

MIEUX INTEGRER LE POINT DE VENTE DANS LA SUPPLY CHAIN

Gérard AUBE*, Philippe-Pierre DORNIER**, Philippe VALLIN***

Résumé. - L'optimisation de la supply chain couvre l'ensemble des flux du fournisseur du fournisseur au client du client. Si les échelons intermédiaires que sont les réseaux d'usines et les réseaux d'entrepôts sont généralement bien pris en charge dans la gestion des supply chains, il n'en va pas de même pour les points de vente. Directement connecté au marché, il est de plus en plus une source d'informations et de contraintes majeures pour le pilotage non seulement des entrepôts mais également des usines. Or, l'environnement des points de vente évolue et déstabilise le mode historique de fonctionnement de leur logistique. Qu'elles soient d'ordre législatif (limitation de surface) ou stratégique (développement du service au client) ces contraintes tendent à modifier l'organisation même de la logistique de la chaîne de distribution prise dans son ensemble. Il nous paraît donc intéressant de mieux éclairer ces évolutions actuelles pour permettre aux responsables du pilotage des supply chains de mieux comprendre d'où provient une partie des contraintes qu'ils ont à intégrer dans l'adaptation permanente de leurs processus. Ainsi, après avoir analysé l'articulation entre le point de vente et sa chaîne d'approvisionnement et après avoir commenté cinq cas concrets de fonctionnement de points de vente, cet article présente les axes d'évolutions des organisations logistiques pour répondre aux nouveaux besoins des points de vente.

Mots-clés : Supply chain, ECR, GPA, point de vente.

* Coordinateur ECR - Groupe L'Oréal.

** Professeur à l'ESSEC.

*** Maître de conférences à l'Université Paris IX Dauphine, Responsable du Master Logistique - Management et économie des réseaux.

1. Introduction

La pratique du supply chain management évolue et l'intégration progressive, plus intensive encore, des flux permet d'atteindre des gisements supplémentaires d'amélioration en matière de coûts et de service. Les révélateurs de cette transformation dans l'organisation et la gestion des entreprises sont aujourd'hui déjà nombreux : création de Directions Supply Chain et participation au Comité de Direction, professionnalisation croissante des équipes, apparition de nouveaux acteurs économiques, prestataires logistiques, développement de nouveaux supports d'aide à la décision. Les évolutions sont de plus en plus rapides et spectaculaires : quelle autre fonction a intégré les comités de direction au cours des 20 dernières années ? Quelle autre fonction a bénéficié de l'apparition d'autant de cycles de formation ? Sous son appellation de logistique, la gestion des flux est abordée principalement selon une approche d'exécution des opérations physiques au sein de l'entreprise. Mais l'apparition encore récente du vocable supply chain management a traduit la volonté d'isoler le pilotage et la conception des systèmes logistiques et d'intensifier les efforts qui leur sont consacrés et ce, non pas seulement au sein d'une même entreprise mais tout au long d'une chaîne allant du fournisseur au client pour un produit ou une famille de produits. Une telle approche intégrée est ambitieuse, et avant même d'étendre la chaîne de flux à des horizons d'acteurs multiples et variés, l'intégration des interfaces les plus élémentaires sont encore à réaliser (Journet, 1999). Tel est le cas de la gestion des flux entre le fournisseur et le point de vente physique. La performance de la chaîne logistique dépend de celle de son maillon le plus faible. Et il est fréquent de constater qu'une gestion des flux exemplaire se dégrade significativement dans le point de vente.

Dans une première partie, cet article vise donc à présenter la complexité de l'approche supply chain sur les points de vente. Puis, dans une seconde partie, à partir de cinq exemples, nous verrons comment, sous l'impulsion d'une modification de leur environnement, la situation logistique des points de vente a été amenée à se modifier. Enfin, dans une troisième partie, nous proposerons des axes d'évolution de la logistique dans les points de vente pour mieux en améliorer l'intégration dans la supply chain.

2. Complexité de l'approche supply chain dans le point de vente

L'approche supply chain dans le point de vente comprend trois sources principales de complexité :

- la première est liée à la dilution de la composante logistique au sein d'un lieu qui, naturellement, met en avant la dimension commerciale et qui ne dispose pas des profils professionnels enclin à intégrer la problématique de la gestion des flux ;

- la seconde porte sur une mauvaise évaluation des enjeux du point de vente dans la performance globale de la supply chain ce qui a conduit à répartir les efforts d'amélioration sans y intégrer de manière intensive le point de vente ;
- la troisième est relative à la juste identification de problématique logistique différente selon les catégories de produits.

2.1. Révéler l'impact logistique dans la performance du point de vente

Le point de vente a historiquement un statut logistique ambigu. Sa dimension commerciale y apparaît comme prépondérante, et étroitement dépendante de la gestion des opérations physiques qui, in fine, concrétise la relation commerciale entre un client et son fournisseur.

Le linéaire, le meuble ou l'étagère de présentation est l'endroit sensible où vont se concrétiser ou non les efforts fournis par l'ensemble des acteurs de la relation commerciale. L'acte d'achat par le consommateur final, moteur du commerce, a été préparé par des équipes marketing et commerciales chez le distributeur comme chez le fabricant. C'est la présence physique du produit dans le linéaire qui permet la concrétisation de l'acte d'achat.

Lieu de réalisation de l'acte de vente et dédié en cela à l'action commerciale opérationnelle, il a été néanmoins dès l'origine un lieu de forte intensité logistique par les opérations qui y sont réalisées : stockage important de produits dans des réserves pour permettre le réassort des linéaires ou la vente cash & carry, préparation et expédition des commandes pour le client in situ, gestion de flotte de camions pour procéder à des ventes à la chine (en porte à porte), réception et traitement des retours... Le point de vente s'est ainsi trouvé doté de moyens logistiques importants, tant en matériel (moyens de transport, surface de stockage, moyens de manutention...), qu'en système d'information et en ressources humaines, et ce pour procéder à la réalisation des opérations de distribution terminale (Edwards, Peters, Sharman, 2001). De plus, il est naturellement impliqué dans les processus de pilotage de la supply chain : prévisions, tracking, planning d'opérations spéciales intégré par le marketing opérationnel, et, de plus en plus fréquemment, transfert des ventes en directe à partir de la caisse enregistreuse de telle manière à déclencher des réassorts soit en provenance directe des usines (réassort de produits textiles en cours de saison), soit en provenance des entrepôts (Gestion Partagée des Approvisionnements de produits secs par exemple dans la grande distribution).

Non seulement le magasin se trouve à la triple convergence du système marketing et commercial et du système logistique mais il se situe également à la rencontre d'un grand

nombre de systèmes logistiques, ceux des fournisseurs et celui propre à l'enseigne. Il lui faut ainsi composer avec l'ensemble pour mettre en place sa logique propre. Dans l'absolu, il doit ainsi assurer en permanence la disponibilité de toutes les offres produits alors que peu de solutions complètement homogènes sont disponibles pour traiter une telle complexité.

2.2 Evaluation des enjeux du point de vente dans la performance globale de la supply chain

Ces dernières années, les logistiques des fabricants, comme celles des distributeurs, ont mis en place des logiques d'approvisionnement cherchant à anticiper, pour l'optimiser, la réponse à la demande de produits  mise par les magasins. Par exemple, certains entrepôts organisent leur picking et le conditionnement des commandes afin que les références livrées arrivent dans l'ordre de leur mise en rayon au magasin. La perte de productivité en entrepôt étant avantageusement compensée par les gains de temps obtenus par le personnel commercial lors de la mise en place dans le point de vente. La double approche logistique et commerciale coexistant dans le point de vente s'est traduite dans les approches consacrées à l'Efficient Consumer Response (ECR).

Quand on regarde l'état d'avancement des approches ECR qui se sont généralisées dans le but de rendre plus efficace les relations Fabricant / Distributeur, on s'aperçoit, que :

- d'une part, les acteurs de la demande (marketing, commerciaux, category managers) ont ciblé leur action sur le « c » au sens de consommateur final (ou Consumer) pour lui proposer une offre attractive dans le point de vente, et ce, afin de maximiser l'occurrence de chiffre d'affaires. Ainsi, par exemple, « les jardineries sont quasiment devenues un lieu de promenade en famille » (Tounel Lorant, 2003) ;
- d'autre part, les acteurs de la supply chain se sont, quant à eux, surtout focalisés sur le « c » au sens de client (ou Customer), le client étant alors réduit à sa seule dimension logistique. C'est plus particulièrement l'optimisation du maillon entrepôt fournisseur / entrepôt distributeur qui a représenté le cœur des initiatives, marginalisant la dimension point de vente (cf. Figure 1).

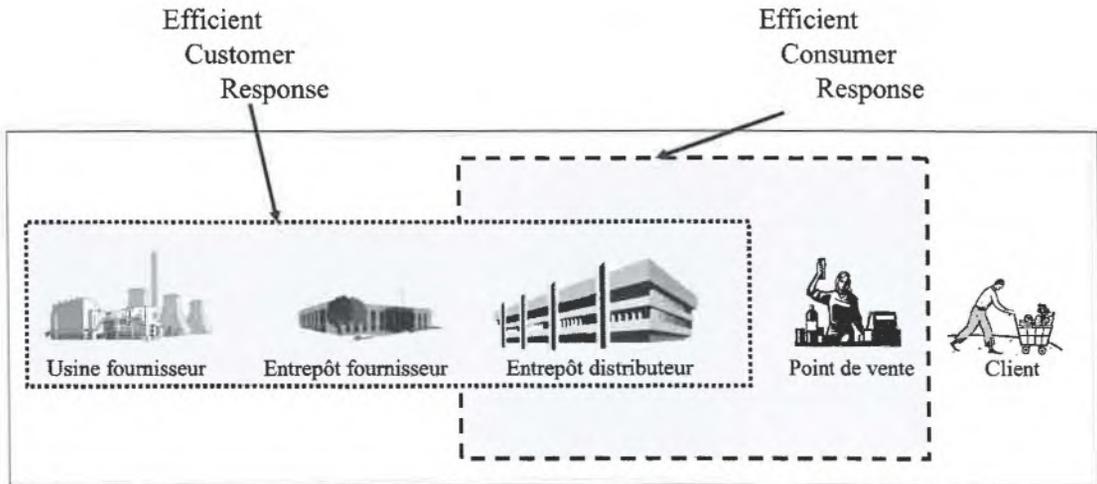


Figure 1 : Dualité de l'approche ECR .

Pourtant, l'efficacité commerciale peut être encore significativement améliorée par action sur le levier supply chain du point de vente. Comme le montre un « pilote » réalisé par ECR France et présenté à son congrès de Glasgow en 2001¹ et portant sur l'analyse de 150 références des catégories douches, hygiène, et 400 références de nutrition infantile en hypermarché, on constate qu'en moyenne 6 % des références qui appartiennent au « fond de rayon » sont en rupture et qu'en période de promotion ce taux dépasse les 11 %. Une autre étude détaillée menée en 2002 a montré que l'enjeu économique des ruptures en linéaire s'élevait à 14 % du chiffre d'affaires (Stratégie Logistique, 2003). Les causes identifiées en commun sont nombreuses. Elles vont du produit présent physiquement mais laissé dans la zone de réception du magasin à l'erreur de livraison de l'entrepôt (problème de délotage dans les opérations de cross-docking des plates-formes d'éclatement) (cf. figure 2).

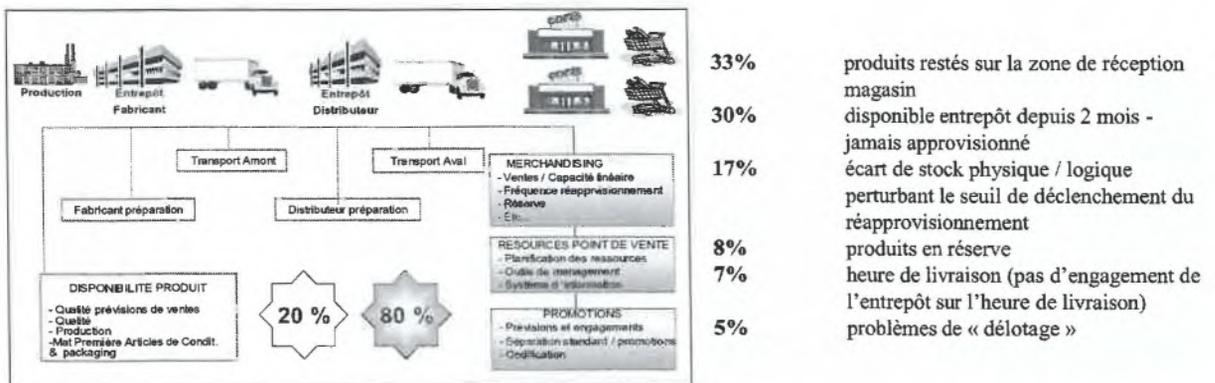


Figure 2 : Exemples de causes des ruptures dans une chaîne d'approvisionnement.

¹ Actes du colloque « 6^{ème} conférence ECR Europe », 15-17 mai 2001 Glasgow.

Toutefois, sur un échantillon de produits (550 références), 20 % d'entre elles sont dues à la chaîne d'approvisionnement qui parvient jusqu'au magasin et 80 % d'entre elles au point de vente lui-même. Le point de vente se révèle donc comme un lieu de dégradation du niveau de service de la supply chain.

A partir de l'évaluation particulière mais révélatrice de la performance de supply chain complète dans le domaine cosmétique, le fabricant peut légitimement se poser la question de savoir dans quelle mesure il est pertinent d'investir pour obtenir des taux de service « entrepôts » supérieurs à 97 % quand une partie de la valeur investie (4 à 9 %) sera détruite entre l'entrepôt et l'étagère du magasin (cf. figure 3).

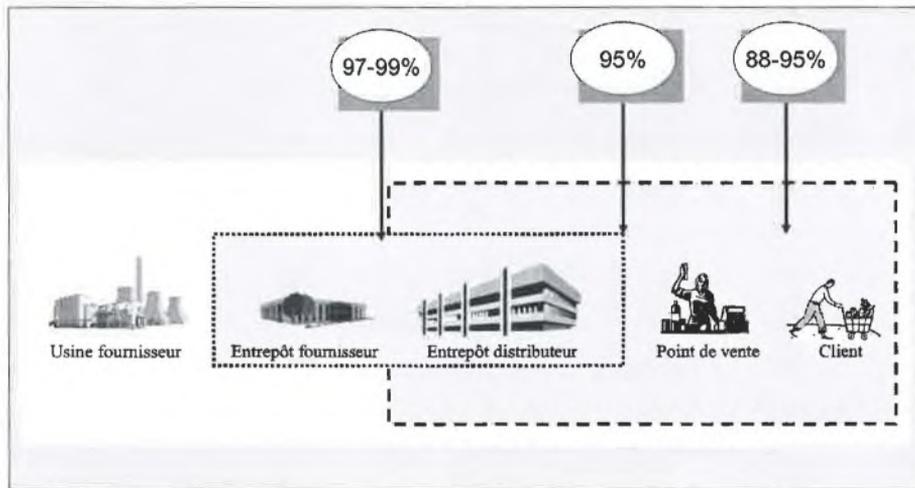


Figure 3 : Répartition de la performance service sur la chaîne logistique producteur / distributeur.

2.3. Une approche supply chain point de vente à différencier par type de produit

L'approche d'intégration du point de vente dans la supply chain est à aborder de manière différente selon la dynamique commerciale des produits. Pour un certain nombre de références, l'offre présentée en magasin est relativement stable (dans le domaine alimentaire, le sucre, l'eau minérale, les conserves...). Elle permet de mettre en œuvre des solutions qui présentent peu de différences avec les techniques logistiques amont. Par exemple, on présentera l'eau minérale dans le magasin directement sur les palettes qui ont été confectionnées dans l'entrepôt. Pour certains produits, les livraisons en magasin seront gérées en livraison directe de l'usine. En première approche, les efforts pour rendre les coûts de mise à disposition minimum tels que la mise en place des systèmes de réassort automatisés (GPA: gestion partagée des

approvisionnements) sont alors privilégiés. L'enquête LSA-CSC (avril 2003) révèle que 44 % des enseignes interrogées utilisent cette technique.

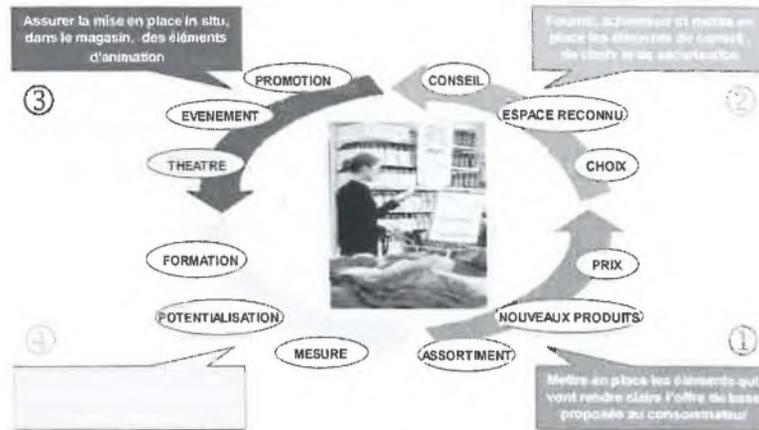


Figure 4 : Dynamiser la rencontre produit/consommateur – la théâtralisation du point de vente.

Pour d'autres, comme les produits cosmétiques, l'offre présentée en magasin évolue régulièrement (chaque année 5 000 références environ sont remplacées) et oblige à adapter en permanence les réponses logistiques qui doivent se donner comme objectif de mettre à disposition, non seulement le produit régulier, mais aussi participer à la mise en place d'un système complexe intégrant la dimension qualitative de l'offre produit en magasin. C'est le concept de théâtralisation du point de vente qui rend l'imbrication entre la dynamique commerciale et les opérations logistiques encore plus forte (cf. figure 4). Il repose sur quatre dimensions :

- assurer la clarté d'une offre de base pour permettre au consommateur de trouver dans le magasin et dans le temps ses repères au milieu d'une offre abondante. C'est la gestion du fond de rayon.
- fournir, acheminer et mettre en place les éléments de conseil et de sécurisation pour le consommateur afin de l'aider dans son choix (panneaux de PLV, produits d'essai, produits de démonstration...). Il s'agit, par exemple, pour les produits cosmétiques de savoir comment choisir sa coloration pour obtenir un blond foncé à partir d'une base châtain... On passe en moyenne quatre à cinq minutes pour effectuer un tel choix alors que dix secondes suffisent pour la lessive.
- assurer la mise en place in situ, dans le magasin, dans les meilleures conditions des éléments d'animation et de théâtralisation de l'offre tels qu'ils ont été définis par les acteurs commerciaux et marketing (PLV, offres spéciales, éléments d'animation, testeurs,

publicité...). L'investissement promotionnel (très important pour ces catégories de produit) ne produira ses effets que si l'ensemble des éléments est présent, à sa place au moment choisi (Bitoun, 2003).

- accompagner la vie de la marque et de la catégorie en anticipant les lancements et les suppressions de références. Dans les catégories de produits relatives aux produits cosmétiques, on renouvelle complètement le catalogue environ tous les trois ans.

Dans ce dernier cas, la cible que doit alimenter la logistique est mouvante, l'assortiment et le stock outil affecté à chaque référence nécessite des actualisations fréquentes. La vie du produit en magasin et la mise en place d'une réponse logistique performante sont parmi les points les plus difficiles à traiter, particulièrement pour les familles de produits à gammes larges et à évolution rapide (cosmétique, textile...).

Les gammes de produits textile ou bricolage, par exemple, imposent des types de contraintes similaires dans les points de vente. Le point de vente apparaît donc comme un lieu d'enjeux logistiques forts et de détérioration de la qualité de service au sein de la chaîne logistique. Une réflexion est donc justifiée pour identifier et approfondir la compréhension du déroulement de leurs opérations logistiques, en comprendre les raisons et définir la meilleure posture possible à adopter pour qu'elle contribue à la performance de la supply chain prise dans son ensemble.

3. Cinq exemples d'adaptation de la logistique des points de vente

Les cinq exemples suivants nous permettent d'illustrer des tendances fortes de l'évolution du point de vente dans la supply chain. Nous envisagerons, en premier lieu, deux cas nous permettant de mieux cerner les facteurs qui remettent en cause la posture logistique des points de vente dans la supply chain. Tout d'abord, avec le cas des hypermarchés nous verrons comment la législation et la réglementation peut conduire à faire évoluer les fonctionnalités logistiques attachées aux lieux où se déroulent le commerce. Le cas de Darty nous montrera comment, par ailleurs, la montée en puissance des services attendus par les clients est susceptible de multiplier les solutions logistiques à mettre en œuvre.

Trois cas viendront nous présenter la dynamique de recomposition des solutions logistiques dans les points de vente. Les cas Rexel, Décathlon et Altadis nous décriront comment les points de vente ont tendance à se désengager des composantes primaires de la gestion logistique (composante physique et composante logique) et comment des réallocations de ressources permettent une prise en charge différente des opérations logistiques d'approvisionnement et de gestion des opérations en point de vente.

3.1. Composer avec les contraintes légales : le cas des hypermarchés

L'hypermarché est un lieu privilégié d'observation du traitement logistique dans une grande surface de vente. Sa taille même et l'intensité de son activité commerciale suppose une approche sophistiquée pour en maîtriser les opérations eu égard aux enjeux. Dans un hypermarché, il est possible de considérer que deux stocks coexistent :

- un stock structurel, stock de « fond de linéaire », directement utile, qui est le stock mis en place dans les linéaires en facing. C'est lui qui rend la vente possible grâce à l'accès physique aux produits.
- le second stock est le stock conjoncturel qui est celui des promotions qui animent ponctuellement le flux de vente.

Par la nature même des ventes que ces deux stocks génèrent, leur mode de pilotage est différent. Le stock de « fond de linéaire » est de plus en plus souvent piloté en flux tirés alors que nécessairement du fait du caractère plus aléatoire des volumes générés par la promotion d'un produit et de leur durée de vie plus courte, les produits en promotion sont pilotés en flux poussés. Ainsi, le stock moyen en produits dits alimentaires est de 7 à 8 jours dans un hypermarché. Pour les autres produits, il représente jusqu'à 60 jours de stock, en particulier dû à des articles comme ceux du textile qui sont approvisionnés par collection et encore souvent directement vers le magasin. Toutefois, Carrefour, en organisant des réponses logistiques dédiées par filière produit (fruits et légumes, marées, sec...), a mis en place une chaîne pour gérer ses flux de textile en France avec la création d'un entrepôt de 90 000 m² à Vert-Saint-Denis. En moyenne, le stock d'un hypermarché est de 15 jours de vente, ce qui est considéré encore comme trop important par les distributeurs bien que ce concept de moyenne recouvre une grande hétérogénéité.

L'environnement législatif français a contraint les réponses mises en place pour approvisionner les hypermarchés. La loi Raffarin² soumet à autorisation des CDEC³ tout agrandissement ou création de magasin. Les grandes surfaces ont donc eu à réduire leurs surfaces de réserve pour convertir des surfaces déjà existantes en surface commerciale. En conséquence, la fréquence des livraisons vers les surfaces de vente se sont intensifiées.

² Loi n° 96603 du 5 juillet 1996 : « loi relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat ».

³ CDEC : Commission Départementale de l'Équipement Commercial.

Quant à la loi Galland⁴, dont la réforme devrait finir par se mettre en place, elle a régi, à la suite de la loi Sapin, le problème de la vente à perte. Doivent figurer sur la facture les réductions de prix acquises à la date de la vente et directement liées à l'opération. Les coopérations commerciales ont dû être versées en contrepartie de services réels. Les distributeurs n'ont plus pu vendre à un prix en deçà du montant unitaire de la facture de vente du fournisseur. Les distributeurs ont donc eu tendance à faire livrer leurs produits plus en amont des surfaces de vente pour bénéficier d'un effet de massification sur les achats et d'une ristourne liée à la prise en charge de la préparation de commande terminale et à la livraison finale vers les points de vente. Cette seconde loi a donc eu pour effet la mise en place d'entrepôts en amont des points de vente des distributeurs qui ont pris en charge les approvisionnements des surfaces de vente : moins de livraison directe en provenance des usines et plus de flux cross-docking transitant par des plates-formes de distribution intermédiaire.

Depuis début 2003, une nouvelle évolution se prépare. Avec la loi Galland, les marques ont vendu leurs produits au même prix à toutes les enseignes et celles-ci n'ont plus eu le droit de répercuter les « marges arrières » sur le prix de vente public. Ces marges arrières sont constituées de services que les distributeurs facturent à leurs fournisseurs au titre de la coopération commerciale : réalisation et distribution de prospectus publicitaires, animation dans le point de vente, aménagement de linéaires, présence en tête de gondole, prestations de services logistiques, via des plates-formes d'éclatement (Carbone, 2000)... Le dérapage de ces marges arrières qui peuvent représenter jusqu'à 40 % du prix de vente et qui ne sont plus répercutées au consommateur du fait de la loi Galland provoque une tension sur les prix. En obligeant à réduire ces marges, la réglementation espère faire baisser les prix et assainir les relations dans la coopération commerciale.

Le cadre législatif tel qu'il se dessine a et aura des conséquences importantes sur le développement des enseignes et sur la supply chain mise en place avec leurs fournisseurs. Il a déjà provoqué une reconception de la logistique d'approvisionnement des points de vente :

- la stabilisation du nombre de points de vente existants oblige à optimiser le parc tel qu'il est. Il faut trouver des solutions pour augmenter la rentabilité des m² déjà actifs et donc diminuer les surfaces qui sont consacrées aux opérations non commerciales et donc aux opérations logistiques ;
- la concentration des enseignes par rachats (Carrefour / Promodès) ou alliances devient incontournable. Elles cherchent ainsi à obtenir une taille critique pour accroître leur

⁴ Loi n° 96588 du 1^{er} juillet 1996 : « loi sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales ».

puissance d'achats et dégager du cash pour leur développement international (Carrefour est devenu le second distributeur mondial et est présent dans une trentaine de pays) ;

- la centralisation. Cette concentration et l'émergence d'une stratégie marketing forte vont faire remonter une grande partie des pouvoirs décisionnels vers le siège où se constituent des équipes multi-métiers complètes qui prendront désormais les décisions sur les assortiments, le linéaire, les politiques opérationnelles et le prix... Dans les points de ventes, libérés de l'aspect négociation :
 - on se donnera l'objectif de zéro réserve pour dédier le maximum de m² à la vente,
 - on cherchera à limiter les ruptures en linéaire,
 - et d'une manière générale on examinera toutes les pistes permettant une amélioration du chiffre d'affaires au m².

La réussite de ces schémas passe alors par la réalisation des objectifs suivants :

- qualité de l'offre,
- qualité du service,
- qualité du conseil.

La vraie mesure de cette performance s'observe dans le point de vente à la rencontre de l'offre produit et du consommateur. A un moment où la loi Galland va finir par être réformée, il est vraisemblable que ce cadre nouveau génèrera une inflexion des réponses logistiques. Toutefois, la focalisation croissante du point de vente sur sa vocation commerciale ne saurait être remise en cause.

3.2. Maîtriser le service après vente : le cas Darty

Darty France distribue une large gamme de produits « blanc », « brun » et « gris » par l'intermédiaire de 200 points de ventes qui réalisent 2,1 milliards d'€ de chiffre d'affaires. Hormis le prix (garantie de remboursement) et le choix (vaste gamme proposée), Darty axe sa stratégie de distribution par une différenciation sur la qualité de service.

Les deux pôles de cette qualité de service sont le délai, livraison en 24h ou 48h avec rendez-vous et le service après vente. En ce qui concerne la mise à disposition des produits, Darty a segmenté sa logistique en « petits » produits transportables par le client et « gros » produits livrables à domicile. Les petits produits sont distribués à partir des stocks magasins qui sont alimentés quotidiennement par quatre entrepôts à la vue des ventes de la veille. Chaque magasin possède donc une réserve. Les gros produits sont stockés en entrepôts. Au moment de

l'achat en point de vente le vendeur vérifie la disponibilité du produit qui est alors réservé et s'assure de la capacité de livraison et de mise en service pour la date choisie par le client car les livraisons sont effectuées en grande majorité par les ressources propres de Darty.

La livraison effectuée, le client est géré par le Service Après Vente (SAV). L'originalité de Darty est que, contrairement à la pratique classique de la grande distribution qui confie au producteur la charge du service après vente, ce service est pris en charge par le personnel de Darty. Ce sont donc les 60 centres régionaux du SAV de la société qui assurent le diagnostic et la réparation des matériels vendus. Pour les gros produits la réparation s'effectue à domicile. Pour les petits, le consommateur retourne à l'antenne SAV du point de vente qui réalise un premier diagnostic. Si la résolution de la panne ne peut être réalisée immédiatement, les produits sont envoyés par navette aux centres de réparation Darty. Ces centres sont spécialisés par gamme de produits et gèrent les pièces détachées.

Cet exemple montre que le point de vente peut ajouter à sa fonction commerciale centrale trois fonctions de nature logistique :

- la fonction classique de distribution de stockage avancé et de préparation de commande des produits à emporter par le client,
- l'interface logistique avec la planification de la distribution pour l'organisation de livraison à domicile,
- le lancement et le suivi du processus de r trologistique dans le cas du service de réparation. Ce service tend à être exploité par les distributeurs en une « réelle opportunité de connaître le client » (Gallois, 2003).

La déportation de certaines opérations logistiques lourdes du point de vente vers d'autres lieux tels que les entrepôts amont aux points de vente dont la vocation est totalement, dédiée à la logistique a ainsi permis de révéler et de développer une fonction logistique de proximité que les magasins prennent en compte pour partie.

3.3. Redéfinir la répartition des activités logistiques entre le point de vente et l'entrepôt distributeur : le cas Rexel

Rexel est leader de la distribution de matériel électrique. Il réalise un chiffre d'affaires mondial d'environ 6,8 milliards d'euros dont plus de 2 milliards en France. Il distribue les 120000 produits référencés à son catalogue pour ses clients français via un réseau de 450 points de vente. La livraison de la commande s'opère de trois manières différentes. Soit le client vient au point de vente et emporte sa marchandise après l'avoir réglée. C'est le cas du cash & carry.

Soit le client passe une commande la veille en fin d'après-midi. Le point de vente prépare alors la commande et la met à disposition du client le lendemain en tout début de matinée de telle manière à ce que les produits soient disponibles sur les chantiers au moment de leur redémarrage. Ce sont les commandes d'enlèvement. Soit enfin, le client demande à être livré directement sur les chantiers, la commande étant préparée par les points de vente et acheminée par des moyens de transport dédiés au point de vente.

Environ 8000 références sont disponibles sur le point de vente qui sont réapprovisionnées en direct des fournisseurs. Pour les autres références, ce sont les commerciaux et les approvisionneurs qui jouent les rôles d'interface avec les fournisseurs pour permettre leur mise à disposition dans des délais acceptables pour le client.

Historiquement, quelle que soit la nature de la commande, le point de vente joue un rôle déterminant dans la satisfaction du service logistique. Il est en charge de la disponibilité de ses produits. Il assure la préparation de commande et en cela garantit la qualité de cette commande. Il assure la livraison que ce soit par simple remise au comptoir ou par livraison directe sur les points indiqués par les clients. Il est donc en partie responsable des délais, pour les produits qu'il stocke et de leur fiabilité.

Cette situation initiale impacte le fonctionnement d'un point de vente. Etant un lieu de préparation de toutes les commandes, il dispose d'une composante humaine et de moyens dédiés à la logistique importants comparativement aux autres activités. Ainsi, ce sont en moyenne plus de 80 % de la surface d'un point de vente qui sont utilisés pour les besoins logistiques (surface de réception pour les livraisons, de réserve pour les stockages, de préparation de commande et de contrôle). Or, malgré ces moyens affectés par point de vente, il est difficile d'y déployer une approche industrialisée de la logistique qui reste, somme toute, assez artisanale. Par ailleurs, ce dispositif présente le désavantage de ne pas pouvoir actionner les synergies entre logistique et achat. Les livraisons des fournisseurs sont atomisées sur chacun des points de vente et ne permettent pas de tirer facilement profit de logique de sourcing mondiale ou d'effet d'échelle dans les livraisons. De plus, le mécanisme des minima de commande auquel est logiquement contraint chacun des points de vente, les conduit à disposer d'un niveau de stock relativement élevé.

Depuis 1998, Rexel a lancé un plan de déploiement de 9 grands entrepôts en France. Ils ont pour vocation de prendre en charge la mise à disposition des produits auprès des points de vente et de leurs clients. Ces dépôts, ou Centres Logistiques Régionaux, d'une surface de 10000 m² à 25000 m² stockent les produits, préparent les commandes de livraison sur chantier ainsi que les commandes passées la veille pour mise à disposition le lendemain et

réapprovisionnent les points de vente pour les produits qu'ils vendent en cash & carry. Dès lors, l'industrialisation de la préparation de commande peut être opérée pour les livraisons sur chantier et pour les commandes d'enlèvement. De même, l'approvisionnement peut être optimisé à l'égard des fournisseurs et les points de vente se concentrent sur le métier de base, la vente. Ainsi les conséquences de la mise en œuvre de cette plus grande intégration de la chaîne logistique entre points de vente et dépôts amont, sont les suivantes :

- amélioration de la productivité commerciale : focalisation des points de vente sur l'action commerciale et diminution très sensible de la taille des points de vente avec réaffectation de la plus grande partie des surfaces à l'activité commerciale (linéaire, show-room...),
- augmentation de la qualité de service en mettant à disposition des points de vente dans les centres logistiques environ 30000 références en 24h,
- gain en productivité des opérations logistiques,
- amélioration des conditions obtenues des fournisseurs en leur proposant de livrer les commandes sur des sites moins nombreux.

Ce cas est révélateur de la tendance de substituer à un grand nombre de surfaces d'entreposage non révélées car appréhendées comme des surfaces commerciales, des surfaces dédiées à la logistique conçues pour gérer, de manière optimum, les flux opérationnels. Les opérations logistiques industrialisables sont ainsi concentrées dans des infrastructures dédiées en amont des points de vente. Les fournisseurs se trouvent dès lors avec un interlocuteur qui les conduit à réformer leur propre supply chain : nature des besoins (palette homogène versus carton), taille des commandes, cadencement des livraisons demandent une refonte en profondeur de la supply chain amont. On notera que, depuis 2004, une entreprise comme Schneider Electric s'est lancée dans une reconception de sa supply chain non seulement en France et en Europe mais également au niveau mondial.

3.4. Mettre les systèmes d'information au service du réapprovisionnement du point de vente : le cas Altadis

Altadis, résultat de la fusion entre Tabacalera et la Seita, développe parmi ses activités, une activité de prestataire logistique peu connue qui représente 20 % de son chiffre d'affaires et qui occupe près de 700 personnes. En France, Altadis Distribution, dans le cadre de ses activités logistiques et commerciales, prend en charge deux types d'opération :

- les livraisons des produits du tabac aux débiteurs pour le compte d'Altadis et d'autres fabricants,

- les activités de support commercial : aménagement des espaces tabac, vente et installation du système d'information de passation des commandes « Strator ».

Les débits de tabac sont des commerces dont le référencement est relativement étendu eu égard à la surface de vente. Le réapprovisionnement représente une activité difficile à conduire avec les moyens dont ils disposent. Altadis Distribution a proposé l'installation chez ses clients la mise en place de terminaux de points de vente qui peuvent être reliés à un PC de telle manière à assurer des fonctions de gestion logistique : gestion des stocks point de vente, vente par saisie des codes à barre ou saisie directe, gestion des comptes clients, gestion des fonds de caisse, gestion des commandes, gestion des références de presse.

Le système Strator permet de gérer un réapprovisionnement quasiment automatique. Après suggestion proposée par le système, le débitant valide la commande qui est transmise vers le système de gestion des commandes d'Altadis Distribution. La saisie de toutes les informations de gestion au niveau du point de vente permet également d'opérer une compilation statistique des ventes et d'en proposer la commercialisation auprès des fournisseurs demandant à Altadis Distribution d'assurer la distribution de leurs produits.

Ce quatrième cas illustre une tendance forte du déploiement de nouvelles approches supply chain étendues aux points de vente. Ce n'est pas la dimension physique de la supply chain du point de vente qui est impactée comme dans le cas Rexel, mais c'est sa dimension logique. Dès lors, le point de vente peut d'autant plus se consacrer sur sa mission commerciale qu'il est dégagé du pilotage du réassort, son rôle se cantonnant au contrôle des propositions et à leur validation.

3.5. Améliorer la performance des stocks par une meilleure intégration du point de vente : le cas Décathlon

Décathlon, deuxième distributeur mondial d'articles de sport distribue chaque année deux cents millions d'articles de sport et d'équipement de loisir dans 320 magasins européens, France, Italie, Espagne principalement, dont plusieurs atteignent 10 000 m². Hormis la présentation des articles dont certains sont consommateurs de surfaces (tentes), ces magasins doivent assurer aux clients un service de plus en plus intense qui est, lui aussi, consommateur de m² : ce sont, par exemple, les zones de test de matériel de glisse, les ateliers de réglages de vélos ou les implantations pour les cordages de raquette. Cette extension des surfaces de service qui limite le facing pour la vente a une incidence sur la rentabilité des surfaces et fait stagner le chiffre d'affaires par m². Afin de ne pas multiplier les surfaces amputées à l'action commerciale directe, il est donc également nécessaire de limiter les surfaces de magasins dédiés aux stocks.

En amont de la chaîne logistique, c'est un millier de fournisseurs situés sur tous les continents qui approvisionnent les entrepôts de Décathlon. Par Anvers transitent chaque année 8000 conteneurs EVP⁵ et 20000 camions convergent d'Europe.

Deux forces contradictoires s'expriment sur la chaîne logistique qui ont un impact sur l'interface avec les points de vente :

- vers l'aval, la réduction au minimum des stocks en points de vente nécessite une fréquence de livraison quotidienne au minimum, certains magasins étant livrés 3 fois par jour en période de fortes ventes. Cette fréquence nécessite une relative proximité des entrepôts des points de vente pour réduire les délais et réagir à la demande. La conséquence est donc l'augmentation du nombre des entrepôts.
- vers l'amont, l'émiettement des fournisseurs conduit à des flux d'approvisionnement faibles au moins pour 80 % d'entre eux. Pour en limiter les effets sur les coûts de transport, il est nécessaire de massifier les livraisons et donc de limiter les points de réception. La conséquence est alors de les éloigner de certains magasins.

Pour optimiser les surfaces des magasins et leur réapprovisionnement, toute l'organisation logistique repose sur une localisation efficace des stocks. Une classification des articles par familles selon le critère de volume de vente et donc de fréquence d'approvisionnement permet d'affecter les stocks soit sur les 21 centres de distribution régionaux de proximité qui alimentent quotidiennement les magasins en articles à forte rotation, soit sur un des 3 entrepôts centraux pour les articles à rotation faible.

Lorsque le magasin doit être approvisionné en articles à faible rotation, ceux-ci sont transportés de l'un des entrepôts centraux où il sont stockés via l'entrepôt régional de proximité en « cross docking ». Ils profitent donc du trajet quotidien des entrepôts régionaux vers les magasins.

Les magasins sont gérés en réapprovisionnement automatique ce qui libère ainsi le point de vente en partie de la composante logistique logique. Mais en cas de rupture de stock ou de spécificité locale certains responsables de rayons ont la possibilité de s'approvisionner directement chez le fournisseur, ils reprennent alors un rôle d'approvisionneur, à titre exceptionnel, leur fonction principale étant volontairement centrée sur l'action commerciale

Sur ce cas, on note que ce sont donc les caractéristiques des flux de ventes qui structurent l'organisation logistique de l'approvisionnement lorsqu'il n'y a pas, ou très peu, de stock en

⁵ EVP : Equivalent Vingt Pieds (taille standard de référence des conteneurs maritimes)

magasin. Les flux sont donc dédiés par catégorie de produits. Cette gestion centralisée repose sur l'information prise à la base, dans le point de vente. Mais pour conférer de la robustesse à l'organisation, il a été nécessaire d'accorder au niveau local un minimum de degrés de liberté sur les activités logistiques.

3.6. Premiers enseignements tirés de ces exemples terrain

Les cinq exemples qui viennent d'être présentés éclairent la nature de la relation qui s'est instaurée entre les points de vente et la supply chain. Le point de vente concentre la réponse opérationnelle à la demande par les choix opérés en matière de facing des linéaires ou de promotions mises en place. C'est cette réponse qui génère les contraintes opérationnelles pesant sur les organisations logistiques et supply chain.

Mais en retour c'est l'efficacité recherchée de la solution logistique dans le point de vente qui impose la mise en place d'une coopération intensive entre tous les acteurs générateurs de la réponse opérationnelle à la demande des clients que sont le marketing, le merchandising, la logistique et tant du côté fournisseur que du côté distributeur.

Traditionnellement la réponse en magasin se concentrait sur deux dimensions que représentaient le facing du linéaire et les promotions en magasin. La nécessité d'y intégrer aujourd'hui une troisième dimension (le stock linéaire et son mode d'approvisionnement) conduit à établir un dialogue très productif entre les acteurs de la chaîne logistique.

Enfin, on constate une segmentation plus claire opérée sur les opérations logistiques. Certaines ont été retirées des points de vente pour en concentrer la réalisation sur des infrastructures logistiques dédiées. Ce mouvement a permis une plus grande focalisation du point de vente sur son rôle commercial. Il a permis également le déploiement d'une approche mieux pensée sur les questions de logistique de proximité.

4. Comment mieux intégrer le point de vente dans la supply chain

Planifier l'activité logistique du point de vente logistique nécessite, pour chaque mode de distribution, d'inventorier les interfaces logistiques et de traduire les objectifs commerciaux et à les lui faire tenir (Coutansais, 1999). C'est la recherche de cet équilibre entre activité logistique et commerciale qui conduit la stratégie des distributeurs. Dans cette partie, après avoir analysé les différents processus supply chain liés à la satisfaction de la demande finale, nous présentons l'impact du choix du service commercial sur l'organisation logistique du point de vente qui se traduit par une « remontée en amont » des actions logistiques classiques dans la chaîne et une

prise en charge d'un nouveau rôle lié à la demande croissante des actions de « logistique retour ».

4.1 *Cerner les interfaces et les processus intrinsèques aux opérations logistiques dans un point de vente*

En tant qu'interface entre le monde des consommateurs et le monde de la production-distribution toute décision de stratégie commerciale et marketing conditionne le rôle logistique du point de vente sur la supply chain. La répercussion de ces politiques sur l'activité de celle-ci se traduit par une plus ou moins grande interaction avec ses partenaires (fournisseurs externes, logistique interne, autres points de vente du réseau et clients) le niveau de cette interaction définissant l'orientation logistique du point de vente (cf. Figure 5).

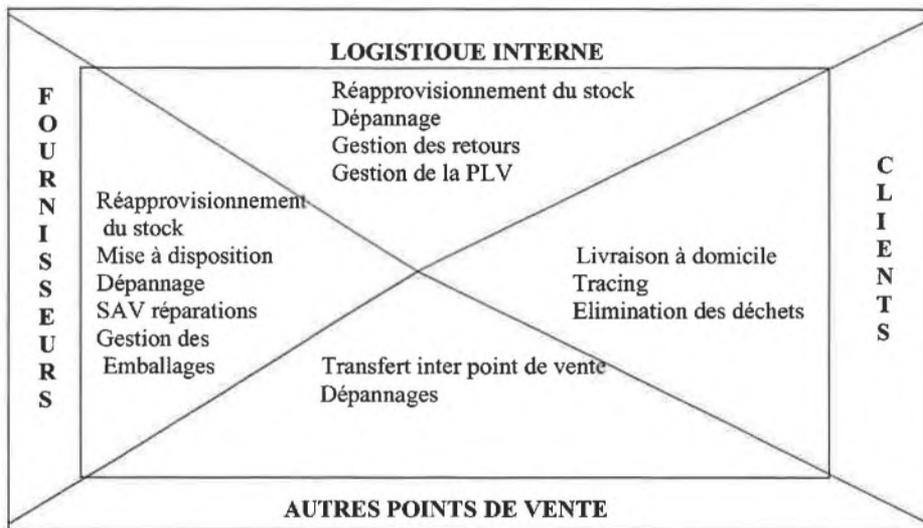


Figure 5 : Interfaces logistiques du point de vente.

Le changement en cours de la posture logistique des points de vente se traduit par une hiérarchisation différente de la prise en compte des différents processus qu'ils doivent maîtriser. On constate ainsi que l'activité actuelle, centrée sur une logistique amont jusqu'à la mise en rayon, a tendance à se transformer en organisation future orientée vers le service client.

Pour chacune de ces interfaces un processus particulier est à identifier (ranger, compléter, compter, commander, réceptionner...). Le fabricant doit prendre en compte une analyse des processus propres à chaque enseigne afin d'intégrer dans son approche les spécificités du système d'approvisionnement par type de magasins (cf. Figure 6).

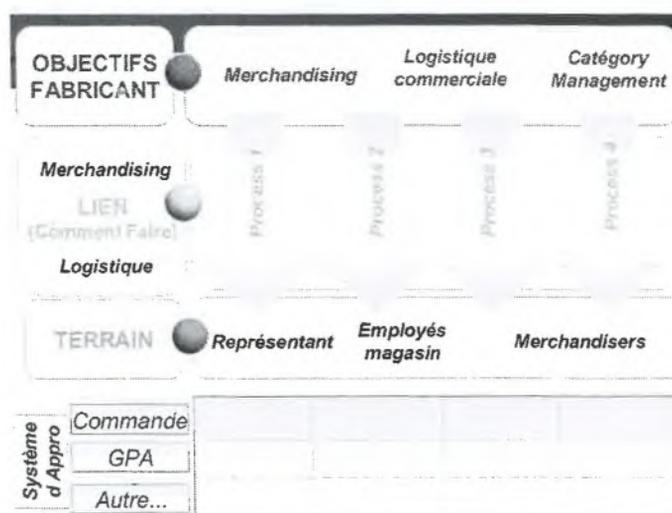


Figure 6 : Adaptation des processus logistiques fabricants par enseigne.

A partir de la mesure des éléments de performances relevés, on pourra identifier des écarts (problèmes ou dysfonctionnements), les discuter avec l'enseigne ou le fabricant, identifier les « bonnes pratiques » et proposer des solutions correctives.

Les difficultés générées par une situation aussi complexe ne peuvent se résoudre que par : une analyse commune des processus, des observations factuelles des dysfonctionnements, une volonté partagée d'accomplir les gestes nécessaires, un suivi et des mesures régulières.

On peut également réduire cette complexité en agissant sur plusieurs registres :

- chez le fabricant en mettant l'accent sur la clarté des documents qui décrivent l'offre en magasin (plan merchandising précis, calendrier et description complète des événements magasins...). Ce sont les premiers outils indispensables pour permettre au magasin d'anticiper et de réaliser in situ l'offre telle qu'elle a été imaginée ;
- chez le distributeur en favorisant et en rendant simple la transmission des éléments « fabricant » grâce à l'intégration dans sa politique de communication avec les magasins le plus tôt et de la manière la plus claire possibles les plannings et les opérations décidées avec les fabricants ;

- dans le magasin en veillant à la mise à jour scrupuleuse des systèmes d'informations, en formant le personnel à leur bonne utilisation et en ajustant les missions du personnel magasin...

4.2. Clarifier le positionnement du point de vente dans la chaîne logistique et adapter sa maîtrise logistique.

Les fonctionnalités logistiques du point de vente tendent à changer comme nous venons de le montrer. Il faut donc savoir aujourd'hui redéfinir sa position dans la supply chain et la valeur ajoutée qu'on en attend.

La supply chain qui alimente le point de vente se compose d'une succession de flux et de ruptures de charge qui permettent un changement de vecteur de transport avec éventuellement une modification du produit (reconditionnement).

Ces ruptures de charge se rangent en deux catégories :

- les ruptures sans constitution de stock, correspondant soit à un changement de mode de transport (mer-fer, air-route, fer-route...), soit permettant d'assurer un rôle de regroupement de plusieurs fournisseurs et d'éclatement vers les différents points de vente d'une région. Cette fonction est assurée par les plates-formes logistiques.
- les ruptures avec constitution de stock, celui-ci ayant un double rôle :
 - ⇒ soit autoriser une désynchronisation des rythmes des flux amont et aval, c'est le rôle du stock outil. Cette désynchronisation est instaurée pour des raisons techniques (rigidité de l'approvisionnement dans le cas des importations intercontinentales par exemple) ou économiques (chargement optimisé d'un vecteur de transport) ;
 - ⇒ soit permettre d'absorber les fluctuations de la demande aval et pallier le manque de réactivité du flux amont, c'est le rôle du stock de sécurité qui permet de désynchroniser dans le temps les flux amont et aval.

Contractuellement ou implicitement, compte tenu des pratiques du marché, client et fournisseur se sont accordés sur un délai de mise à disposition, temps entre l'expression de la commande et la réception physique chez le client.

La mise en regard du temps d'approvisionnement sur les dernières étapes de la supply chain et du délai client présentent deux cas :

- Cas 1 : le délai client permet de gérer les flux dès le passage en entrepôt ou en phase de fabrication (ex : automobile, matériel informatique), l'entrepôt ou l'usine connaissent les caractéristiques de la commande du client final (cf. figure 7).

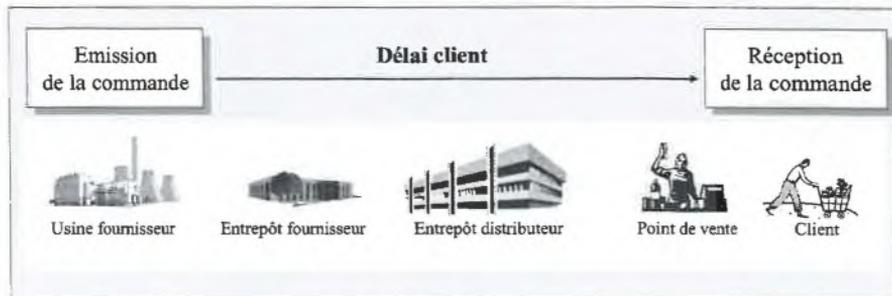


Figure 7 : Cas où « délai client > cycle d'approvisionnement ».

- Cas 2 : le délai client est trop court, seul le point de vente connaît les caractéristiques de la commande, l'entrepôt alimente le point de vente sur prévision (cf. figure 8).



Figure 8 : Cas où « délai client < cycle d'approvisionnement ».

Ces deux configurations structurent le rôle logistique du point de vente en tant que point de rupture de la chaîne logistique. Dans le premier cas, il n'y a aucune nécessité de désynchroniser les flux au point de vente et donc de constituer un stock. Le point de vente assure un rôle de gestion de la livraison (contrôle de la disponibilité du produit et des possibilités de livraison en cohérence avec la demande). C'est le cas des produits volumineux, non transportables par le client (produits « blancs », meubles, automobiles ...). Dans ce cas, le point de vente devient un « showroom ». Le stock est en amont dans la chaîne logistique, il faut le localiser judicieusement. En revanche, dans la situation 2, le point de vente assure son rôle de point de rupture car il sera nécessaire d'y constituer au moins un stock de sécurité et de vente puisque les flux en amont devront être gérés sur la base de prévisions, les commandes étant inconnues (ou connues trop tard) de la source. Le point de vente doit donc assurer un rôle de contrôle de son approvisionnement voire même de gestion de stock (détermination des

quantités, suivi, dépannage...). Dans cette catégorie on rencontre les produits de grande consommation (alimentaire, textile ...), les produits « bruns » ou « gris », en règle générale dans l'activité cash & carry. Dans ce cas le délai souhaité par le client est nul et le rythme de l'approvisionnement peut difficilement suivre le rythme d'achat des consommateurs. Il y a donc nécessairement un stock de sécurité et un stock outil, il reste à les dimensionner.

Une des caractéristiques du point de vente est donc le poids relatif de ces deux activités (pilottage de la livraison et point de rupture). La gamme s'étendant du pur showroom (meubles, literie) au pur point de rupture (petit supermarché alimentaire de proximité) en passant par les situations mixtes (électroménager). Un cas extrême est celui d'un point de vente dont la fonction pour un marché donné devient explicitement celle d'un entrepôt. C'est le cas rencontré dans le secteur du commerce électronique. Ainsi, Tesco fait jouer à ses magasins un rôle d'entrepôt pour la vente en ligne. Le numéro un de la grande distribution en Grande-Bretagne s'est lancé, en 1996, dans la vente en ligne en ouvrant son site internet. En 2004, Tesco.com réalise 420 millions de dollars de chiffre d'affaires, livre un million de clients de 8h à 22h, 7 jours sur 7. Un effectif de 800 personnes travaillent dans les magasins pour répondre au 70 000 commandes hebdomadaires. Le délai attendu par les internautes étant de quelques heures, le stock, source de l'approvisionnement, doit se trouver très près du client. Tesco a choisi de livrer ses clients à partir du magasin le plus proche. Pour ne pas créer de surface de stockage la préparation de la commande s'effectue dans les rayons. Une fois la commande exprimée et payée celle-ci arrive sur l'écran d'un chariot qui est muni d'un lecteur de code à barre. L'employé « picker » se déplace dans les rayons, chaque produit est scanné pour éviter les erreurs, la commande complétée est chargée dans un véhicule de livraison.

Quel que soit le cas dans lequel se situe le point de vente, il s'avère nécessaire de mesurer a minima la performance de la conformité de l'offre en magasin par l'identification des ruptures et des sur-stocks éventuels (le bon stock en linéaire).

Alors que dans la méthode classique on dimensionne le stock en fonction du délai de réapprovisionnement, dans cette approche le volume du stock maximum est fixé à la taille du linéaire compte tenu du « facing » choisi. La qualité de service (risque de rupture) étant évidemment un objectif fixé, les seuls paramètres sur lesquels on peut jouer sont le délai et la fréquence de réapprovisionnement. Comme généralement les points de vente sont alimentés avec des approvisionnements périodiques à fréquence régulière, la qualité de service est liée à l'addition du délai de livraison et de la période inter-livraisons. Nous montrons sur la figure 9 l'évolution de la qualité de service (en termes de probabilité de non rupture) à capacité du linéaire fixée, lorsque partant d'une situation où le délai (d) et la périodicité de livraison (T) sont

chacun de 3 jours, on diminue ou l'un ou l'autre. A consommation de ressource égale, l'effort doit porter sur la réduction de la périodicité, c'est-à-dire sur l'augmentation de fréquence de livraison.

C'est dans cette voie que se sont lancés les principaux acteurs de la distribution tentant de libérer ainsi les points de ventes de toute activité de gestion des approvisionnements. Cette démarche ne peut se réaliser qu'en s'appuyant sur des systèmes d'information réactifs et rapides reposant sur des échanges automatiques et normalisés d'informations (Etude Cap Gemini Ernst & Young, 2003) .

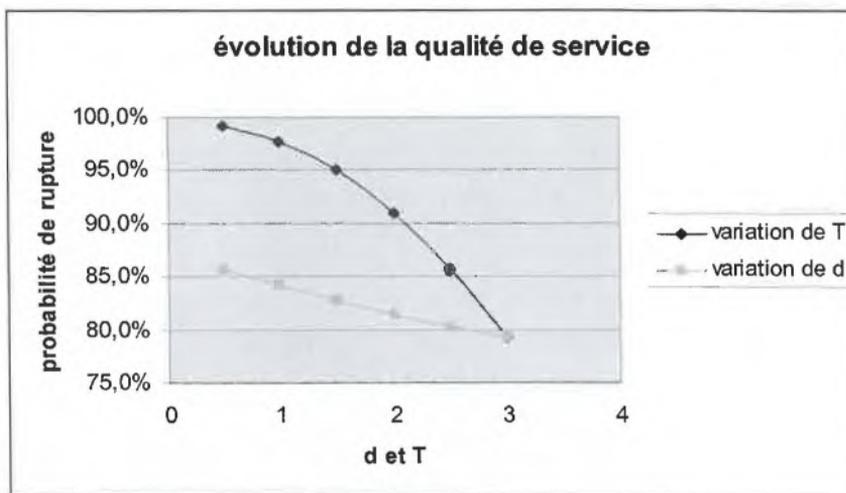


Figure 9 : Evolution de la qualité de service en fonction de la réduction du délai (d) ou de la période inter livraison (T).

4.3 Organiser le transfert de la maîtrise de la logistique d'approvisionnement

On voit une tendance générale à la suppression dans les points de vente de la plus grande partie des opérations logistiques, et ce au profit du développement des services (Colla, 2003). Cette « dépollution » logistique des points de vente implique une montée en puissance des opérations commerciales dans l'entrepôt (ex : copacking).

Cette évolution de la logistique amont se décline suivant trois axes :

- industrialisation de la logistique d'approvisionnement,
- centralisation des approvisionnements,
- déploiement du réapprovisionnement automatique.

D'une part la réduction importante des surfaces de stockage stériles du point de vue commerciale qui sont transformées en surfaces de ventes (Moati, 2001) réduit les opérations de suivi et de gestions des stocks qui sont « remontées » au niveau de rupture supérieur : le point de vente n'est plus responsable du stock, il doit simplement remonter les informations relatives à la consommation.

D'autre part la fréquence accélérée des approvisionnements des point de ventes autorise celui-ci à ne plus faire de prévisions. On remplace le jour J+1 la consommation du jour J, voire même dans certains cas aujourd'hui, à des fréquences encore plus rapides. Les prévisions sont réalisées, ici encore à l'échelon supérieur, au niveau d'une structure de pilotage régionale et le processus bénéficie donc d'une massification géographique de la demande.

Cette activité quasi quotidienne nécessite d'automatiser les procédures de réapprovisionnement, c'est la gestion centralisée qui propose les lots de réapprovisionnements, à charge, pour le point de vente, de corriger par une démarche par exception les éventuelles incohérences avec le niveau du marché ressenti localement. Le point de vente concentre son activité sur l'activité commerciale moins lourde en termes de gestion des flux et des stocks, ce qui permet de multiplier les points de vente. Cet allègement de l'activité logistique du point de vente se reporte au niveau de l'entrepôt qui dès lors :

- doit assurer les préparations, le conditionnement et l'étiquetage des produits finals, assurer la gestion des articles de PLV, le point de vente n'assurant que la mise en rayon ;
- et augmenter son activité de picking la fréquence d'expédition conduisant à une diminution des lots préparés et livrés.

Les flux d'approvisionnement quasi quotidiens réduisent le volume transporté. Pour retrouver un chargement économique, hormis la mise en place de tournées multi sites, l'entrepôt va faire converger les différents fournisseurs sur sa plate-forme. La livraison directe fournisseur-magasin tend à disparaître au profit du « passage sur entrepôt » ce qui contribue encore à alléger la gestion de la logistique amont du point de vente.

4.4. Emergence d'une logistique aval croissante pour l'amélioration du service client

La montée en puissance d'un certain type d'attentes de services clients (service à domicile, diminution des délais, reprise des déchets, conseils techniques...) oriente le point de vente vers un développement de sa logistique aval.

La demande de livraison ou service (mise en service, dépannage) à domicile conduit le point de vente à intégrer progressivement l'organisation du dernier kilomètre. Soit il organise

avec ses propres ressources cette exploitation du dernier maillon, soit il gère la réquisition d'un prestataire externe ou interne qui assurera le service en adéquation avec la demande du client. Le point de vente devient un pilote de flux censé gérer les ressources et suivre la réalisation de l'opération

Le point de vente qui était le dernier maillon avant le client et qui avait pour vocation de tirer les flux se voit maintenant attribuer un rôle de déclenchement de flux poussés dans sa nouvelle activité de gestion des rétro-flux. La directive européenne de janvier 2003 préconise que 4 kg de déchets de matériels électriques et électroniques soient récupérés par an et par habitant avec un taux de recyclage de l'ordre de 75 %. Le point de vente perd sa vocation de maillon terminal au profit d'une étape de la « supply loop management ». Une typologie de ses flux doit être menée suivant les critères :

- de conditionnement et de volumes et poids (palettes, conteneurs, vrac),
- de types de matériaux (plastiques, métaux, produits dangereux...),
- de points de collecte (remise au point de vente, reprise chez le particulier lors d'un remplacement,
- de destination (SAV, rénovation, destruction).

5. Conclusion

Le point de vente est le lieu où se rencontrent et se confrontent parfois deux cultures, la culture commerciale et la culture logistique. La demande de la clientèle en terme de diversification des produits, de service (information, conseil) et d'assistance après-vente milite en faveur du développement de sa composante commerciale. Sans changement d'organisation ce transfert vers l'activité commerciale dégrade au niveau du point de vente la qualité de service, il devient le maillon faible de la chaîne logistique.

La stratégie des groupes de distribution consiste donc à concentrer les ressources du point de vente sur le front commercial et à rééquilibrer sur la supply chain les charges logistiques. Pour les ressources physiques ce sont les réserves qui disparaissent au profit des surfaces de ventes. On assiste au développement des tendances suivantes :

- pour les ressources de gestion, l'objectif est de simplifier les processus d'approvisionnement. Le point de vente passe de la gestion de l'approvisionnement à la tenue de l'approvisionnement, c'est-à-dire qu'il fournit au maillon amont l'information la

plus fiable possible le plus fréquemment possible. Cette nouvelle orientation conduit à une réorganisation de la chaîne d'approvisionnement et des systèmes d'information associés.

- l'activité logistique de bout de chaîne est réalisée par l'entrepôt ou la plate-forme : il assure la planification des procédures d'approvisionnement, le contrôle de qualité, le marquage, la gestion des changements de prix, la pose d'antivol, le réassort, et la préparation finale...La marchandise est acheminée « prête à vendre ».
- pour assurer le coût rendu au linéaire le plus bas possible, l'entrepôt regroupe tous les flux fournisseurs, les livraisons directes magasins diminuent.
- enfin, la communication point de vente - entrepôt se complexifie et on voit émerger la fonction de correspondant logistique en entrepôt.
- en contrepartie de cette décharge de la gestion de logistique de distribution, le point de vente se voit charger d'un rôle croissant dans l'activité de gestion des r troflux.

Ainsi, l'avant-dernier maillon logistique que représente l'entrepôt se trouve investi d'une activité de gestion croissante, multiplication des partenaires, multiplication des produits gérés, enrichissements des tâches. Il prend même en charge une activité commerciale par le canal de la livraison directe ou par celui de la préparation de la commande finale pour le client. De simple point de rupture, il passe au statut de nœud d'un réseau logistico-commercial. Sans nul doute, l'évolution des missions logistiques prise en compte d'une part par le point de vente et d'autre part par l'entrepôt amont affecte elle les échelons amont de la chaîne jusque y compris les usines.

6. Bibliographie

- Bitoun O. , « Mondial Moquette, du hangard au show-room », LSA n  1800, février 2003.
- Bowersox Donald B., Closs David J., *Logistical Management : The Intregated Supply Chain Process*, McGraw Hill College, 1996.
- Cap Gemini Ernst & Young, « Etude sur les échanges de fiches produits », Point de Ventes, n  905, mars 2003.
- Carbone J., « Buyers look to distributors for supply chain services », *Purchasing*, Boston, February 10, pp. 50-57, 2000.
- Colla E., « Tendances de la grande distribution en Europe :  l ments pour un scénario », *Revue française de marketing*, n  191, pp. 49-60, 2003.
- Coutansais G., « La logistique comme outil stratégique de marketing », *Revue Française de Gestion*, vol. 18, n  1, pp. 15-23, 1999.

- Dornier Ph-P., Ernst R., Fender M., Kouvelis P., *Global Operations and Logistics*, John Willey & Sons, New-York, 1998.
- Dornier Ph-P., Fender M., *La logistique globale*, Ed. d'Organisation, Paris, 2001.
- Edwards P., Peters M., Sharman G., « The effectiveness of information systems in supporting the extended supply chain », *Journal of Business Logistics*, vol 22, n°1, pp. 1-27, 2001.
- Enquête LSA-CSC, « Place de l'informatique dans les approvisionnements », LSA n° 1809, pp. 57-64, avril 2003.
- Gallois J.B., « Enquête sur la gestion de la relation client », *Point de Vente*, n° 903, pp. 28-33, février 2003.
- Journet M., « Evolution de la logistique des entreprises industrielles et commerciales », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 18, n° 1, pp. 5-14, 1999,
- Moati Ph., *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, 2001
- Pimor Y., *La logistique*, Dunod, 1998.
- Simon F.X., de Sousa M., *Management et gestion d'un point de vente*, Dunod, 2003.
- Stratégie Logistique, « La fin des ruptures en linéaire ? », n° 53, pp. 38-50, janvier février 2003.
- Touanel Laurent P., « Les circuits spécialistes gagnent du terrain », LSA n° 1812, pp. 53-56, mai 2003.
- Vallin Ph., *La logistique modèles et méthodes du pilotage des flux*, Economica, Paris, 2003.
- Watson P., Williamson J., *The organisation and economics of distribution*, Mc Graw-Hill, 1981.