

“Avec l'avènement du e-commerce, le mode coopératif prime”

Pierre-Marie Gallois, souligne l'importance de la relation entre l'entreprise, ses services internes et externes pour une bonne gestion du risque.



“Avec l'avènement du e-commerce, toute une série d'acteurs s'est mise en place et fonctionne sur le mode coopératif.”

Quelle est l'importance du e-commerce aujourd'hui en France ?

Le e-commerce prend de plus en plus d'importance dans l'Hexagone et est amené à se développer. En 2000-2002 est apparue la phase euphorique du e-commerce. Puis la bulle s'est dégonflée du fait d'un manque de maturité d'un point de vue technique mais aussi en termes de gestion. Mais depuis trois ans, le marché augmente. Le paysage économique change avec les exigences des clients qui souhaitent être livrés à temps. La livraison fut longtemps un frein ainsi que l'habitude d'acheter en magasin et de pouvoir toucher le produit. Avec l'amélioration des systèmes de livraison, les clients qui se rendent en magasin et constatent la qualité du produit l'achètent finalement sur Internet. Même si la gestion en B to C est plus complexe qu'en B to B où l'entreprise ne livre pas un seul produit pour une seule personne. En B to C, le dernier kilomètre représente un coût non négligeable. Avec l'avènement du e-commerce, toute une série d'acteurs s'est mise en place et fonctionne sur le mode coopératif.

Quelle est l'organisation entre les différents acteurs ?

Aujourd'hui, les entreprises recherchent la vitesse, la fluidité pour gérer les flux. Nous constatons de véritables opportunités stratégiques. La

question latente demeure : quel est le vrai rôle des uns et des autres ? La coopération a-t-elle du sens ? Le fournisseur est-il mon ennemi ou mon partenaire ? Faire confiance à son fournisseur ainsi qu'aux diverses fonctions de l'entreprise est évident pour fluidifier les process et pourtant la mutation ne se fait pas. Le choix logistique est une des fonctions transversales de l'entreprise, notamment en interne. Aujourd'hui encore chacun reste cantonné dans son service. Il règne une espèce de défiance. Il n'y a pas de dialogue et tous croient bien faire chacun de leur côté. Les gens ne se parlent pas, que ce soit en interne ou en externe. Ce qui entraîne des pertes de temps et d'argent. Pourtant les mécanismes sont d'une simplicité biblique dès lors que l'on fait confiance sur le terrain. L'accumulation des processus de contrôle, la multiplication des gens qui se disent des sachants et qui font de l'antiflux ont fait beaucoup de mal. Les mots clés sont incontestablement coopération et autonomie. Chacun à son

client. Reconnaître les signes précurseurs que je peux anticiper pour éviter que la situation se présente.

La gestion de la variabilité du e-commerce pose-t-elle problème aux entreprises ?

La variabilité de la demande est compensée par les mécanismes de temporisation. L'entreprise constitue un stock minimum pour se protéger. Il s'agit de s'interdire les baisses de stock. C'est de la trésorerie immobilière. Attention cependant aux produits obsolètes. L'entreprise peut également temporiser par de la réserve de capacité et produire plus selon la demande. C'est plus moderne. Mais c'est une tactique peu appréciée au niveau des comptes analytiques car les entreprises n'aiment pas utiliser les équipements au-dessous de 100 %. Dans ce cas, on peut effectuer une combinaison entre les deux propositions avec des équipes polyvalentes à configurer très vite. Sans

“Le but est de s'adapter et de créer la diversité le plus tard possible dans la chaîne. C'est ce que l'on appelle la différenciation retardée”

niveau doit pouvoir prendre des décisions sans contacter le banc et l'arrière banc. Il ne faut pas oublier que nous sommes dans le monde du temps court et de l'anticipation.

Comment s'organise le stockage en entrepôt ?

Au lieu d'avoir des entrepôts qui stockent des produits finis, la finition s'effectue dans l'entrepôt même. L'entreprise conçoit son produit comme un Lego. Le but est de s'adapter et de créer la diversité le plus tard possible dans la chaîne. C'est ce que l'on appelle la différenciation retardée. Le système existe en B to B comme en B to C. Le but étant d'être le plus proche du client, que l'entreprise soit à 500 mètres, 10 kilomètres ou 100 kilomètres. C'est un schéma logistique que l'on observe dans tous les métiers de l'assemblage. La chaîne logistique doit être robuste pour anticiper les risques au maximum. Il faut pouvoir se poser les bonnes questions : qu'est-ce qui pourrait défaillir ? Et classer les incidents possibles selon leurs probabilités et leur impact vis-à-vis du

pour autant avoir une réserve de capacité en interne mais par le biais de la sous-traitance pour activer la demande de manière rapide.

Qu'en est-il des risques de sourcing ?

La multisource est de mise pour se protéger des défaillances techniques ou autres du fournisseur. Il faut se prémunir de la source. Chacune des sources doit pouvoir répondre et faire face à la variabilité des demandes. Une fois de plus, la confiance entre les divers prestataires et le dialogue sont cruciaux.

Et des risques liés à la non-conformité ?

Cela reste un gros problème. Il est complexe d'organiser les flux de retour en B to B comme en B to C. Des questions se posent. Je retourne ? Je négocie ? Je rembourse ? Les distances n'améliorent pas la gestion de la livraison. Et livrer en retard n'est déjà pas glorieux mais si en plus le produit n'est pas conforme, cela fait désordre. La non-conformité est souvent liée aux problèmes de distance.

Quid des questions de développement durable ?

La supply-chain pose une question environnementale forte. Entre le conditionnement, le déconditionnement, les quantités... Les pistes d'amélioration sont diverses. Dès lors où une gestion de fin de vie des produits intervient, notamment par du recyclage ou de la destruction, une deuxième chaîne logistique prend le relais sur la première plus traditionnelle qui relève de la maintenance, du service après-vente, de la révision... En termes de développement durable, nous pouvons faire bien plus encore au niveau de l'emballage. Il y a encore bien trop d'emballage, y compris entre les pratiques des fournisseurs qui conditionnent et le client qui reconditionne après réception. Une politique de conditionnement claire dès le début entre client et fournisseur permettrait de faire un seul packaging. Malheureusement, le conditionnement n'est pas le sujet phare du moment. Les entreprises observent davantage les émissions carbone. Le reste semble secondaire. Je reste moi-même sidéré par le nombre de cartons utilisés notamment dans le monde de la restauration. Mais les produits alimentaires peuvent-ils se passer de la barquette ? Quant à la destruction, peu d'industriels ont créé un circuit de collecte. Pour une question de gestion des coûts mais aussi de conviction.

A quand un super logisticien au sein des entreprises ?

Le supply chain manager du futur devra posséder plusieurs qualités. Avant tout, être un orfèvre et posséder une certaine finesse du temps. Posséder aussi les qualités d'un pilote de rallye car il doit réagir vite face à des situations d'urgence et agir sans demander, être aux manettes. Être un chef d'orchestre, mais pas n'importe lequel, celui d'un jazz band car il doit posséder des qualités d'improvisation. La partition n'est pas déjà écrite et il doit faire jouer l'ensemble des acteurs. Enfin, il devra être un architecte de l'espace et du temps, être un bâtisseur qui construit divers canaux. C'est un poste dédié à une personne et à une équipe. C'est le grand synchronisateur de l'entreprise qui a toute sa place dans un comité de direction.