

La supply chain, levier de différenciation majeur dans la bataille du e-commerce

Pierre-Yves Escarpit

DANS **ADMINISTRATION 2022/3 N° 275**, PAGES 79 À 82

ÉDITIONS **L'ASSOCIATION DU CORPS PRÉFECTORAL ET DES HAUTS FONCTIONNAIRES DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR**

ISSN 0223-5439

DOI 10.3917/admi.275.0079

Date de mise en ligne : 30/11/2022

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://droit.cairn.info/revue-administration-2022-3-page-79?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour L'Association du Corps Préfectoral et des Hauts Fonctionnaires du Ministère de l'Intérieur.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

La supply chain, levier de différenciation majeur dans la bataille du e-commerce

Depuis la crise sanitaire, le e-commerce est devenu un réflexe pour le consommateur. Prenant conscience de l'importance de la digitalisation, des milliers de PME ont enclenché le virage du numérique.

Dans ce contexte, la supply chain constitue un pilier de développement du secteur et doit répondre à de nouveaux défis.



Pierre-Yves ESCARPIT,
directeur général adjoint
de Cdiscount et président
directeur général de C-Logistics



Bras articulé No Magic – entrepôts de Cestas

> EN RESUMÉ : Depuis la crise sanitaire, le e-commerce est devenu un réflexe pour le consommateur. Prenant conscience de l'importance de la digitalisation, des milliers de PME ont enclenché le virage du numérique. En 2021, le nombre de sites de e-commerce a ainsi progressé de 11 % en un an. Parallèlement, avec la progression du e-commerce, les exigences du consommateur se font plus fortes en termes d'expérience client mais aussi d'impact social et environnemental. Dans ce contexte, la supply chain constitue un pilier de développement du secteur et doit répondre à de nouveaux défis : répondre aux besoins des clients e-commerce en offrant des solutions de livraison rapides, flexibles, innovantes et respectueuses de l'environnement.

En 2021, le marché du e-commerce (produits et services) a dépassé 129 milliards d'euros, en hausse de 15,1 % sur l'année¹. Depuis la crise sanitaire, le e-commerce est en effet devenu un réflexe pour le consommateur. Prenant conscience de l'importance de la digitalisation, des milliers de PME ont enclenché le virage du numérique. En 2021, le nombre de sites de e-commerce a ainsi progressé de 11 % en un an. Parallèlement, avec la progression du e-commerce, les exigences du consommateur se font plus fortes en termes d'expérience client mais aussi d'impact social et environnemental. Dans ce contexte, la supply chain occupe une place de plus en plus prépondérante, constituant un pilier de développement du secteur.

Depuis 2020, le secteur du retail français a connu des événements profondément bouleversants : fermeture de magasins, confinement, couvre-feu et développement du télétravail ont fortement

accélééré la bascule vers le numérique.

Si le e-commerce alimentaire a été marqué par l'arrivée du « quick commerce » et sa promesse de livraison quasi-immédiate, le e-commerce non alimentaire a lui aussi connu de fortes et rapides transformations :

- Les *pure players* du e-commerce ont dû faire évoluer leurs capacités logistiques afin de répondre à la forte croissance des volumes ;
- Les acteurs *click and mortar** ont dû faire preuve d'une grande agilité dans la gestion de leur *omnicanalité*** entre leurs magasins et leur site e-commerce ;
- Et de plus en plus de fabricants et de marques de produits de grande consommation se sont tournés vers la vente directe ou D2C (Direct to Consumer), sans passer par une entité intermédiaire (distributeur ou revendeur).

Parallèlement, les usages des consommateurs du e-commerce ont évolué.

Ces derniers prennent désormais en compte un ensemble « produit, prix et services » dans leur acte d'achat. Parmi les services, l'usage du mobile, les modes de paiement et la livraison sont devenus différenciants et la livraison est en tant que service est un facteur déterminant pour le client. Le défi des organisations supply chain e-commerce est aujourd'hui de répondre aux besoins de leurs clients en offrant des solutions de livraison rapides, flexibles, interactives et aussi respectueuses de l'environnement.

Par ailleurs, la supply chain des acteurs *click and mortar* et celle des fabricants ont été profondément transformées car les organisations logistique et transport B2C sont fondamentalement différentes des organisations traditionnelles B2B. C'est pourquoi, certains acteurs, qui géraient jusqu'alors leur activité B2C sur les mêmes sites logistiques que leur activité B2B, ont pris la décision de scinder leurs stocks B2B et B2C et de déléguer la gestion de leur supply chain e-commerce à des experts de ce métier.

C'est dans ce contexte que C-Logistics, filiale supply chain de Cdiscount, qui gérait déjà la logistique et le transport B2C pour plus de 3000 vendeurs marketplace, opère désormais tout ou partie de la chaîne logistique de plus de 50 e-commerçants, *pure players*, *click and mortar* ou fabricants.

Une supply chain e-commerce qui comporte des spécificités

Répondre aux exigences d'une logistique e-commerce performante nécessite d'être capable de préparer des commandes au sein d'entrepôts stockant des centaines de milliers voire des millions de références produit et de savoir les expédier vers les clients dans un délai très court (en particulier pour les flux express et le *same day delivery* (livraison le jour même de la commande)). Faire preuve d'une grande agilité et de flexibilité dans les opérations en fonction de l'activité est également requis. Il faut ainsi pouvoir multiplier ses capacités d'expédition par 5 à 10 entre les périodes basses d'activité et les périodes de pic (comme le Black Friday) dans l'année, mais aussi adapter ses capacités heb-



Une des emballeuses 3D – entrepôts de Cestas

domadaires entre le début de semaine (expédition des commandes du week-end) et la fin de celle-ci. Enfin, il est aujourd'hui attendu que la supply chain e-commerce permette d'optimiser les emballages grâce à un travail sur la réduction du vide dans les colis et l'utilisation d'emballages éco-responsables.

Chez C-Logistics, nous menons une politique d'innovation volontariste et dynamique qui nous a permis de répondre à ces besoins logistiques spécifiques. Grâce au système robotisé Skypod de préparation good-to-man de la licorne française Exotec, nous avons par exemple multiplié par 5 la densité de stockage des produits et augmenté très significativement la productivité de préparation tout en améliorant fortement les conditions de travail par rapport au picking traditionnel. L'utilisation de 6 machines d'emballage 3D permettant d'ajuster la taille du colis à

Depuis 2020, le secteur du retail français a connu des événements profondément bouleversants : fermeture de magasins, confinement, couvre-feu et développement du télétravail ont fortement accéléré la bascule vers le numérique.

la taille des produits de la commande et ainsi de limiter le vide dans les colis, nous a permis de réduire de 30 % la taille des colis expédiés (-10000 camions sur les routes par an) et de 30 % la consommation de carton et de papier kraft. Nous avons également mis en place un système d'information totalement customisé pour répondre aux besoins spécifiques du e-commerce : les flux sont « tirés » par les heures de départ camion des différents transporteurs. Enfin, notre organisation RH agile nous permet de multiplier par 5 les effectifs afin de faire face au pic de fin d'année.

La livraison, élément différenciant et déterminant dans l'expérience client

La livraison représente un enjeu majeur du e-commerce, aussi bien sur le plan de l'expérience client, de l'excellence opérationnelle que sur celui de la responsabilité environnementale. Au même titre que l'offre (le produit) et le prix, la livraison constitue un élément déterminant pour le client dans son acte d'achat. Pour offrir la meilleure expérience possible à ses clients, le e-commerçant doit pouvoir proposer un panel de solutions de livraison le plus complet possible afin de répondre aux besoins et attentes de chacun : que ce soit sur le lieu de livraison (domicile, relais, consigne), le délai souhaité (standard, express en J+1, livraison le jour même

de la commande, sur créneau, le dimanche) ou encore l'impact environnemental du mode de livraison (carburant alternatif, emballage réutilisable...). De même, le e-commerçant doit porter une attention particulière à la flexibilité qu'il offre aux clients (capacité à aider le client à gérer un impondérable par exemple : se faire livrer dans un relais plutôt qu'à domicile, modifier son jour de livraison) et à l'interactivité tout au long de la livraison (traçabilité à chaque étape, suivi temps réel sur le dernier kilomètre). Le client doit pouvoir être acteur de sa livraison.

Ces questions sont d'autant plus importantes concernant la livraison de produits encombrants, en raison de la complexité opérationnelle qu'induit ce type de produits pour les logisticiens du e-commerce.

L'expérience offerte au client doit être à la fois digitale (prise de rendez-vous en ligne, interaction avec le livreur via mobile) et de grande qualité. À cet égard, on peut constater le développement d'outils en la matière comme des applications grâce auxquelles les clients peuvent suivre leur livraison en temps réel puis noter sur 5 étoiles la prestation de livraison. Ces outils permettent de produire des indicateurs qui mesurent en temps réel la perception des clients concernant leur satisfaction et le respect des process de livraison. Ces données sont à la fois un radar des besoins clients, ainsi qu'un vrai levier de management et d'animation des livreurs sur le dernier kilomètre. Grâce à la mise en place de ces outils et de ces process, la filiale de C-Logistics, C Chez Vous, leader en France de la livraison de produits encombrants a pu atteindre une note supérieure à 4,8/5.

Réduire son impact environnemental

L'impact environnemental de la livraison a toujours été un sujet important, mais c'est aujourd'hui un enjeu encore plus accru avec l'essor du e-commerce. Il englobe autant les moyens utilisés que les modes de livraison proposés aux clients finaux.



Une des opératrices de C-Logistics utilisant les Skypods – entrepôts de Cestas

La réflexion doit être globale et les actions doivent porter sur l'ensemble de la chaîne logistique, des matériaux aux techniques d'emballage utilisées en entrepôt, comme celles évoquées plus haut. Outre l'emballage en 3 dimensions qui s'ajuste à la taille du produit, on peut également citer les emballages réutilisables 100 fois de la start-up française Hipli, qui permettent de réduire la production de déchets et ainsi l'empreinte carbone.

Quant à la livraison à proprement parler, il existe aujourd'hui de nombreuses solutions concrètes qui remplissent plusieurs objectifs :

Il existe d'une part des solutions alternatives aux véhicules routiers pour limiter l'impact environnemental comme le TGV par exemple qui permet de transporter des colis d'une région à une autre. Associé à un premier et dernier km en énergie alternative (véhicule électrique ou recourant au bio-GNV), cela permet de proposer un service de livraison extrêmement rapide (le jour même de la commande) et éco-responsable en même temps. Par ailleurs, le développement des véhicules élec-

triques permet de desservir des villes entières, que ce soit pour les petits colis ou pour les produits encombrants (exemple de la livraison par vélo cargo à assistance électrique pour C Chez Vous par la start-up Fends la bise à Lyon).

Une autre solution consiste à réduire les distances parcourues et notamment de rapprocher les points de retrait de colis des zones rurales. C'est la solution développée par la start-up Agrikolis – que C-Logistics a intégrée dans son incubateur The Warehouse en 2019 – via son réseau de points retrait pour produits volumineux au sein d'exploitations agricoles. Ce projet remet le lien social et l'humain au cœur des enjeux de livraison : grâce à cette activité secondaire, l'exploitant agricole peut rentabiliser ses espaces de stockages et réaliser des ventes directes. D'un autre côté, cela permet au client habitant en zone rurale de réduire ses déplacements pour aller récupérer son produit et de découvrir des circuits courts de consommation.

C'est le rôle des logisticiens leaders

Le défi des organisations supply chain e-commerce est aujourd'hui de répondre aux besoins de leurs clients en offrant des solutions de livraison rapides, flexibles, interactives et aussi respectueuses de l'environnement.

comme C-Logistics de repérer et de promouvoir ces innovations qui répondent à la fois aux enjeux de satisfaction client et de responsabilité environnementale et sociétale en matière de livraison. C'est dans cet esprit que Cdiscount a signé, en juillet 2020, aux côtés de 14 autres acteurs du e-commerce, la Charte pour un e-commerce responsable créée par le Gouvernement.

Une supply chain intrinsèquement innovante

La France se distingue par la vivacité et le dynamisme de son écosystème de start-ups. Selon une étude de la Direction générale des entreprises (DGE) en 2021, le pays compte 1 million de start-ups. Un vivier exceptionnel qui a cependant besoin d'être accompagné pour donner la pleine mesure de son potentiel. Chez C-Logistics, nous estimons que nous avons un rôle à jouer pour favoriser l'émergence de futurs champions en les accompagnant dans leurs différentes phases de développement et leur permettant d'accroître leurs performances comme la nôtre. C'est pourquoi nous avons développé une politique d'open innovation, moteur de notre modèle supply chain.

Nous animons un écosystème constitué de start-ups, de grands groupes, d'industriels, de laboratoires de recherche, d'écoles avec l'objectif de pouvoir répondre à des besoins clairs : l'amélioration de l'expérience utilisateur et des conditions de travail, l'optimisation de la performance et la réduction de l'impact environnemental. Afin d'itérer rapidement et d'accélérer l'accès au marché, notre programme d'open innova-



Installation des Skypods d'Exotec dans les entrepôts de Réau

tion s'adapte et se met à l'échelle temporelle des start-ups :

- La POC Factory : lorsque le produit ou le service proposé par la start-up est finalisé, le but est de tester rapidement la solution (moins de 6 mois). 15 Proofs Of Concept par an.
- The Warehouse : notre incubateur qui accélère les start-ups dont la solution nécessite d'être co-conçue et co-développée (état de concept ou de prototype). Durée de 6 à 18 mois.

Une autre approche consiste à partager des sujets de R&D avec des partenaires. C'est ce que nous faisons, par exemple, au sein de la chaire « supply chain du futur » de l'École des ponts et chaussées avec Louis Vuitton, Renault et Michelin où nous travaillons sur des enjeux stratégiques que nous avons en commun : l'automatisation des entrepôts, l'IoT,

la blockchain et la supply chain décarbonée.

La capacité à être à la fois agile, flexible, innovant et à répondre aux exigences de responsabilité sociétale et environnementale, est donc la marque d'une supply chain e-commerce performante accompagnant durablement les mutations rapides du commerce vers le digital. ▢

**L'anglicisme « click and mortar », littéralement « clic et mortier », sert à qualifier une société traditionnelle, majoritairement issue de la distribution, qui a développé une activité économique en ligne.*

***L'omnicanalité propose aux consommateurs une expérience globale et cohérente sur l'ensemble des canaux de vente et de relation client.*

ⁱ Source FEVAD

C'est dans ce contexte que C-Logistics, filiale supply chain de Cdiscount, qui gérait déjà la logistique et le transport B2C pour plus de 3000 vendeurs marketplace, opère désormais tout ou partie de la chaîne logistique de plus de 50 e-commerçants, pure players, click and mortar ou fabricants.