur et qu'il manque au moins un article : il ne reste plus qu'à recommencer !

Pour Amazon, leader américain de la vente de livres en ligne, la gestion des stocks est différente. Ils sont partisans du gain de temps à l'installation. Lorsque les livres et les CD arrivent dans l'entrepôt, ils sont rangés, semi-manuellement ou automatiquement, n'importe où... Le fait de ne pas classer les produits entrants permet un certain gain d'espace, mais il ne faut pas croire pour autant qu'il soit impossible de retrouver un produit, pour cela il y a le système de code à barres.

En conclusion, on peut dire qu'il existe une série de méthodes organisationnelles et informatiques pour préparer une livraison d'objets : chacun peut conserver la sienne, surtout si elle fait ses preuves.

5.3 *La traçabilité (tracking)*

Selon la définition établie par la norme ISO 8402, la traçabilité est « l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'une entité au moyen d'identifications enregistrées ». Dans le domaine de la logistique, il existe plusieurs types de *tracking*, mais tous répondent aux mêmes exigences :

- L'identification des colis le long de la chaîne, depuis le stockage jusqu'à la livraison ;
- Le report de cette identification sur les documents correspondants ;
- Les enregistrements permettant de retrouver l'historique d'un transport ;
- L'archivage et le classement après livraison des récépissés.

Les différentes techniques utilisées pour identifier les flux physiques de marchandise sont le plus souvent l'étiquette code à barres, parfois la puce électronique accompagnée de ses capteurs, et plus rarement le système GPS. Lorsqu'on parle de *tracking*, il paraît évident qu'il s'agit d'un suivi en temps réel, pourtant la pratique est loin d'être opérationnelle. Cela suppose une organisation pointue, des étapes équipées de systèmes de mécanisation et de supports informatiques pour l'enregistrement des données... C'est pour cette raison qu'il existe aussi une forme de *tracking* dit *a posteriori*, où les événements sont automatiquement indiqués et seulement corrigés en cas d'anomalies. Cette méthode a l'avantage de ne pas arrêter le produit en route pour l'enregistrement des données, mais présente l'inconvénient de parfois afficher quelques incohérences entre le flux informationnel et le flux physique.

Lors d'un achat sur Internet, le logisticien est le seul intermédiaire entre le web-marchand et son client, il devient le représentant du vendeur auprès de l'acheteur. La qualité de l'information revêt une importance capitale pour ces trois acteurs. Le *tracking* à l'échelle mondiale est ainsi devenu un outil indispensable, comme une espèce de « fil rouge » entre le client et le fournisseur. Il fait donc partie des nouvelles compétences que le logisticien doit maîtriser. Dans le commerce en ligne, le *tracking* démarre dès l'enregistrement de la vente avec la vérification du moyen de paiement et sa validation. S'ensuivent les données relatives à la production (en-cours, produit fini...), puis les éléments de logistique (préparation de la commande, emballage, expédition) et enfin le suivi de la prestation de transport (prise en charge, départ du point A, réexpédition du point B, archivage au point C, douane conforme, livraison conforme).

J'ai personnellement testé les services de suivi en ligne d'un colis transporté par UPS ; j'avoue que l'intérêt n'était pas primordial mais presque ludique. Le fait de suivre sa commande pas à pas rapproche le client de l'objet désiré. C'est en ce sens que la traçabilité peut s'avérer être un argument de vente. A l'heure d'Internet, cette nouvelle possibilité est proposée au client et apparaît donc comme un outil commercial.

6. Un guide de e-logistique

Pour clore cette partie et essayer de faire un point sur la problématique de la logistique dans le commerce électronique, il me paraît judicieux de reproduire le « guide du e-commerce » que La Poste a publié sur son site : www.laposte.com.

La logistique constitue l'un des tout premiers chantiers pour le commerçant en ligne, alors qu'elle est bien souvent négligée.

Plus de la moitié des e-commerçants américains citent les problèmes de livraison comme premier obstacle au commerce électronique (Forrester Research).

Selon l'Institut de Recherche et Prospective Postale (Irepp), seulement 7% des commerçants français citent la logistique dans les conditions préalables au développement du commerce électronique, ce qui explique bon nombre d'échecs.

A chaque produit sa solution

On ne livre pas des meubles comme des livres ou des CD. Avant de choisir son prestataire, l'entreprise doit passer en revue les contraintes liées à son produit. Faut-il prévoir d'externaliser le colisage (préparation des colis), le « picking » (enlèvement des colis) ou la gestion des stocks ?

Donner un rôle central au système d'information

Il faut intégrer le plus possible le site web de l'entreprise et son système d'information. Cela permet aux internautes de voir en temps réel si un produit est disponible en stock, ou non. Une fois le produit sorti de l'entrepôt, les clients apprécient de pouvoir suivre leur commande en temps réel. De nombreux prestataires logistiques proposent des modules de « tracking » directement intégrés au site du marchand. [www.chronopost.com]

Choisir le bon partenaire

Aux compétences traditionnelles de transport et d'entreposage s'ajoutent toutes les prestations connexes affectées au e-commerce. C'est le cas du tracking, mais aussi de l'édition de bons de livraison aux couleurs du vendeur, du contrôle de la qualité des produits, voire de l'installation chez le client (ex : meubles en kit). On distingue globalement, selon Declic.net, trois types de logisticiens :

- **Les intégrateurs**, qui proposent des prestations globales (DHL, La Poste, Fedex...);
- **Les entreprises de transport**, qui peuvent parfois offrir des prestations complémentaires d'entreposage, d'emballage;
- **Les messageries express** (Chronopost...).

7. Conclusion

Il apparaît clairement que les sociétés de e-commerce ne pourront réussir qu'avec des logisticiens compétents. Certes, il faut un site attractif et convivial, un produit de qualité, mais aussi une logistique de qualité. L'engagement commercial dépend fortement d'une évaluation en temps réel de la faisabilité logistique de la commande.

La qualité de service est primordiale, passant parfois bien avant le critère de prix. Il faut non seulement garantir les délais, les plus courts possibles, mais aussi offrir un service global comprenant une prestation de transport et de livraison irréprochables, un suivi du colis, une gestion des imprévus et un suivi de la clientèle. Il s'agit désormais de construire des partenariats durables entre les marchands et les clients, de passer d'une logique de distribution à une logique

de livraison « de la main à la main », avec suivi, prise de rendez-vous et possibilité de retour des marchandises ou de paiement. Parfois, la notoriété et l'image du transporteur pourront entrer en ligne de compte pour la décision d'un achat.

Les spécificités de la logistique appliquée au e-commerce sont la rapidité et la souplesse. Le métier de e-logisticien repose sur le savoir-faire du logisticien tout en étant plus complexe : en outre la maîtrise des domaines de l'entreposage et du transport, le logisticien des temps modernes doit acquérir des compétences dans les systèmes d'information et les prestations connexes. En effet, la livraison d'une commande inclut la logistique amont et la logistique aval, ainsi que ses dérivés, ce qui est permis par les nouveaux systèmes d'information. La compétition féroce oblige les compagnies présentes sur le web à baisser leurs prix pour rejoindre la voie menant à de meilleurs contenus, une livraison plus rapide et une assistance téléphonique. Les fournisseurs d'infrastructures de services ont pour but de conduire les entreprises vers une intégration des fonctions et un service global géré en juste-à-temps.

En d'autres termes, la logistique reste la condition *sine qua non* d'une transaction réussie, de la satisfaction du client final, et donc d'une pratique régulière du commerce électronique.

Je n'ai pas réellement fait de distinction jusqu'ici, mais il me paraît important de préciser le fait que le commerce électronique concerne essentiellement le commerce B to B entre entreprises (80% du chiffre d'affaires), alors que le commerce B to C en direction du grand public n'est encore que relativement faible... Autre remarque, il va de soi que la logistique n'est un enjeu qu'au niveau du commerce des biens et non des services.

8. Bibliographie

Notes des cours DEA OPEN de l'Université de Marne la Vallée et de l'ENPC :

Organisation Industrielle, Philippe Zarifian.

Systèmes de Production, séminaire dispensé aux Mines de Paris, Hugues Molet.

Information, Organisation et Coopération, Patrice Flichy.

Les nouveaux cahiers de l'Irepp, Infogistique, numéro 23 de Avril 2000.

01 Informatique, la relation client devient virtuelle, numéro du 29 Juin 2001.

The Economist, La vraie révolution d'Internet, numéro du 21 Août 1999.

Challenges, Vol 2009 pour un mode concurrentiel, numéro 166 de Novembre 2001.

Sites web

www.infogistique.com

L'accompagnement logistique du commerce électronique, par Francis Lorentz.

www.e-logisticien.com E-logistique, qui va gagner ?, par Alexandra Bissé.