

**LETTRE DE COMMANDE N° 99 MT 07**  
**DRAST -MINISTERE DES TRANSPORTS**  
**PREDIT 1996-2000**

# *Le support logistique au commerce électronique*

<b>Avant propos</b>	<b>2</b>
<b>Fiche résumé</b>	<b>3</b>
<b>Situation</b>	<b>4</b>
Du commerce à la logistique	
Logistique de la vente à distance	
Le dernier kilomètre ou le dernier mètre	
Une concurrence exacerbée	
Quid de la chaîne ?	
Les problèmes de quincaillerie	
La chaîne d’approvisionnement	
Conclusion	
<b>Repères</b>	
Livraisons de la vente à distance	<b>16</b>
La Poste et le commerce électronique	<b>30</b>
La vente à distance et le commerce électronique	<b>41</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>62</b>
<b>Quelques chiffres</b>	<b>65</b>

## Avant-propos

Le Web, la version multimédia du réseau Internet, est né en 1990. Le début de l'utilisation commerciale de ce media se situe vers 1995 aux Etats-Unis et vers 1998 en Europe. Le phénomène est **récent**, très **rapide** mais reste **marginal** dans le flot du commerce ordinaire. La recherche présentée ici s'est poursuivie pendant les années 1999-2000. Elle a rencontré de grandes difficultés dans l'analyse d'un secteur qui évolue encore rapidement.

Le manque de recul par rapport au phénomène ne permet pas de disposer de chiffres vraiment valides. Les statistiques s'appliquent normalement aux activités bien établies, pour lesquelles une métrique existe et dont la pertinence a pu être vérifiée sur la durée. Pour les mêmes raisons il est aussi difficile de distinguer le périmètre exact de l'activité du commerce électronique. Pire, la médiatisation excessive du secteur ajoute beaucoup de bruits aux quelques informations réellement disponibles.

La rapidité du développement rend difficile l'évaluation des facteurs en présence. Les acteurs du secteur donnent eux-mêmes l'impression de suivre le phénomène plus qu'il ne le précède. On constate qu'ils ajustent leur gestion au jour le jour avec des moyens limités pour faire face à une demande évolutive. Il semble que leur unique stratégie ait été d'asseoir une notoriété en captant le plus de clients dans le moins de temps possible, la valeur de l'entreprise devant être jugée au volume d'affaires, sans considérations de rentabilité immédiate.

Malgré un remarquable développement, le chiffre d'affaires du commerce électronique reste très faible, moins d'un pour cent du commerce général. Comment mettre en place des solutions efficaces pour un petit nombre de clients, et que penser de leur évolution nécessaire pour passer à un marché plus important. Les acteurs eux-mêmes se cherchent et testent successivement des pratiques pour se positionner par rapport au futur marché de masse qu'ils pressentent.

La présente recherche ne pourra donc pas présenter des résultats clairement établis, s'appuyant sur des enquêtes approfondies et d'abondants tableaux croisés. Malgré cela, et probablement parce que la phase pionnière est désormais passée, la recherche donne une perspective des problèmes posés, tels qu'ils sont éprouvés par les acteurs du secteur. Les paramètres logistiques de cette nouvelle activité sont mis en évidence et pourront servir à la mise en place de futurs critères d'évaluation.

L'année 1999 a connu dans ce domaine un formidable bouillonnement d'activités très disparates. L'an 2000 a vu apparaître des difficultés économiques qui ont contraint un nombre important d'acteurs au dépôt de bilan. La situation se décantant, il est probable que l'on pourra bientôt avoir un modèle économique fiable en même temps que ces entreprises pourront montrer des business plans enfin crédibles. Il sera alors possible d'avoir une vision mieux fondée des problèmes de logistique liés aux activités du commerce électronique.

Daniel Bollo, Martin Henriquez, Marielle Stumm

## Fiche Résumé

Les activités du commerce électronique (CE) connaissent un développement rapide depuis cinq ans aux Etats-Unis et depuis deux ans en Europe. Ce développement soutenu montre l'existence d'une demande pour ce type de service, notamment auprès des jeunes. Au-delà de la phase de démarrage, les entreprises de commerce électronique continuent d'engendrer des pertes importantes, qui dénotent des défauts d'organisation, au premier rang desquels se trouve le support logistique à cette activité.

L'analyse des problèmes du commerce électronique est délicate tant le périmètre de l'activité est flou. Les start-up du CE proposent des services proches de la vente à distance (VAD) traditionnelle et la grande distribution n'affiche pas clairement ses objectifs avec la création de ses sites de commerce électronique.

La logistique n'est pas une technique d'organisation adaptée aux évolutions rapides et imprévisibles que connaît le CE actuellement. Les problèmes du CE liés à la logistique varient selon le type d'activité commerciale mais sont souvent importants et résident parfois dans la précipitation dans laquelle ces activités ont été mises en place.

Dans le cas de la livraison de petits envois sur un grand territoire, les problèmes existent même pour les exploitants de la VAD traditionnelle. Quelles que soient les solutions spécifiques possibles, il semble que le service postal reste un support irremplaçable, grâce au volume de livraisons qu'il traite déjà et à l'attention qu'il porte à s'adapter rapidement à la donne du CE.

Le service de la livraison à domicile de l'épicerie élargie, comme le propose quelques grands distributeurs, est encore plus délicat. En l'état du marché et des organisations mises en œuvre, le coût de livraison dépasse les 50 francs et laisse souvent les clients insatisfaits par la conformité à la commande fréquemment approximative. La situation ne s'améliorera qu'avec des organisations de livraison vraiment adaptées, qui nécessiteront probablement des regroupements commerciaux.

Le cas du commerce B2B est apparemment plus simple. La valeur sensiblement plus élevée des lots expédiés abaisse les coûts relatifs de livraison. En outre les portails spécialisés dans la logistique devraient permettre l'amélioration de la chaîne logistique, tant pour le B2B que pour le B2C. Cependant deux obstacles majeurs freinent encore leur développement. Il faut avoir pleinement confiance dans l'exploitant du portail pour y rechercher des offres de fret et/ou des offres de moyens. D'autre part ces portails sont d'autant plus valables qu'ils rassemblent une grande quantité d'offres. La jeunesse des opérateurs et la duplication des portails font que ces conditions préalables au développement ne sont pas remplies.

Plus généralement il convient d'observer que le commerce électronique, B2B et B2C, ne génère actuellement qu'un flux marginal de transferts de marchandises directement liés au commerce, probablement moins d'un pour cent. Il est impossible dans ces conditions de mettre en place des solutions logistiques efficaces, qui reposent systématiquement sur la massification des flux afin de pouvoir remplir les véhicules et de s'assurer des charges de retour.

Le commerce électronique est encore dans la phase juvénile de développement, avec tout ce que cela comporte d'initiatives originales mais aussi de bricolages d'organisation montés dans l'urgence. La pérennité de la demande pour un service à domicile, et l'intérêt que lui portent les grands groupes commerciaux, montrent que ces problèmes seront résolus dans l'intérêt du marché. C'est d'autant plus souhaitable que sur le plan du bilan énergétique global les livraisons à domicile bien organisées peuvent faire diminuer la consommation de carburants par rapport aux déplacements individuels liés aux courses.

# Situation

## Du commerce à la logistique

Les activités commerciales et logistiques sont étroitement liées. Le commerçant présente à ses clients un produit qu'il a du faire venir d'un lieu de fabrication, ou d'un entrepôt, vers un lieu de distribution. Dès l'antiquité les bons commerçants étaient aussi d'habiles logisticiens. Grecs et Phéniciens avaient mis en place une infrastructure logistique faite de flottes commerciales et de comptoirs qui leur permettaient de rayonner sur de vastes territoires. Inversement, les logisticiens n'ont pas de meilleurs clients que les commerçants. Ils doivent s'adapter à une demande changeante avec des moyens faiblement modulables que sont les entrepôts et les flottes de camions.

Existe-t-il une frontière entre ces activités ? Naturellement, mais elle est très variable selon les produits et les clients. L'organisation d'une filière commerciale s'établit dans la durée et reste très dépendante de facteurs culturels et sociaux. Cependant il est clair que le commerçant s'intéresse plus aux clients qu'aux articles à vendre, alors que le logisticien doit tenir compte des contraintes géographiques et physiques qui sont attachés au produit comme son origine, son poids, son encombrement, ses conditions de stockage, etc. Il n'y a pas d'échappatoires à ces contingences matérielles, elles s'appliquent également au commerce électronique.

Pour adapter au mieux les services offerts à une grande variété de producteurs et de vendeurs, la logistique doit s'organiser en chaînes de prestataires, chacun des intervenants de ces chaînes apportant un service à valeur ajoutée qui tient compte des contraintes physiques et administratives locales, comme les conditions de livraison en centre ville. L'organisation commerciale est similaire pour les mêmes raisons. La différence réside dans la portée des entreprises, qui est plus restreinte dans le commerce que dans la logistique car un colis est plus standardisé que le produit qu'il contient. La logistique doit prendre en compte cette organisation commerciale en chaîne comprenant des grossistes, demi-grossistes, détaillants, grandes surfaces, etc.

La technologie ne joue pas un rôle très important dans le commerce, non plus que dans la logistique, ce qui amoindrit d'autant l'influence d'outils sophistiqués comme l'Internet dans ces domaines. Dans les deux cas, les atouts possibles de l'opérateur tiennent essentiellement à l'organisation. Mais pour être efficace, celle-ci doit être mise au point sur la durée. Ainsi il a fallu vingt ans pour que l'organisation des hypermarchés s'impose. De ce point de vue, le commerce électronique devra attendre pour émerger, comme l'on fait avant lui les autres filières commerciales. Au-delà du facteur organisationnel, le commerçant doit aussi avoir le flair marketing pour s'adapter rapidement à la demande. Mais quand on voit le comportement des grands groupes commerciaux vis à vis du commerce électronique, on constate qu'ils font davantage confiance à l'organisation qu'au marketing.

Malgré ces facteurs défavorables le Web a télescopé le commerce par sa nouveauté qui doit normalement attirer une clientèle. Effectivement les sites Internet commerciaux ont été rapidement visités, puis utilisés, en dépit d'un équipement des foyers français d'environ 15% seulement. En mai 2000, il y avait 6,65 millions d'internautes en France ce qui représente 2% du niveau mondial. Parmi ceux-ci 20% des utilisateurs français ont effectué un achat en ligne d'une moyenne de 450 Francs.

Ces achats sont par ordre d'importance en pourcentage du chiffre d'affaires du secteur considéré :

| l'électronique (41%),  
| les voyages (31%),  
| les loisirs (15%)  
| les livres et la musique (1%).

Du fait de la rapidité du phénomène du commerce électronique, environ deux ans, il n'y a pas eu de préparation, de stratégie matérielle, de logistique en un mot, pour accompagner et appuyer ce mouvement.

# Logistique de la vente à distance

Il est difficile de considérer le commerce électronique comme une activité nouvelle si on la compare à la vente à distance (VAD) traditionnelle. Si le media, support du catalogue et de la commande, représente une vraie percée par rapport aux systèmes en cours, en revanche le service final apporté au client ne diffère pas vraiment, à savoir choisir à domicile et recevoir sa commande sans avoir à se déplacer. Les autres canaux de commande comme la lettre, le téléphone, le minitel, la télé ont leur clientèle dont les habitudes sont autant de fonds de commerce en termes statistiques.

Le commerçant possédant des murs observe ses clients, discute avec eux, s'adapte en permanence en réaction à leurs comportements. En revanche la vente à distance traditionnelle se caractérise par la faiblesse du contact entre le vendeur et l'acheteur. Autrefois, la vente à distance avait une clientèle bien ciblées : les personnes



□bjbjt+t+□□□□□□□□□□□□□□□□□□





□□□□□□|











ne ?

Les problèmes de quincaillerie  
La chaîne d'approvisionnement  
Conclusion

Repères

Livraisons de la vente à distance 16  
La Poste et le commerce électronique 30  
La vente à distance et le commerce électronique 41

Bibliographie 62

Quelques chiffres 65



## Avant-propos

Le Web, la version multimédia du réseau Internet, est né en 1990. Le début de l'utilisation commerciale de ce media se situe vers 1995 aux Etats-Unis et vers 1998 en Europe. Le phénomène est récent, très rapide mais reste marginal dans le flot du commerce ordinaire. La recherche présentée ici s'est poursuivie pendant les années 1999-2000. Elle a rencontré de grandes difficultés dans l'analyse d'un secteur qui évolue encore rapidement.

Le manque de recul peut se régler assez simplement tant qu'on a affaire à des petites quantités. Dans ce cas, l'e-commerçant tire sur les stocks des grossistes ou des fournisseurs existants. Les problèmes arrivent vite en cas de succès car les fournisseurs ne peuvent plus suivre. Il est même difficile pour l'e-commerçant de constituer des stocks en propre étant donné la volatilité de la demande liée à cette forme de commerce.

La logistique moderne repose sur le « Supply Chain management » (SCM) qui consiste à tisser des liens étroits entre clients et fournisseurs afin de réduire les variations d'approvisionnement et de distribution. Une fois le SCM mis en place, la chaîne logistique se double d'une chaîne d'information au moyen d'échanges de données véhiculés par les réseaux téléinformatiques modernes. Malheureusement ces SCM sont longues et délicates à mettre au point. Là aussi ce n'est possible que dans un environnement commercial relativement stable, ce qui n'est pas le cas du commerce électronique d'aujourd'hui. Cela suppose aussi des investissements importants en études et matériels de réseaux et la mise en place de serveurs spécialisés.

Il existe peu de règles générales dans la logistique, tant celle-ci dépend de la nature et de la valeur des produits. Ainsi dans le cas de l'épicerie, le problème de stock n'est pas important car la valeur du produit est faible. En revanche la livraison est un casse-tête tant il est difficile de faire payer cette livraison pour des commandes d'un faible montant.

La solution serait d'avoir une logistique spécifiquement adaptée où, dans la mesure du possible, il y aurait un couplage plus grand avec la chaîne d'approvisionnement. Produire selon la commande est désormais l'objectif d'un certain nombre de producteurs, comme l'industrie automobile qui prévoit de livrer dans quelques années le modèle personnalisé selon les desiderata du client en 2 semaines : une pour la fabrication et une autre pour la distribution. Cette solution est déjà largement mise en œuvre pour la vente d'ordinateurs à distance. Dans ce cas le défaut logistique de la trop grande réactivité de la demande du e-

commerce est tourné en avantage commercial. Dans ce cas particulier les séries de production étant courtes on évite absolument les stocks importants et toute la logistique suit la production directement liée à la commande. Il est malheureusement probable que cette solution de pointe reste réservée aux biens d'équipement car elle relativement coûteuse.

# Le dernier kilomètre et le dernier mètre

Dans le secteur des télécoms, on a coutume de dire que les problèmes de diffusion des nouveaux services résident dans le dernier maillon (km), la partie du réseau qui arrive chez l'abonné. Le même problème existe dans la logistique. Autant les services logistiques sont performants sur de longues distances où des moyens et des services spécialisés sont mis en œuvre comme le conteneur et le service de messagerie, autant la livraison finale au client reste un problème compliqué. Celui-ci est évidemment aggravé par l'exigence de rapidité qui s'attache généralement au commerce électronique.

La poste est une des solutions traditionnelles de la vente à distance. Mais elle n'est valable que pour de petits colis et reste relativement coûteuse, surtout pour l'express. Le surcoût des frais de livraison sera toujours un handicap pour ce type de commerce, tant que des solutions innovantes ne seront pas mises en place.

Pour être livré, il faut être à son domicile à l'heure des livraisons. Cela pose des problèmes évidents pour les nombreux couples où les deux membres travaillent. Il existe des solutions comme les dépôts, les boîtes spéciales pour les colis, les concierges, etc. Mais ces réponses sont très partielles et posent parfois d'autres problèmes comme la responsabilité juridique de la livraison qui ne se fait plus en mains propres. La réception effective des colis se heurte à de nombreux problèmes pratiques liés à l'accès aux immeubles que l'on dénomme parfois comme étant le « problème du dernier mètre ». Notons aussi que la généralisation de ce mode de commerce sans une solide organisation pourrait poser de sérieux problèmes de circulation urbaine comme on peut déjà en avoir un aperçu avec les livreurs de pizzas.

En résumé, il faut constater que le commerce électronique n'a pas encore développé des solutions originales pour sa logistique et encore moins pour les problèmes de livraison. En l'état, c'est un double handicap : le coût d'une logistique bâclée, donc coûteuse, et la perte de clients non satisfaits. Que penser de la logistique des e-commerçants qui lancent leurs coursiers dans les entrepôts un chariot dans une main et une liste l'autre, comme nous le faisons nous-même pour nos courses ordinaires.

Aux Etats-Unis il existe des tentatives plus sérieuses de logistique innovante pour le commerce d'épicerie électronique. Par exemple la société Webvan a développé et mise en œuvre, en association avec le grand bureau d'ingénierie Bechtel, des entrepôts spécialement adaptés et très largement automatisés. Il est encore trop tôt pour évaluer cette solution, mais il faut noter

l'ampleur des investissements, 40 millions de dollars par unité, qui ne pourront s'amortir qu'avec un gros volume d'affaires, ce qui suppose un très grand succès commercial. Aujourd'hui Webvan semble mieux résister que ses concurrents au niveau de la satisfaction de la clientèle. Mais cela se traduit financièrement en 1999 par des pertes de 144 millions de dollars pour un chiffre d'affaires de 13 millions.

Le coût de ce type de livraison est naturellement très variable mais les spécialistes s'accordent sur un prix moyen de 80 francs dans le cas de l'épicerie. Dans ces conditions il est déraisonnable de la part de la majorité des e-commerçants d'offrir la livraison gratuite. La seule solution est de faire payer ce service, d'autant qu'il est bien réel et que probablement des clients seraient prêts à payer pour se débarrasser de la corvée de certaines de leurs courses.

Il est dommage que ce service soit si peu valorisé aux yeux du public qui demande la gratuité. En effet, des études montrent aisément que la livraison à domicile bien organisée peut apporter des économies d'énergie importantes en diminuant les déplacements. Une augmentation substantielle de ce type de livraison serait bénéfique pour l'environnement dans les zones urbaines. On peut aller plus loin dans ce domaine. Une compagnie londonienne, Zero Emmissions, a réinventé le tricycle de livraison !

## Une concurrence féroce

Une attitude rationnelle de vérité des prix n'est malheureusement pas toujours possible aujourd'hui du fait de la concurrence effrénée que se font les entreprises du e-commerce. Passés les premiers moments du développement du commerce électronique où il n'y avait que peu d'acteurs sur ce créneau, les perspectives de gains faciles ont provoqué le clonage systématique et rapide des entreprises à succès. A l'attrait d'un service nouveau, ne serait-ce que par le support multimédia, a succédé une offre pléthorique et redondante.

Le commerçant dans ses murs bénéficie d'un avantage territorial évident. Il est rare qu'on fasse quelques kilomètres de plus pour faire ses courses dans un autre hypermarché que le sien. En revanche rien n'est plus facile, naturel et même gratifiant, que de surfer sur le net pour dénicher l'offre la plus compétitive, sans parler des moteurs de recherche qui le font pour vous. De ce point de vue les e-commerçants sont exposés à une concurrence d'une force jamais atteinte auparavant. Alors même qu'ils offrent un choix très vaste et actualisé en permanence, un service rapide, une livraison à domicile, ils sont pratiquement condamnés à vendre au même prix, voire moins cher, que les commerces traditionnels. Dans ces conditions on peut dire que la notion de fond

de commerce a disparu, tant la clientèle est volatile sur le Net.

On pourrait penser que ce problème est essentiellement lié au commerce de produits matériels et que le commerce virtuel, comme le tourisme qui est aujourd'hui le principal créneau du commerce électronique, en soit épargné. En fait, les deux principales agences de voyages sur le Net, Travelocity et Expedia, font des pertes très importantes, même si elles sont moindres que celles existantes dans la vente de biens matériels. Sur un chiffre d'affaires en 1999 de 91 millions de dollars, Travelocity enregistre des pertes de 50 millions.

Tant que ces entreprises de commerce électronique fourniront des services comparables entre elles et comparables aux entreprises traditionnelles, elles ne pourront que brader les prix pour survivre. Une meilleure alternative devrait consister dans une offre originale qui tienne compte du contact direct, et quasi-permanent via le courrier électronique, caractéristique unique du Net. Cette valeur ajoutée devrait permettre de proposer des tarifs plus élevés pour assurer une viabilité à long terme.

## Les problèmes de quincaillerie

L'observation des problèmes auxquels les promoteurs du commerce électronique font face actuellement pourrait donner à penser qu'ils ne sont pas vraiment sérieux. En fait ce nouveau secteur s'est développé sur un postulat de départ largement répandu, et même popularisé dans des rapports :

l'absence de murs pour abriter les activités commerciales doit dégager une marge importante grâce aux économies d'exploitation.

Ces économies devaient financer la logistique particulière du commerce électronique et même dégager des profits substantiels.

Ce postulat ne s'est pas vérifié. Les frais d'exploitation restent malheureusement importants. Il faut engager des frais considérables de communication pour faire connaître la nouvelle entreprise et pour lutter contre la concurrence. Et la réactivité nécessaire à ce type d'activité implique une mise à jour permanente, et donc coûteuse, du site. Ce dernier point a été souvent sous-estimé. Tenir constamment à jour un catalogue de plusieurs milliers d'articles suppose un personnel important et qualifié pour effectuer les modifications correctement. Ainsi pour les agences de voyage électronique on a pu avancer un coût de 200 francs par modification d'une ligne du catalogue. Enfin, concevoir un catalogue en ligne de quelques milliers d'entrées est une tâche nettement plus ardue que de le produire sous forme papier.

Ici la solution est connue : mettre en place un SCM (Supply Chain Management) de façon à ce que les offres s'inscrivent plus ou moins automatiquement dans le catalogue à partir d'informations que le fournisseur transmettra électroniquement. Coupler électroniquement les clients avec les fournisseurs est un investissement en matériel, en logiciel et en confiance, qui ne peut s'établir que dans la durée. Les e-commerçants actuels n'ont pas eu le temps, ni probablement les moyens de mettre en œuvre cette logistique efficace.

On aurait pu croire que les frais d'installation étaient quand même réduits par l'absence de locaux commerciaux. Cependant, il faut bien mettre en œuvre un site avec tout ce que cela comporte comme difficultés dans un domaine technique récent et en évolution rapide. Non seulement l'investissement dans l'établissement du site est coûteux, mais l'approximation dans ce domaine peut décourager le futur client par une ergonomie médiocre. Il existe encore bien des sites lents, où la quête de l'information commerciale recherchée relève du parcours du combattant. Les livraisons non conformes, à cause d'une rupture de stock non répercutée sur le catalogue en ligne, font souvent perdre de la clientèle. De ce point de vue les sites américains présentent un meilleur professionnalisme que leurs homologues français.

## La chaîne d'approvisionnement

Les transactions électroniques ne se limitent pas aux seuls clients finaux, l'ensemble de la chaîne commerciale peut faire l'objet d'intermédiation électronique. De nombreuses entreprises ont créé leur site sur Internet. En juin 2000, 31% des entreprises françaises ont un site Internet, 57% aux Etats-Unis parmi lesquelles 43% présente un catalogue de leurs produits en ligne.

Le volet consacré aux transactions professionnelles est communément dénommé B-to-B, ou B2B, pour Business to Business. Ce secteur a été l'objet de la deuxième vague du commerce électronique sur laquelle se reportent les espoirs de la filière ; 32 % des entreprises américaines pratiquent Internet pour faire ces échanges électroniques.

Les atouts du B2B sont immédiatement perceptibles :

- les relations commerciales sont généralement fortes et stables,
- on pratique déjà l'échange électronique d'information, sur une forme maintenant bien définie d'EDI (Echange de Données Informatisées),
- l'usage de l'Internet est en cours de généralisation.

Les problèmes logistiques sont eux-mêmes simplifiés par le volume et la régularité des livraisons. Dans les conditions actuelles difficiles du B2C il n'est pas étonnant que la plupart des nouveaux sites de commerce électronique soient consacrés au B2B. Beaucoup de statistiques créditent ce secteur comme faisant 80% des transactions commerciales du Net, mais c'est difficilement vérifiable.

Pour apprécier le phénomène il convient de distinguer deux cas. Les entreprises peuvent se servir du réseau Internet pour faciliter leurs relations existantes en échangeant plus commodément leurs informations, comme dans le cas de la sous-traitance. Ce mode d'exploitation d'Internet, appelé **Extranet**, est très difficile à évaluer puisque c'est un usage quasi privé du Net. Ces Extranets sont pratiquement invisibles sur Internet et s'apparentent davantage à un courrier électronique inter-entreprises perfectionné et sécurisé.

L'autre forme plus élaborée de coopération professionnelle consiste dans la création de **portails** ou équivalents, où l'on met en commun un certain nombre d'informations au service d'un secteur économique ou d'un groupement d'intérêts communs. Les exemples sont nombreux, mais présentons ici deux cas typiques concernant la logistique.

Afin d'éviter les retours à vide des camions, il peut être intéressant de grouper les demandes de transport sur des serveurs spécialisés. Une fois leur fret initial déchargé, les transporteurs pourront consulter à distance les offres susceptibles d'assurer une charge pour le retour. Ce service n'est pas réellement nouveau puisque qu'il existait en France dans les années 60-80 sous le nom de bourse de fret. Cependant l'électronique peut améliorer considérablement l'appairage, c'est à dire l'affectation, plus ou moins optimale, d'un camion à un groupe de marchandises à transporter.

Un problème similaire consiste à concentrer sur des serveurs spécialisés l'emplacement des conteneurs vides. Du fait des déséquilibres naturels dans les marchandises à transporter, il est rare qu'un conteneur disponible trouve de quoi se charger à l'endroit de la précédente livraison. Une bonne connaissance du positionnement de conteneurs disponibles à l'échelle de la planète éviterait sûrement le déplacement encore très important de ces boîtes vides, 30 à 40% des déplacements des boîtes se font à vide.

De nombreux portails de ce type se sont ouverts cette dernière année. On constate cependant qu'ils ont le plus grand mal à décoller. Eux aussi sont victimes de la concurrence que la visibilité du Net exacerbe, et de la facilité de clonage des processus immatériels. Pour bien fonctionner, ils devraient recueillir un maximum d'offres. Plus il y aura de positions de conteneurs disponibles sur

un site, plus il sera probable d'en trouver un près du besoin de transport. Une coopération de type portail fonctionnera d'autant mieux qu'il y aura un effet de masse.

On peut penser que l'actuelle concurrence contre-productive trouvera sa résolution par des mécanismes de fusion. Mais il est aussi probable que cela ne suffira pas. Pour partager des offres (bourses de fret) ou des moyens (conteneurs) il faut avoir une grande confiance envers ses partenaires commerciaux du moment. Cela ne peut fonctionner que si le portail apporte par lui-même de grandes garanties sur la neutralité et sur la bonne fin des transactions effectuées avec sa base de données. C'est le problème central des bourses qu'on trouve dans d'autres secteurs économiques. Il semble que cela commence à fonctionner dans le secteur du fret aérien, secteur où la coopération technique est déjà ancienne grâce à l'organisation IATA.



# Conclusion

Les entreprises de commerce électronique ont été conçues et montées dans l'urgence, avec des objectifs essentiellement commerciaux, sans se préoccuper de considérations stratégiques comme la logistique. Dans ces conditions et face à une concurrence intrinsèquement féroce, on voit difficilement comment la première génération d'entreprises de commerce électronique pourra survivre. Pendant ces deux dernières années, elles ont pu briller grâce à l'argent obtenu facilement des fonds du capital risque. Mais très peu d'entre elles dégagent aujourd'hui des marges bénéficiaires. Et les problèmes ne se limitent pas uniquement à ceux liés au démarrage, comme on l'a vu pour le support logistique.

Cependant la progression soutenue du secteur montre une attente du public. Le besoin ne pourra que croître avec l'augmentation prévisible du taux d'équipement des ménages (33% des foyers français posséderont au moins un PC et un modem d'ici fin 2001). Pour réussir les entreprises de commerce électronique devront s'établir dans la durée, notamment en intégrant la logistique à leurs préoccupations commerciales. Elles s'adapteront en adoptant une logistique capable de mener à bien un grand nombre de petites opérations. De ce point de vue les grandes entreprises de commerce traditionnel ont de meilleurs atouts que les start-up. En ouvrant des sites complémentaires à leurs activités, elles augmentent leurs clientèles tout en bénéficiant de l'appui de leur logistique existante.

On a vu que le commerce électronique butte aussi sur la livraison à domicile face à une attente croissante du consommateur pour ce service (croissance de 7% par an). Les groupes de la grande distribution mettent en place ce type de service parallèlement avec la création de leurs sites de commerce électronique. On peut imaginer l'émergence d'une panoplie de services plus complémentaires que concurrents, comme c'est le cas aujourd'hui. Bien gérés, ces problèmes de logistique au client final devraient être bénéfiques pour l'environnement et créer des emplois à long terme.

## **Livraison de la vente à distance**

- L'extension du service semble mal maîtrisée
- Le schéma général
- Les attentes des clients
- Les contraintes des produits vendus
- Les conditions de livraison
- Les organisations de livraisons
- Conclusion

## **La Poste et le commerce électronique**

- Introduction
- La poste française
- Les services postaux du commerce électronique
  - Logistique
  - Sites marchands
  - Courrier, autres services
- Conclusion

## **La vente à distance et le commerce électronique**

- Introduction
- La Vente à Distance
- Segmentation de la VAD :
  - Le "B to B"
  - Le "B to C"
- Les formes d'organisation de la distribution Physique
- Conclusion

# Livraison de la vente à distance

## L'extension du service semble mal maîtrisée

La livraison à domicile n'est pas une prestation spécialement innovante. Il existe tout un secteur du commerce fondé sur ce service et la plupart des *épicerie de proximité* livrent leurs clients selon la demande, notamment auprès des personnes âgées. Mais le commerce continue d'évoluer pour s'adapter à une demande elle-même en évolution rapide.

En particulier la grande distribution ressent une attente de sa clientèle pour la livraison à domicile au point d'étendre progressivement ce service dans les grandes surfaces, avec des solutions assez variées. Dans le même temps le développement rapide du *commerce électronique* augmente le nombre de transactions donnant lieu à une livraison directe au client. Des prestataires transport se sont spécialisés dans ce créneau, en France localement alors qu'aux Etats-Unis il existe des opérateurs nationaux (HomeDirect) ou des opérateurs importants qui ont ouvert des services spécialisés (Fedex et UPS)

La résolution du problème de la livraison peut sembler triviale alors qu'elle pose de sérieuses difficultés aux vendeurs dans un certain nombre de cas. Aujourd'hui c'est le client qui assure ce service de ramassage des courses. Transférer ce service à une tierce partie amène un surcoût relativement important. Pire, la grande distribution est fortement organisée pour la visite de ses clients. Des dépenses importantes sont consacrées à renforcer l'attractivité des centres commerciaux par la décoration, les animations... *Renverser les rôles* n'est pas facile et demandera du temps.

On pourrait penser que l'épicerie au sens large (*la grande distribution*) est un cas spécifique et peu représentatif des produits effectivement livrés à domicile. C'est aujourd'hui assez vrai. Mais si on se place dans une perspective de développement, il est clair, qu'en contrôlant une bonne partie du commerce, ce secteur va probablement générer la plus grande partie de ce service aux particuliers. Il faut ici noter que la quasi totalité des grands distributeurs ont mis en place un site de commerce électronique. Ils font des efforts importants pour se positionner sur ce créneau porteur.

Il semble que l'adaptation aux prestations en ligne soit réellement difficile. Il n'existe pas aujourd'hui de sites de commerce électronique généralistes qui fassent de l'argent. Au contraire, *les pertes sont élevées* et elles progressent même aussi vite que le chiffre d'affaires. Durant ces trois ans le leader mondial de la grande distribution, WallMart, a remodelé plusieurs fois son offre et est aujourd'hui contraint de le fermer pour quelques semaines, ou plus, afin de le réorganiser de manière drastique.

Les difficultés rencontrées ne sont pas uniquement liées aux problèmes de livraison, mais celle-ci restent un poste important de pertes. Bien qu'il existe des organisations relativement performantes, et que les coûts soient naturellement très variables selon les produits livrés, il semble qu'on doit considérer le chiffre de 75 francs par livraison en zone urbaine comme un plancher en terme statistique. On peut constater aux Etats-Unis une évolution symptomatique. *La livraison gratuite* et rapide était la règle de la plupart des sites de commerce électronique il y a trois ans. Aujourd'hui la livraison est souvent payante, et son prix varie selon des barèmes incitatifs tenant compte de la rapidité du service. Mais est-ce que ces commerçant garderont-ils leurs clients alors qu'ils les ont accoutumés à un service gratuit ?

Quelles que soient les difficultés, ce service progresse régulièrement au point de susciter des inquiétudes en ce qui concerne le *trafic urbain* et son corollaire la pollution. Mais la réponse à ces interrogations n'est pas non plus très claire. Le trafic engendré par les acheteurs se rendant aux magasins est aussi grand, voire plus important, que ceux engendré par les camionnettes de livraison, d'autant que le modèle familial compte de moins en moins de membres.

## Le schéma général

Il est très difficile d'analyser la situation actuelle en matière de livraison. Nous sommes probablement dans *une situation de transition* où les différentes parties intéressées teste simultanément de nombreuses solutions. Cette diversité ne fait que refléter le grand nombre de paramètres dont la maîtrise progressive devrait permettre l'établissement de solutions standards.

L'analyse classique des solutions proposées à partir de statistiques n'est guère pertinente. Elles sont trop récentes et, au vu des mauvais résultats, leurs prometteurs ne sont guère enclins à confier les problèmes qu'elles soulèvent. Dans la mesure où il est très probable que ce secteur continue de progresser, il

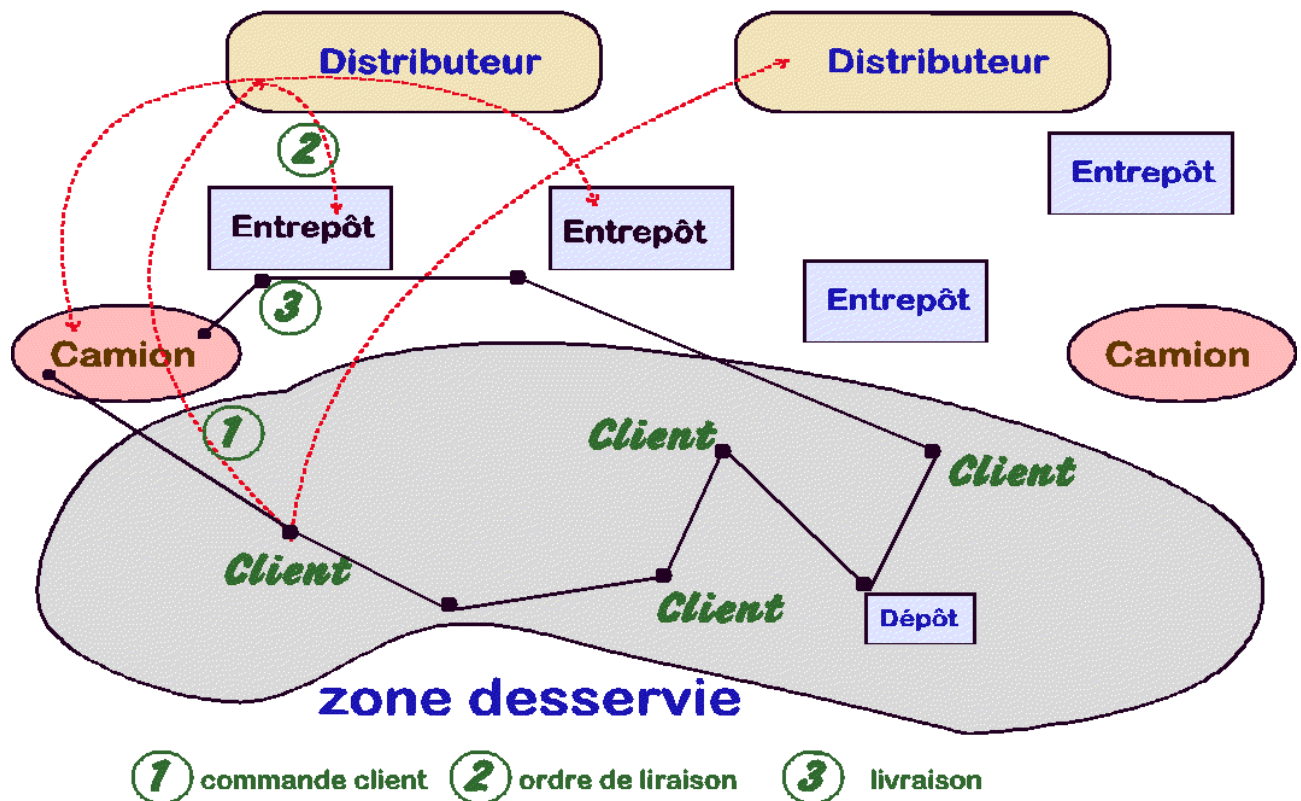
peut être intéressant *d'analyser les facteurs en présence* et de présenter les pistes possibles pour résoudre au moins approximativement le problème.

Idéalement les solutions proposées devraient satisfaire simultanément les différentes parties prenantes au problème. Le **distributeur** aimerait proposer un service attractif pour un prix raisonnable, le **transporteur** souhaiterait opérer dans des conditions raisonnables, le **client** voudrait que ses desiderata soient pris en compte et la **puissance publique** devrait veiller à ce que cela ne provoque aucun dérapage sur le plan de la circulation.

*La livraison au client n'est que le maillon final de la chaîne logistique.* L'approvisionnement en amont est au moins aussi important et doit être couplé avec la distribution afin de former une « supply chain » performante. Pour des raisons de clarté on ne s'intéressera ici qu'à la livraison finale. Le dernier problème est souvent présenté comme celui du « dernier kilomètre », voire du « dernier mètre », ou du « last mile ».

Les ingrédients du problème sont peu nombreux *mais les combinaisons sont relativement importantes*. Ci-après la représentation schématique du problème :

## Shéma de principe des livraisons



Cette représentation n'a pas pour seul but de montrer les différentes parties en présence. Le problème n'est évidemment *pas uniquement topologique*. Ainsi la livraison à domicile de la presse quotidienne se maintient parce que le produit à distribuer est unique et que la répartition des clients est relativement dense. En outre, elle permet aussi de réduire d'autant les frais d'inventaires qui sont très importants dans la presse.

On peut le répéter, il n'y a *pas plus de solution unique* qu'il n'y a de filière commerciale unique. Les deux secteurs sont d'ailleurs fortement corrélés mais distincts. Dans le cas de la presse il y a deux canaux : la livraison à domicile est souvent faite directement par l'entreprise mais la livraison aux points de vente s'effectue généralement par des distributeurs spécialisés.

Il faut aussi observer que les différents intervenants peuvent-être avoir de **multiples rôles** :

Un client peut commander à plusieurs commerçants pour la même période.  
le distributeur peut assurer la logistique d'un confrère,  
certains entrepôts peuvent être communs à plusieurs distributeurs,  
une commande peut nécessiter de s'approvisionner à plusieurs entrepôts.

Enfin les *conditions de livraison* en ville sont variées et peuvent être successivement satisfaites :

remise en main propre,  
déposée dans une boîte spéciale,  
laissée en dépôt,  
remise à une tierce partie : gardien, concierge,  
etc.

# Les attentes des clients

Afin de mieux cerner les paramètres de livraison, il convient d'évaluer les attentes des clients du commerce.

Deux constatations :

les *habitudes* des consommateurs évoluent constamment comme on peut aisément s'en rendre compte en faisant des comparaisons sur 20 ans, il y a une grande *diversité* de clients et même une variété d'attitudes du client par rapport au produit.

Cela ne facilite pas l'analyse mais on doit remarquer que le commerce est aujourd'hui dominé par des *très grands groupes* qui opèrent dans des centres commerciaux périurbains importants. Cela traduit le fait que le commerce ait recherché l'effet de taille, comme beaucoup d'autres secteurs économiques, afin d'augmenter les *rendements*, notamment logistique, et l'*attractivité* par la diversité de l'offre. Concrètement le commerce électronique est confronté à un système économique puissant, performant, et apprécié du consommateur.

Par ailleurs ce même consommateur de l'an 2000, disposant d'un revenu assez élevé en moyenne, est aussi à la recherche de produit sophistiqués, de marque. On le constate avec le développement des ventes des produits de mode et des produits bruns (micro, portable, jeux, chaîne...). Dans ce cas l'effet de masse est moins marqué et laisse de la place pour des *produits à fortes valeurs ajoutées* pour lesquels le client accepte de mettre le prix pour un besoin occasionnel. Le commerce électronique est plus à son aise dans ces secteurs, d'autant que le produit recherché n'est pas forcément disponible localement.

La différenciation d'attitude des consommateurs se retrouve également dans leur *usage d'Internet*. Les moins de trente ans ont souvent le réflexe de regarder d'abord sur Internet le produit qu'il recherche, ne serait ce que pour se faire une opinion de l'offre actuelle, tant au niveau des caractéristiques des produits existants que pour connaître leur disponibilité et leur prix. Ils peuvent alors être tentés de faire l'achat directement. Par ailleurs on constate que le commerce électronique est strictement lié à la disponibilité d'Internet dans les foyers. En Suède, au le plus fort taux mondial d'équipement d'accès Internet correspond le maximum de ventes par ce canal.

Il y aussi les facteurs classiques d'explications des ventes :

revenu,  
temps disponible,

| mobilité.

Ainsi un couple de jeunes cadres avec enfants disposent des revenus leur permettant d'accepter éventuellement un *surcoût lié au commerce électronique* et appréciera le gain de temps de la livraison à domicile. A la retraite, ce même couple pourra considérer les courses comme une distraction, à condition d'avoir conservé la mobilité.

Observons également que la notion de *temps disponible* est assez variable. Pour contourner le problème des personnes qui travaillent, les centres commerciaux ont fortement augmenté l'amplitude des heures et des jours d'ouverture en restant ouvert tard et en ouvrant certains dimanches et jours fériés. Ajoutons que ces centres commerciaux se rendent toujours plus attractifs en multipliant les animations, les spectacles, les décorations à thèmes... Non seulement il n'y a plus beaucoup de freins en terme d'ouverture mais le déplacement pour les courses le dimanche peut être une sortie de distraction.

Les *difficultés de mobilité* sont a priori un avantage pour le commerce électronique. Ce n'est qu'apparent car les commerçants de proximité tiennent bien ce segment du marché. Ainsi les petits épiciers effectuent la livraison à domicile pour les personnes âgées de leur quartier, avec en plus le contact de qualité que seule une longue pratique permet d'acquérir.

Attractivité du Commerce Electronique		
	Peu de <b>disponibilité</b>	Grande disponibilité
<b>Revenu normal</b>	+ ++	++
Revenu élevé	+++ ++++	+ ++++

(Deux cas par case : **mobilité** normale / réduite)

On devrait pousser l'analyse plus avant, mais ce n'est pas directement le sujet. En outre, il convient d'observer plus généralement *que la clientèle de la vente à distance n'est pas spécialement typée ni même fidèle*. Les enquêtes de la profession sur le sujet montrent que toutes les catégories socioprofessionnelles et toutes les régions sont également utilisatrices des services de la vente à distance et seulement pour des achats occasionnels. En revanche, il semble que le commerce électronique trouve sa clientèle principalement auprès des jeunes ménages.



# Les contraintes des produits vendus

Les problèmes de livraison diffèrent naturellement selon les produits distribués. C'est la raison pour laquelle *le secteur de la logistique est largement segmenté par produit* : boissons, viande, produits frais, etc. Cela ne pose pas de difficultés pour livrer en quantité des grandes surfaces. Le client final est potentiellement un consommateur éclectique, mais en petite quantité, ce qui aggrave singulièrement la résolution du problème de la livraison.

Le premier facteur qui entre en ligne est celui *du rapport du prix de l'achat à son poids ou son encombrement*. Il est clair que les produits coûteux ne posent pas de problèmes de livraison dans la mesure où leurs coûts ne représentent qu'une faible part du prix total à payer. Ainsi les produits bruns (téléviseur, hi fi, ordinateur...) se vendent bien à distance. La part de la livraison ne représente alors que quelques pour cents d'un prix par ailleurs très variable d'un vendeur (ou d'une marque) à l'autre.

Le raisonnement est aussi relativement applicable aux produits légers, faiblement encombrants comme les vêtements, qui sont une part importante du chiffre d'affaires de la vente à distance (VAD) traditionnelle. Son faible encombrement facilite aussi son dépôt chez une tierce partie, comme la concierge, en cas d'absence.

On pourrait continuer les exemples comme le livre, les CDs, etc. pour en arriver à constater que les bons cas de la livraison à domicile *sont déjà exploités par les entreprises existantes*, bien avant l'irruption du commerce électronique. En élargissant le champ d'application de la VAD, ce secteur pionnier ne peut que rencontrer des problèmes, alors même que ceux-ci ont été largement négligés par leurs promoteurs.

En particulier, les sites généralistes livrant les courses de la famille à domicile doivent prendre en compte principalement *quatre catégories de produits* pour lesquels les contraintes diffèrent, et donc ne peuvent pas facilement être mélangés :

- les produits secs,
- les fruits et légumes,
- les produits frais,
- les produits congelés.

Pour être transportés à domicile, il faut des camionnettes spécialement adaptées, comprenant trois compartiments, dont deux à température contrôlée.

Cette contrainte empêche également de préparer entièrement la commande dans l'entrepôt de départ. Parfois même ces contraintes font que ces produits sont stockés dans des entrepôts différents. C'est souvent le cas pour les fruits et légumes.

Par ailleurs la logistique est toujours liée à *l'emballage ou le conditionnement* des produits. Ceux ci sont livrés à domicile à l'unité mais sortent des usines de productions en palettes, elles-mêmes composées de cartons comprenant plusieurs unités de produit. Autant la logistique est bien organisée pour traiter des unités de stockage standardisées comme les cartons et les palettes autant elle avait laissé la *manipulation finale des produits aux gestionnaires de magasins*. C'est là toute la différence entre caristes et manutentionnaires.



L'assemblage final des produits pour former la livraison demandant beaucoup de manipulations, les spécialistes cherchent à retrouver une *unité de transfert standard*. Cela peut être à nouveau des cartons, mais le caractère parfaitement hétérogène du contenu d'une livraison ne se prête pas facilement à ce conditionnement. Une autre solution aussi testée consiste à disposer d'unités de stockage solide spécialement adaptées, des *conteneurs*, qui sont consignés aux clients. Certains sont même calorifugés pour conserver un certain temps les produits froids. L'inconvénient reste l'encombrement qui est souvent un obstacle dans les zones urbaines denses.

## Les conditions de livraison

Bien que la livraison à domicile soit une technique traditionnelle, la pression du commerce électronique a poussé à *l'expérimentation de nombreuses solutions* de manières extensive et intensive. L'examen de ces solutions, récentes ou anciennes, innovantes ou éprouvées, montre qu'il y a trop de paramètres pour permettre de dégager une solution universelle, ni même pour établir des principes généraux, que seule l'expérience sur une certaine durée permettra de valider.

En plus des conditions liées aux produits l'organisation de la livraison repose sur des objets de conditionnement qui ont leurs propres contraintes. Ce sont les lieux où l'on groupe et dégroupé les paquets et les produits :

Lieux	En entrée(objets / véhicules)	En sortie (objets / véhicules)	Objets manipulés
<b><u>Entrepôts</u></b> traditionnel	palettes camions	palettes camions	palettes cartons
<b><u>Entrepôts</u></b> livraison domicile	palettes camions	cartons camionnettes	cartons produits
<b><u>Magasins</u></b> traditionnel	palettes camions	Produits voitures	cartons produits
<b><u>Magasins</u></b> livraison domicile	palettes camions	cartons camionnettes	cartons produits
<b><u>Dépôts</u></b>	cartons camionnettes	cartons voitures	cartons

Il convient d'observer ici qu'il est *difficile de faire cohabiter les deux fonctions*, livraisons aux magasins et aux particuliers dans un même entrepôt du fait de la différence de taille et d'encombrement des objets manipulés. Il n'est pas facile, voire dangereux, de faire circuler dans une même aire des élévateurs et des chariots de picking.

Deux stratégies sont possibles et sont actuellement explorées. Soit on adapte les entrepôts existants pour les deux fonctions, qui semble être la voie européenne. Soit on met en place *des solutions spécialisées dans la livraison au client final*, comme il existe plusieurs exemples de référence aux Etats-Unis. Cette dernière solution est relativement très coûteuse et l'investissement peut devenir extrêmement important dans le cas d'un entrepôt automatisé. L'expérience montre que cette option est très intéressante en matière de service, en terme de flexibilité et rapidité mais le ticket d'entrée est très élevé (quelques dizaines de millions de dollars).

A l'inverse il n'y a que peu d'inconvénients à utiliser *les magasins comme des entrepôts*. Il n'y a pas de différence de nature entre les opérations qu'effectue un commissionnaire et celles d'un client ordinaire. Dans ce cas le

picking se fait tôt le matin en même temps que le réapprovisionnement des rayons, et dans les heures creuses de la journée. En revanche, il s'agit d'une *opération de pure main d'œuvre* que l'informatique peut cependant aider en établissant des listes optimisées de produits à enlever, éventuellement pour plusieurs clients. Le coût de l'opération n'est donc pas négligeable et faiblement compressible.

La difficulté de la confection du colis de livraison s'accroît rapidement avec le nombre de référence produit dans le catalogue. Quelque soit l'organisation, la taille de l'entrepôt augmente proportionnellement avec le choix laissé aux clients et les mouvements correspondants dans l'entrepôt peuvent croître encore plus. On doit constater que les rares succès du commerce électronique en terme de rentabilité stricte résident dans des niches de produits rares et coûteux, disponibles à partir de catalogues très succincts. Cependant en terme de chiffres d'affaires ces niches représentent une part négligeable de la vente à distance et encore plus négligeable par rapport au commerce ordinaire. Un *bon achalandage* garantit une certaine attractivité pour le commerçant mais est inmanquablement lié à des problèmes de coûts de stocks et de difficultés de manipulation, c'est à dire une logistique plus difficile à maîtriser.

La *zone couverte pour la livraison* à partir d'un entrepôt ou d'un magasin est également un paramètre important. Les tournées sont d'autant plus courtes que la densité de clients autour d'un entrepôt ou d'un magasin est importante. Le périmètre d'action est un paramètre crucial. L'épicier n'a que quelques mètres à faire pour livrer ses clients alors que le commerçant électronique doit faire parcourir des distances importantes à ses livreurs. Dans le cas d'une grande dispersion il n'y a pas d'autres solutions que de recourir à des transporteurs publics.

## Les organisations de livraisons

Etant donné le nombre de paramètres régissant la livraison à domicile, le nombre de solutions possibles, et même existantes, est assez élevé. Mais quand on parle de livraison il faut aussi choisir d'autres paramètres de livraison :

remise en main propre ou non

remise à domicile ou en dépôt

horaires de livraison fixés par les clients ou par les distributeurs

### **Remise directe ou non**

Il peut être contraignant d'attendre une livraison, voire difficile dans le cas de couples qui travaillent. On peut préférer que la *remise se fasse dans une boîte* ou

un local pouvant stocker les colis. C'est souvent le cas aux Etats-Unis où le livreur dispose d'un passe pour le garage qui sert de dépôt personnel. Une autre solution consiste à prévoir expressément une boîte assez large pour recevoir les colis encombrants. C'est aussi le cas en France en zone rurale pour les colis postaux, mais il n'existe pas d'équivalent en zone urbaine. Cependant les caractéristiques de la boîte postale française ne sont pas suffisantes pour les envois volumineux et souffrent de problèmes de sécurité.

A contrario certains clients sont attachés aux **contacts directs**, qui peut être un atout pour le vendeur à condition que le livreur fasse également de l'action commerciale. C'est souvent le cas des services existants d'épicerie à domicile. La signature d'un bon de livraison résout également un des problèmes de la vente à distance en diminuant énormément les contestations. Mais dans le cas de personnes qui travaillent cela repousse les livraisons le soir tard et le week-end. *Livrer principalement entre 18h et 22h et le samedi* ne permet pas une organisation économique des livraisons.

### **Remise à domicile ou en dépôt**

La remise à domicile est généralement difficile quand le client n'est pas chez lui aux heures ouvrables. La disparition des concierges, la généralisation des digicodes sont autant de *barrières à la circulation des livreurs*. Mais une fois franchit les obstacles, où laisser le colis ? En Suisse, on le dépose sur le paillason de l'entrée, mais est-ce possible en France sans risquer sa disparition ?

L'alternative est de laisser *le colis dans un dépôt* où le client viendra le chercher à sa convenance. Il existe de nombreuses possibilités :

le gardien de l'immeuble s'il accepte,  
un commerçant du quartier,  
sur le lieu de travail,  
un véritable dépôt spécialisé,  
une boutique relais du vendeur,  
à la poste  
.....

Aucune de ses solutions n'est vraiment très adaptée. Les deux problèmes sont les *heures d'ouverture et la responsabilité juridique* de la livraison. La vente à distance a recours à cette solution mais ne la généralise pas.

## **Jour et horaire de livraison**

Le commerce électronique a mis l'accent sur la *rapidité de la livraison*, mais cela ne correspond pas forcément à un besoin. D'autant que cette rapidité a un coût élevé qu'il faudra bien faire payer un jour. Le coût n'est pas que monétaire car la multiplication des livraisons express ne peut qu'augmenter les encombrements et la pollution.

En revanche, si le *client accepte d'être livré au jour et à l'heure déterminés par l'organisme de livraison*, il est alors possible d'organiser des tournées de livraison vraiment performantes et économisant sensiblement l'énergie liée. Ainsi si l'on convient que les courses d'épicerie de la semaine soient livrées à un rendez-vous fixe, *l'économie d'énergie est importante* par rapport au déplacement individuel vers le centre commercial.

<b>livraison</b>	<b>Energie</b>	(par rapport au déplacement individuel)
Express	++	
Normale	+	
Fixe	-	

Indépendamment de ces trois paramètres, une amélioration importante pourrait être apportée par *une mutualisation des solutions*. Si un livreur agit pour le compte de plusieurs vendeurs il peut raccourcir ses tournées par l'augmentation corrélative de la densité de ses clients. Pour les mêmes raisons, un entrepôt commun à plusieurs distributeurs apportera un gain sur le plan des livraisons. Mais cela pose le problème délicat des alliances qui ne doivent pas se faire de concurrence.

L'autre solution serait que la *profession du transport* s'organise plus directement pour la livraison à domicile de manière à offrir une palette de services spécialisés pour le commerce électronique tout entier. On peut citer en exemple la presse qui est distribué par des canaux spécialisés très efficaces.

# Conclusion

Le problème de la livraison à domicile est difficile à cerner car il comporte de très nombreux paramètres relatifs aux clients, aux produits et à l'organisation même des tournés. Bien que la vente à distance traditionnelle ait écrémé le marché rentable et éprouvé les solutions pratiques, elle rencontre des difficultés permanentes dans ce domaine. Ce problème est un frein au développement du commerce électronique.

Cependant ce même commerce électronique génère un volume croissant de ventes à domicile. Justement le volume est certainement le principal critère pour la mise en œuvre de solutions spécifiquement adaptées. L'effet de taille favorisera la création de départements spécialisés dans la livraison à domicile. On a pu observer le même phénomène avec le transport express dont la progression a provoqué la concentration d'opérateurs spécialisés très performants.

En revanche, il est difficile d'évaluer le timing de cette future adaptation. On est classiquement dans le problème de la poule et de l'œuf car les difficultés récentes du secteur n'inciteront pas le secteur de la logistique à investir dans des solutions innovantes. Mais on peut penser que la pression croissante des consommateurs pour se faire livrer, au moins une partie des ses achats, constituera un bon moteur pour l'évolution. L'attitude de grande distribution en témoigne.

# *La Poste et le commerce électronique*

## Introduction

Le marché du colis et du courrier évolue rapidement à travers le monde. Les Postes changent avec la dérégulation. D'importantes réformes ont été promulguées dans de nombreux pays comme les Pays-Bas, l'Allemagne, la Suède etc. Beaucoup ne cantonnent plus leurs services à la distribution simple du courrier et des petits colis. Elles diversifient leurs offres de services face à la concurrence des intégrateurs (Fedex, UPS, DHL...). Dans certains pays comme le Canada et la Suède, les Postes se sont rapidement adaptées à l'âge de l'électronique et du digital.

En Europe, certaines sont privatisées, ou sont en cours de privatisation. Elles s'allient, et/ou achètent, et/ou prennent des parts dans des entreprises de logistiques étrangères pour offrir une couverture internationale, ou augmenter leurs offres de services comme l'emballage, le stockage, etc.

La Poste néerlandaise privatisée en 1994 a acheté l'intégrateur australien TNT en 1997 et est devenue TPG. Elle aurait racheté vingt-quatre entreprises de colis express. Elle vient de s'allier au logisticien japonais Kintestu, sa stratégie est de disposer d'un réseau intégré.

La poste allemande, Deutsche Post, depuis 1994 transformé en société anonyme, a acquis, il y a un an, Air express international, et compte devenir la première entreprise de logistique pour 350 millions de personnes, ayant acquis en trois ans 60 milliard de francs de chiffre d'affaires. , Elle a racheté Danzas, le logisticien suisse, le messenger français Ducros et a acheté 25% de participation de DHL pour acquérir une offre globale.

La Poste britannique qui est toujours un établissement de droit public, mais qui se prépare aussi à devenir une société anonyme à capitaux publics, a acheté deux sociétés de messagerie allemande German Parcel et Der Kurier. Elle a également fait l'acquisition de l'entreprise de transport et de logistique française Courrier International. Elle souhaite investir 15 milliards de francs en rachats



d'autres sociétés de logistique étrangères pour s'inscrire dans la ligne d'une offre globale, elle aussi.

Le monopole des Postes suédoises a été abrogé en 1993, mais le gouvernement est resté propriétaire de l'organisation. La poste suédoise a néanmoins gardé 95% du marché du courrier suédois grâce à sa supériorité technologique. Il existe aujourd'hui 90 entreprises privées suédoises enregistrées en tant qu'opérateur postal.

La Poste française semble en retard face à ces concurrents. Le monopole de la distribution des colis se réduit avec les directives européennes. Le changement de son statut d'établissement public n'est pas à l'ordre du jour. Elle n'a pas les moyens comme les postes allemandes ou néerlandaises de racheter des entreprises de messagerie et de logistique à couverture internationale. Depuis un an, La Poste a cherché des alliances à l'internationale soit avec UPS ou Fedex. Des accords ont été conclus avec Fedex. Face à l'agressivité de ses voisins, elle a créé un holding Colis et Logistique, regroupant toutes les filiales spécialisées (Chronopost, Tat Express, Publi-Trans, Eurodispatch, Soficolis) pour garder son troisième rang en tant qu'opérateur européen sur le colis.

## Rappel sur la poste française

La poste française a trois métiers de base : le courrier, le colis et logistique, les services financiers.

### **Le courrier**

89 000 facteurs.

140 centres de tri.

8 650 bureaux de distribution.

Le chiffre d'affaires courrier est de 64,1 milliards de francs avec une progression de +4,2% sur deux années consécutives avec +5% sur le publipostage, +11% sur le courrier industriel et +5% pour l'international. Le service courrier aux entreprises représente 90% du chiffre d'affaires.

Trois milliards de francs ont été investis en 1998 pour la modernisation du réseau.

La Poste a lancé depuis 1999 un projet de suivi du courrier et des colis pour des raisons juridiques et commerciales. Des tests sont en cours avec l'objectif d'équiper, à partir de 2002, l'ensemble des 89000 facteurs d'un terminal personnel à lecture de codes à barres capable d'enregistrer et de transmettre la

date et l'heure de distribution, service grandement attendu par les industriels pour le e-commerce entre autres.

La Poste a également développé le E-pap, le prêt à poster électronique, directement accessible à partir de son site Web.

## **Colis et Logistique**

- 12,9 milliards de francs de chiffre d'affaires en 1999 (+ 30 % par rapport à 1998).
- 385,6 millions d'expéditions en 1999.
- 4,7 milliards de CA à l'international
- 24% du marché français
- 7,5 % du marché européen des colis (objectif : 10 % en 2002).
- 59 % du trafic colis est généré par la vente à distance (VAD & E-Commerce).
- 37% du chiffre d'affaires entreprises est réalisé avec les grands comptes
- N°2 du monocolis en Europe (11 % de parts de marché).

En France, La Poste occupe de fortes positions sur un marché lui aussi totalement ouvert à la concurrence. *La maîtrise du "dernier mètre" que lui procure l'ensemble des bureaux de poste et ses 89 000 facteurs est un atout stratégique décisif pour tous les envois aux particuliers dans l'hexagone (E-commerce, B To C).* Elle achemine ainsi en France 95% des envois de colis de particuliers à particuliers et 65 % des envois d'entreprises vers les particuliers. Grâce à son opérateur interne, ColiPoste, spécialiste du transport et de la livraison de colis de moins de 30kg à destination des particuliers, La Poste est un des partenaires de la vente à distance. Sur un marché beaucoup plus concurrentiel, Chronopost International achemine 6 % des documents et colis express en Europe tandis que TAT Express détient 22 % du marché français de l'express industriel (5 % en Europe).

L'objectif de La Poste est de prendre 10% du marché européen du colis de moins de 30 kilos, elle est actuellement de 7,5%, grâce à ses filiales :

CHRONOPOST	Livraison de plis et colis (inférieur à 30Kg) en France et dans 230 pays. Pour l'international partenariat avec TNT.
EURODISPATCH	Distribution de produits publi-promotionnels, La Poste possède 50% du capital. CA 1999 : 245 millions de Francs
Soficolis Gmbn	Holding des participations allemandes. Opère à partir d'un réseau de franchises régionales. CA 1999 : 2,33 milliards de Francs
TAT express	Transport express industriel ; avec 70 agences, opère en Europe. Pour l'international partenariat avec le groupe Air France : 150 pays. CA 1999 : 1,03 milliards de Francs
PUBLI-TRANS	Opérateur logistique, prend en charge la chaîne : préparation des commandes, gestion des stocks, suivi des livraisons, ...

Grâce à son association avec France-Telecom et IBM, La Poste offre la possibilité aux entreprises commerciales d'avoir un site Internet. Elle gère l'ensemble de la chaîne du E-commerce, de la prise de commande à la livraison.

A travers son site Web, les clients, particuliers ou industriels, peuvent aujourd'hui faire du suivi lorsque les envois sont effectués au moyen du service CHRONOPOST.

### **Les services financiers**

- 3ème réseau français.
- 1 159 milliards de francs d'encours,
- 38 milliards de francs collectés en 1999 (épargne et dépôts).
- 28 millions de clients.
- 45 millions de comptes gérés

La Poste a intégré les nouvelles technologies pour son offre de service financier avec un service de traitement sécurisé de la facturation interentreprises via EDI.

Elle va proposer également à ses clients via Internet et son site Web, les services bancaires, transaction boursières etc...

# Les services du E-Commerce

## **La logistique**

D'après une étude de Andersen Consulting, seulement 12% des produits achetés en ligne sont livrés à la date prévue en Europe. Beaucoup de ces e-commerçants n'ont souvent pas bien étudié la logistique, et ont presque oublié qu'une transaction en ligne s'achève normalement par la livraison du produit à son acheteur, qui l'attend souvent dans les plus brefs délais.

Les Postes européennes investissent massivement ce marché et en espèrent le plus grand profit.

Les Postes avec leurs réseaux de distribution et leurs compétences techniques pour gérer le dernier kilomètre se positionnent face à l'émergence des sites marchands mais souvent avec un handicap pour certaines, l'international.

La poste néerlandaise TPG Group s'est engagée à être un support logistique pour les e-marchands. Elle devient un concurrent sérieux face aux intégrateurs comme UPS et Fedex avec sa couverture internationale. Elle a négocié des contrats avec les postes portugaises, grecque, espagnole, italien et française au niveau européen, et elle a effectué des alliances avec Royal Mail (UK) et avec la poste de Singapour ; elle peut ainsi gérer l'envoi de colis dans 200 pays. Les services logistiques du e-commerce interviennent pour 16% de ses revenus (40 milliards). Ces revenus croissent de plus de 20% par an. Elle assure le stockage, l'emballage et la livraison de la plupart des sites marchands des Pays Bas.

La Poste suédoise semble offrir le service de livraison européen le plus complet pour l'E-commerce. Soixante et onze pour cent des produits commandés ont été livrés en l'espace d'une semaine. La poste suédoise s'est totalement réorganisée pour satisfaire le E-commerce et offrir des services logistiques adéquates pour toute la Scandinavie, les régions baltique et le Nord-Ouest de la Russie. Son service E-business est couvert par PostNet, PostLogistick, Post Brev et PostGiro. L'étendue de ses services satisfait aussi bien le service d'envois de petits colis pour les entreprises, ou pour les particuliers mais aussi elle peut agir également en tant que 3PL (Third Party Logistics- fournisseur de service logistiques). Grâce à son site sur le Web, La

poste suédoise permet de faire en ligne du suivi, le calcul des frais, mais aussi de constituer et d'éditer toute la documentation afférente au transport.

La Poste française a étendu son offre logistique pour satisfaire le E-commerce, grâce à ses filiales Publi-Trans, et chronoPost. Publi-Trans offre des services complets pour le B to B et le B to C aux futurs E-marchands : conception de sites et hébergement, approvisionnement, stockage, préparation de commande, transport, facturation et recouvrement, administration des ventes et gestion des retours. Cette filiale gère 2, 5 millions de commandes pour 400 clients, 130 000 références pour 350 millions de francs de chiffre d'affaires.

ChronoPost possède une offre tarifaire spécifique pour l'E-commerce, au lieu de lier les tarifs uniquement aux volumes. ChronoPost met en place un système d'interfaçage avec le site E-marchand permettant de suivre le colis d'après le numéro de client. Service que la plupart des opérateurs tels Fedex et UPS offrent déjà depuis quelques années. Pour l'hexagone le service semble performant, ses accords avec la Fnac qui veut devenir le leader francophone de la vente en ligne de produits culturels le prouvent, mais le service à l'international semble beaucoup moins performant malgré ses accords avec TNT et les postes belges, grecque, portugaise et italienne, face à la Poste allemande.

La Poste allemande, compagnie privée qui a fait son apparition récemment en bourse, compte devenir le leader du transport du colis et de la logistique en Europe au même titre que UPS aux Etats-Unis. La poste allemande grâce au rachat d'opérateurs comme Danzas, et de 25% des parts de DHL complète ainsi son offre de service pour rentrer dans le E-commerce, en voulant satisfaire à la fois le B to B et le B to C. Elle a acquis plus de 60 milliards de francs de chiffre d'affaires en trois ans, grâce à l'augmentation de sa palette de services, et surtout du fait de sa couverture internationale. Un maillage mondial qui devrait favoriser l'explosion de l'e-commerce dit-elle. Elle utilisera sa compétence postale pour les livraisons finales en Allemagne et le service financier.

La poste suisse offre également une solution globale pour le E-commerce ; Le groupe suisse met ses compétences dans la logistique de la vente par correspondance au profit du E-commerce, depuis la prise de commande, la livraison jusqu'au paiement. D'autres composantes réunies dans la nouvelle offre e-Logistics vont se greffer à ces activités:

- Un Call Center de la Poste enregistre pour le vendeur les commandes téléphoniques et écrites.
- Les modules: état du stock, contrôle de qualité, livraison et emballage sont inclus dans le Warehousing.
- Pour l'encaissement, le compte postal est débité ou les paiements effectués par carte de crédit sont acheminés.

- Les services après-vente traitent les retours et les questions, et assurent la gestion des débiteurs.
- Le secteur des évaluations et des statistiques informe le vendeur de son chiffre d'affaires et des commandes.

Elle a créé une filiale IPEC (Informatics Platform e-commerce) qui est le seul interlocuteur du E-marchand.

La Poste suisse est la seule, au niveau européen, à travailler pour un supermarché « on-line ». La couverture de ce site marchand « Le Shop » est la Suisse : 3000 références, 20% de taux de croissance mensuelle avec 70% de clients fidèles que l'on retrouve sur plusieurs mois. La Poste gère tout l'aspect logistique de ce site pour les denrées non-périssables (distribution et entreposage). Chaque client passe ses commandes au jour J jusqu'à 16h00 et il est livré à J+1 par la Poste. Le soir, les ventes sont envoyées à la Poste pour les produits en stocks et sont livrées le lendemain.

Les postes britanniques, pour répondre au besoin E-commerce et de l'achat à domicile, proposent aux E-marchands qui ne passerait pas par celle-ci pour la livraison, que les 18 000 bureaux de poste pourront être des points de livraison; de même les paquets qui leur seront retournés pour cause d'absence du destinataire seront dirigés vers les bureaux de poste locaux où ils pourront être récupérés le lendemain. Le service est évidemment payant.

Les postes, au niveau national, présentent la meilleure offre logistique, à moindre coût pour le E-commerce de produits légers, à faible encombrement, elles maîtrisent le dernier kilomètre grâce à leur acquis dans la distribution du courrier, et sont capables d'assurer les flux financiers y afférents. Dans 90% des cas, ce sont les Postes qui livrent la plupart des produits de ce type commandés sur le Net. Les Postes possèdent les ressources humaines nécessaires à cette distribution, la Poste américaine emploie 960 000 personnes pour une couverture nationale, UPS n'emploie que 320 000 personnes pour la collecte et la livraison de ses plis et colis autour du monde. La Poste française gère 310 000 postiers dont 89 000 facteurs.

Mais peu de Postes sont capables d'offrir une couverture internationale efficace. Aussi, pour l'international les E-marchands font appel à des intégrateurs pour la rapidité et la qualité de service et remise du colis en main propre. Mais si au bout de trois fois le destinataire est toujours absent, le colis retourne au dépôt. La Poste britannique a ainsi proposé ses bureaux de poste comme dépôts de livraison.

La structure des réseaux transport implique de plus en plus le passage par des aires intermédiaires d'éclatement de la marchandise. Cette tendance aboutit au schéma d'exploitation extrême aujourd'hui bien connu, des « Hub and

Spokes » : une plate forme centrale et des désertes rayonnantes. Les intégrateurs, pour qui la gestion de la distribution finale représente le maillon le plus coûteux, sont de plus en plus enclins à déléguer cette distribution finale à des opérateurs dont c'est le métier, comme les Postes ; eux-mêmes assurant le groupage dégroupage et le transport selon les grands axes internationaux.

Tous les opérateurs sont conscients qu'il y a un marché à conquérir dans la mesure où les chaînes logistiques traditionnelles se sont révélées peu adaptées aux besoins du E-commerce, surtout pour satisfaire le B to C.

## **Les sites marchands, le B to C**

Avec l'arrivée d'Internet et les possibilités du Web les Postes ont proposé aux entreprises commerciales des solutions « cyberVente » spécialement conçues pour les aider à tirer profit d'Internet et ainsi à avoir un avantage sur leurs concurrents. En mettant en place ces sites marchands, elles s'assurent d'une partie de la logistique pour les petits colis, et souvent la gestion des flux financiers.

La Poste suédoise semble être le leader européen et même mondial pour son site marchand. Elle héberge un millier d'e-magasins et reçoit 5 à 8 millions de visites par mois pour une population en Suède de 9 millions. Ceci peut s'expliquer par le fait que la Suède est le pays européen parmi lesquels la population est la mieux équipée en micro-ordinateurs. Cinquante deux pour cent des suédois possèdent un PC à la maison et parmi ceux-ci 48% d'entre eux ont accès au réseau Internet. La Poste suédoise livre la plupart des achats effectués en ligne, et Postnet sa filiale e-commerce assure l'encaissement et les flux financiers. Elle assure également l'hébergement de sites consacrés aux voyages comme ceux des chemins de fer et des hôtels. Bien qu'actuellement les revenus dus au E-commerce ne représente qu'une petite fraction du revenu total (17,67 milliards de Francs), elle s'attend à un fort accroissement dans les années à venir.

La poste française a ouvert un Web marchand de 350 boutiques (gourmet, culturel, maison, sport, ludique, mode, luxe, hight-tech, entreprise, vie pratique). Elle propose aux entreprises commerciales qui veulent s'implanter la logistique grâce à sa filiale Publitrans et la livraison grâce à ses services Colissimo et Chronopost

France Télécom et La Poste en partenariat proposent aux futurs Web marchands une prestation complète à guichet unique, allant de la prise de commande en ligne à la livraison chez le client final. Ainsi, France Télécom

propose son offre « Télécommerce » permettant au client de gérer la prise de commande sur l'Internet, le paiement sécurisé, le suivi des commandes et le déclenchement de la livraison. De son côté, La Poste apporte ses solutions de transport, permettant une livraison à des tarifs spécifiques en 24 h ou en 48 h..

La plate forme Télécommerce est sécurisée et les clients peuvent suivre en ligne l'état de leur livraison pour la plupart des sites.

La Poste suisse a aussi lancé un portail e-commerce pour les achats en ligne. Elle offre un ensemble de services complets et performants à l'intention des clients commerciaux et privés qui souhaitent tirer parti des avantages du E-commerce. Elle a investi avec 5 autres partenaires, quelques 200 millions de francs suisses dans ce portail. Cette offre comprend la communication (courrier électronique, mail-to-paper, courrier sécurisé), les annuaires, la publicité en ligne, et les e-magasins ainsi que les services postaux pour la logistique et le trafic des paiements. La Poste suisse réalise ainsi une partie de sa stratégie qui consiste à mettre en réseau et à développer ses prestations afin de s'affirmer sur le marché avec des offres répondant aux nouveaux besoins des clients privés et commerciaux.

La Poste allemande a également ouvert un site Web marchand avec des Cyber-boutiques dans le domaine des jeux et distractions, informatique, santé, carrière, maison, etc. Ce service s'appelle eVITA et reçoit 2 millions de visites par mois, il comprend 100 boutiques permanentes en partenariat, mais on peut atteindre par ce site 2500 boutiques.

A l'exemple de la Poste suédoise, les postes européennes s'allient avec des partenaires spécialisés dans l'installation de sites Web, pour créer des sites marchands pour s'assurer une partie du marché de la logistique et de la distribution de ces sites.

## Le Courrier et autres services

Avec les directives européennes, les postes européennes vont perdre le monopole de la distribution du courrier de moins de 100 grammes, ce qui pour la plupart représente la perte d'une grosse part de leurs revenus (entre 10% et 20%).

Aussi, avec l'ère du courrier électronique, les postes ont développé un ensemble de services leur permettant l'envoi et la réception de courrier sous forme électronique sécurisé ayant la même valeur légale que le courrier papier. La Poste suédoise, française, allemande, suisse, italienne, ...permettent aux



clients privés et industriels à partir de leurs sites d'envoyer du courrier, de recevoir des factures, de payer ces mêmes factures directement à travers Internet.

La poste française a équipé 1000 bureaux de poste de bornes Internet pour permettre aux clients de se connecter pour émettre et recevoir du courrier ou faire des achats en ligne. Le paiement du service est effectué au moyen d'une carte à puce.

D'autre part, La Poste lance à destination du grand public un site portail sur Internet. Fort de très nombreux partenariats, ce bouquet de services et d'informations, baptisé « illiclic.com », propose aux internautes des renseignements pratiques concernant les démarches administratives, le droit, le logement, l'automobile, les sorties, etc. Illiclic.com permet aussi l'achat de billets de train en ligne et dispose d'outils tels qu'un convertisseur de devises.

La poste française a été une des premières à mettre son annuaire en ligne au moyen du Minitel. Aujourd'hui, cet annuaire est accessible sur le Net, il est plus complet, et se présente comme un réel outils de travail pour les entreprises. Il répertorie les coordonnées postales et téléphoniques de 1,7 millions d'entreprises, le nom du responsable, l'effectif, la forme juridique, le numéro SIRET. Il permet de se connecter aux entreprises nouvellement dotées d'un site Web.

A l'exemple du service de l'annuaire des postes françaises, la poste suédoise en partenariat avec CityMail a créé l'annuaire en ligne « AddressPoint », cet annuaire inclue les répertoires internes des entreprises. D'autre part, il met à disposition des personnes qui déménagent, des services en ligne tel que immobiliers, de travaux, de nettoyage etc...

Les postes ont depuis longtemps offert des services de banque et d'assurance.

La plupart des Postes européennes fournissent à leurs clients (particuliers ou entreprises) la possibilité de gérer leurs comptes en ligne à partir de leur site Web d'une façon totalement sécurisé et confidentiel. Elles proposent un vaste éventail de prestations dans les domaines des services de paiement et du cash-management sous forme électronique (accusés de réception, validation, ordonnancement de paiement via EDI inter-entreprises, et particulier-entreprise). Les leaders en Europe dans ce domaine sont la poste française, la poste suisse et la poste suédoise.

# Conclusion

Traditionnellement les Postes étaient des organismes publics réglementés qui avaient le monopole de la distribution du courrier et des petits colis. Les contraintes dues aux changements de l'économie et des technologies, ont fait apparaître des opérateurs de services globaux tel que DHL, Fedex, ... Ceci a conduit à la dérégulation progressive des services postaux dans de nombreux pays. Si en Europe, elles gardent encore le monopole de la distribution du courrier inférieur à 200 grammes, elles deviennent de plus en plus des organismes privés, ce qui n'est pas sans poser des problèmes au niveau du personnel. Elles doivent s'adapter à la forte concurrence des intégrateurs et offrir des services compétitifs pour essayer de garder leur rôle prédominant.

Les services postaux européens sont conscients de l'impact des nouvelles technologies et du e-commerce. La plupart ont créé des sites « on line » pour accéder à des services électroniques (courrier électronique, mail-to-paper, courrier sécurisé, annuaire)

Le E-commerce crée des opportunités majeures pour les acteurs logistiques mais leur impose une redéfinition de leur offre de service, notamment en ce qui concerne le B-to-C, complexe et peu lucratif. La livraison aux destinataires finaux des produits achetés en ligne n'est pas une priorité pour les géants de la distribution comme Fedex ou UPS par exemple.

Les services postaux des différents pays, qui ont comme atout la capillarité de leur réseau, mais comme handicap culturel la rigidité de leur statut et surtout leur couverture nationale, essayent par des rachats et/ou prises de participation et/ou des accords avec des entreprises de transport et de logistiques d'étendre leur champ d'action pour satisfaire les besoins des E-marchands et de leurs clients. Les postes sont très compétitives sur le créneau du dernier maillon de la chaîne. Elles connaissent mieux que les autres la livraison aux particuliers. D'autres part, elles disposent de nombreux bureaux de poste qui lui permettent de déposer le colis lorsque le particulier n'est pas chez lui.

La poste suédoise semble le leader dans son adaptation au E-commerce, grâce à son partenariat avec plusieurs acteurs du E-commerce, elle fournit une large gamme de services innovants. Elle est suivie de près par la poste suisse. La Poste française commence à s'adapter.

# La vente à distance et le commerce électronique

## Introduction

Dans le cadre de cette étude, portant sur l'organisation et les difficultés que rencontre la logistique du Commerce Électronique, nous avons opté pour étendre le champ d'investigation aux pratiques logistiques d'autres formes de commerce, présentant des similitudes ou rencontrant des difficultés semblables à celles que rencontrent aujourd'hui les entreprises engagées dans le "*e-commerce*".

Parmi les formes d'organisation commerciale que nous avons identifiées, présentant le plus grand nombre de similitudes et d'analogies avec le Commerce Électronique nous devons citer, en premier lieu, la Vente à Distance (VAD), anciennement connue sous l'appellation de Vente par Correspondance (VPC).

La Vente à Distance est une forme d'organisation commerciale, originale certes, mais dont l'objectif principal ne diffère pas de celui du commerce traditionnel : vendre un produit ou un service. La spécificité de la VAD réside essentiellement dans l'art et la manière dont le marchand aborde son client et communique avec lui.

La VAD ne peut pas être considérée aujourd'hui comme une pratique nouvelle, bien que des récentes innovations technologiques, et en particulier Internet, soient à l'origine de fortes transformations dans les pratiques commerciales.

## Les spécificités de la VAD

- Le vendeur et le client n'établissent pas de contact physique ;
- Le marchand transmet son offre commerciale au client par le biais d'un "support" intermédiaire, généralement un catalogue de produits, un courrier direct ou indirect, des annonces publiées dans la presse, des contacts téléphoniques, des programmes de TV, des messages Internet, etc.
- Le client retourne au vendeur une commande par lettre, téléphone, coupon réponse, ou par tout autre moyen de communication à distance (Mail, réponse intégrée dans site Internet, Minitel, etc.).

- Le règlement se fait par des moyens traditionnels (chèque, paiement à réception de la commande,...), ou moyennant des paiements électroniques.
- La livraison, organisée par le vendeur, est généralement forfaitisée et souvent gratuite.

Cette relation asynchrone, impersonnelle, géographiquement écartelée et souvent anonyme, repose sur une confiance mutuelle et présente des spécificités organisationnelles, nécessitant des solutions logistiques spécifiques.

*Nous aborderons ici uniquement les spécificités de la VAD qui ont une incidence sur l'organisation logistique au sens strict : celle de la gestion des flux physiques et des flux d'informations associés.*

## **Exigences et contraintes de la logistique de la vente à distance.**

La VAD doit faire face à des exigences et des contraintes fortes, non seulement en ce qui concerne la qualité des produits qu'elle propose, mais également et surtout pour les services qu'accompagnent la vente, notamment la logistique et les transports associés.

Dans l'actualité, la distribution physique doit être organisée de manière telle que les livraisons soient effectives dans des délais extrêmement courts, en règle générale sous 24 heures. Ce délai, généralement J+1, constitue dans l'actualité le délai de référence pour la remise des colis aux clients. Cette exigence concerne aussi bien la vente aux particuliers que la vente aux entreprises.

## **La portée du commerce électronique**

Le commerce électronique a fait irruption dans l'organisation de la distribution commerciale, favorisé par l'image de modernisme qui lui confère l'abolition des contraintes spatiales et géographiques, consécutives au développement des NTIC.

Il est admis aujourd'hui sans réserves, que le développement des nouvelles technologies, la puissance ainsi que les performances de communication qui découlent des nouveaux outils informatiques, devaient affranchir complètement l'acheteur des contraintes imposées par la distance. Ainsi, il est attendu par "*tout le monde*" que le commerce électronique fasse tomber toutes les frontières géographiques et politiques, permettant à l'acheteur de "*faire ses courses*" dans un marché virtuel généralisé, là où les prix, la qualité et en général l'offre sont les plus intéressantes pour lui.

Cette vue abstraite et idyllique du commerce électronique ne résiste pas la confrontation à la réalité. Il est indéniable que ces derniers temps il y a eu un accroissement sensible du "*commerce on line*". Mais ce développement rapide, artificiellement "*boosté*" par des investissements spéculatifs cherchant à constituer des fonds de commerce électroniques "*à tout prix*", atteint ses limites. Ainsi, le "*e-commerce*" reste, contre toute prévision, morcelé et très localisé géographiquement.

Ce phénomène est mis en évidence par la FEVAD, qui a constaté que 95% des ventes du commerce électronique français se font à l'intérieur de l'hexagone. D'après ce même organisme, seul certains produits très ciblés (le Fois Gras, les Vins Fins, les Livres, etc) atteignent des niveaux de vente significatifs hors du pays, mais, même dans ce cas, 70% des ventes se font localement. Ce phénomène n'est pas étonnant ni nouveau. Le même constat avait été fait avec le téléphone qui permet lui aussi, de s'affranchir des contraintes spatiales par les communications à longues distances. Mais dans la pratique la grande majorité des communications téléphoniques ont un caractère local.

### ***Organisation de l'offre.***

Le fond de commerce des entreprises de VAD est principalement constitué par leur fichier clients et une publicité constamment renouvelée afin d'entretenir une notoriété et une image de marque. On peut s'interroger sur la solidité réelle et la pérennité de ce chaland, pour le moins volatile. Dans la pratique et malgré le fort "*turnover*" qui caractérise la clientèle qui achète à distance, on constate un degré de fidélité suffisant pour permettre à ces entreprises de vivre et de prospérer. Cependant, la préservation de ce marché exige, encore plus que pour le commerce traditionnel, un effort de communication et une adaptation permanente du vendeur à l'évolution des pratiques commerciales, en particulier en ce qui concerne le changement des habitudes de consommation de la clientèle et les transformations de la demande, notamment sur ses aspects qualitatifs (services, rapidité, fiabilité,...).

Un élément décisif dans la réussite du démarrage, et ensuite dans la survie des entreprises engagées dans la VAD, réside dans leur capacité de se doter d'une notoriété élevée. En revanche dans le commerce électronique ce renom doit être atteint par les candidats à "*une part du marché*", le plus rapidement possible et "*à tout prix*", d'où les forts investissements consentis par des milliers de "*Start Up*", qui tentent leur chance dans la jungle du "*e-business*".

Dans le cadre de la guerre commerciale déclenchée par le développement de l'e-commerce, tous les coups sont permis, y compris ceux que la loi interdit, tel que la vente à perte. Sans entrer dans une polémique qui dépasse le cadre de

cette étude, nous devons nous intéresser à la pratique, devenue une règle commerciale de base des "*e-marchands*" : ne pas facturer les frais de transports. On peut s'interroger sur la légalité de cette pratique, assimilable à un "dumping".

La VAD s'appuie sur l'utilisation de fichiers informatiques nominatifs, comprenant des données personnelles des clients, à partir de ce fichier est dressé le profil des acheteurs potentiels, destinés à cibler l'offre. Cette démarche, connue sous le nom de Marketing direct, est soumise à des contraintes et des réglementations spécifiques.

Les formes d'organisation pour l'acquisition des données ainsi que les traitements que subissent ces informations ne seront pas étudiées ici, car ces opérations, malgré leur importance, ont peu d'incidence sur les problèmes de pilotage et de gestion des flux physiques que nous souhaitons mettre en évidence.

### ***Importance de l'image pour les entreprises de VAD***

Les entreprises impliquées dans la VAD sont parfaitement conscientes de l'importance de leur image auprès du public. Pour cette raison elles prennent soin de leur perception, tant particulière que collective, de l'ensemble de leur profession.

Ce constat amène les entreprises de VAD à se coordonner et à se regrouper dans des organisations professionnelles, ainsi qu'à définir des principes éthiques et un code de conduite professionnel qui formalise et réglemente leur comportement commercial. Parmi les entreprises de commerce à distance, celles implantées hors de l'hexagone et les nombreuses autres entreprises nouvelles, surtout spécialisées dans le commerce électronique, n'adhèrent pas à ces organisations professionnelles de la VAD et ne se conforment pas à ces principes.

Les données exposées dans ce travail ont été recueillies auprès d'entreprises adhérentes à la Fédération Française de VAD, la FEVAD. Toutes les entreprises et activités commerciales à distance ne sont pas concernées. Ainsi, quand nous parlerons des entreprises non syndiquées en conséquence, non concernées par cette analyse, nous les désignerons par entreprises de commerce électronique.

### ***Les règles adoptées par des associations professionnelles de VAD***

L'ensemble de ces règles a une incidence plus ou moins directe sur l'organisation logistique des entreprises engagées. Une première partie des dispositions portent sur la gestion et les traitements des fichiers nominatifs et des

données personnelles des acheteurs. Nous rappelons que ce point ne sera pas traité ici.

La deuxième catégorie de règles de la VAD porte sur les obligations des vendeurs vis à vis de leurs clients - acheteurs, ainsi que sur les "*droits accordés à la clientèle*". Il s'agit pour l'essentiel d'obligations commerciales rendues obligatoires par la législation en vigueur, reprises par les organisations professionnelles sous la forme de recommandations aux adhérents et présentées par celles-ci aux acheteurs comme des avantages commerciaux inhabituels ou exceptionnels.

Ces "*engagements*" explicitement acceptés par les entreprises adhérentes à la FEVAD comportent des clauses qui contraignent fortement l'organisation logistique de ces entreprises.

En premier lieu, elles s'engagent à pourvoir à la "*satisfaction totale*" du client et à accepter son "*droit à l'erreur*". Il s'agit du droit du client, de retourner au vendeur les marchandises achetées qu'il ne désire pas conserver, et de se faire rembourser, s'il n'est pas complètement satisfait de son achat ou si "*après coup*" et "*tous comptes faits*" il change d'avis. Cet avantage a son origine dans une obligation légale, qui accorde à l'acheteur un délai de réflexion de 7 jours, lors de la plupart de ses achats à distance ou à crédit.

### **Les contraintes de communication commerciale**

L'entreprise de VAD doit suppléer à l'impossibilité physique d'organiser une exhibition matérielle de ses produits au client et trouver le moyen de compenser cet inconvénient. Elle doit redoubler d'imagination pour exposer ses marchandises de la manière la plus claire, fidèle et attractive possible. En règle générale, la vitrine virtuelle des entreprises de VAD se matérialise par une présentation des marchandises à l'aide d'images fixes ou animées, par des explications et descriptions techniques et fonctionnelles, ainsi que par une présentation claire et valorisante des engagements commerciaux pris vis-à-vis de leur clientèle. La loyauté de ces informations est surveillée par les organisations professionnelles et reste soumis au contrôle de la loi.

La stabilité des prix de ces dernières années a favorisé la gestion des catalogues, notamment en ce qui concerne la validité de la durée des offres commerciales, présentées dans les catalogues et d'autres supports de vente statiques. Ainsi, la validité des offres dans certains catalogues qui ne peuvent pas être mis à jour est le plus souvent semestrielle ou annuelle. Contrairement à ce qui se passait dans des périodes inflationnistes, on constate des baisses de prix, notamment sur des produits à technologies évolutives.

Cette tendance permet l'organisation d'opérations spéciales, de promotions et de réductions, réalisés périodiquement, et opérant sur tout ou partie du catalogue et des articles.

### ***Contraintes commerciales spécifiques de la VAD***

D'abord, toutes les marchandises ne se placent pas dans un plan d'égalité devant la VAD. Sont favorisés les produits qui nécessitent une logistique réduite, notamment si la vente peut être organisée sans un déplacement physique des produits vendus.

Des exemples de ce segment sont la vente de billets d'avion et d'autres biens ou produits "immatériels", tel que la vente de miŸÁ□q□



□□□□□;□□□□□□□□□□□□□□□□,□□

□bjbt+t+□□□□□□□□□□□□□□□□

A A i# t k >  
yy yy yy  
] \ \ ( ,,  
“ ” < <  
< < ø 4 ,, ,  
ô < “Ax

□□□□□□|



□□□□□□  
,□□□□□□  
,□□□□□□  
,□□□□□□ $\beta$ □□□□ $\hat{A}$ □□□□ $\alpha$ □□□□ $^{\circ}$ □□□□(  
□□□□□□ $^{\circ}$ □□□□□□□□□□(







□□□□β□□□□□□XA□□□□□□  
,□□t□□□□  
,□□□□□□0□□ò□□□□»=□□O□□□^□□□J□□□□□□□□□□□□□□□□  
□□□  
□□□□□□□XA□□□□□□□□(  
□□□□□□□~  
□□ä□□□□□Ë;-''À□<□□□□□□□<□□□□□□□□□□i□□□l□□□□A□□N□□□□  
□□□  
□□□  
□□□

□□□□□□□□□□ *Lettre de commande n° 99 MT 07*



# **RTS**

## **PREDIT 1996-2000**



### Sommaire

Avant propos      2  
Fiche résumé      3

Situation      4  
Du commerce à la logistique  
Logistique de la vente à distance  
Le dernier kilomètre ou le dernier mètre  
Une concurrence exacerbée  
Quid de la chaîne ?  
Les problèmes de quincaillerie  
La chaîne d'approvisionnement  
Conclusion

## Repères



<i>la vente à distance</i>	16
La Poste et le commerce électronique	30
La vente à distance et le commerce électronique	41
Bibliographie	62
Quelques chiffres	65

## Avant-propos

Le Web, la version multimédia du réseau Internet, est né en 1990. Le début de



l'utilisation commerciale de ce media se situe vers 1995 aux Etats-Unis et vers



t récent, très rapide mais reste marginal dans le flot du commerce ordinaire. La recherche présentée ici s'est poursuivie pendant les années 1999-2000. Elle a rencontré de grandes difficultés dans l'analyse d'un secteur qui évolue encore rapidement.

Le manque de recul pavent notamment en Orient et en Asie. Ainsi, l'édition des catalogues s'ajuste au rythme de la gestion des stocks des marchandises achetées, voire fabriquées en sous-traitance à l'étranger. La publication semestrielle des catalogues permet de faire coïncider leur parution avec les saisons et avec la mode.

Cependant, pour assouplir les cadences d'approvisionnements, et pour coller plus facilement à la demande, notamment lorsqu'il est nécessaire d'effectuer des réassortiments rapides, des approvisionnements dit "*de deuxième source*", sont organisés à proximité (en Europe).

Aux catalogues généraux semestriels viennent s'ajouter des catalogues thématiques, reprenant une partie des références du catalogue général. Ils sont publiés à fréquence variable, entre deux sorties du catalogue principal. D'autre part, des prospectus publicitaires, avec un nombre limité de références, sont édités et distribués par différents moyens, dont la voie postale.

Ces "*catalogues lourds*" de la VAD, se différencient fortement des "*catalogues légers*" que proposent dans l'actualité les "*Boutiques on-line*", dédiées au commerce électronique. En effet, les caractéristiques des catalogues "papier", et notamment le grand nombre d'articles et de variantes qu'ils proposent, ne permet pas une reprise facile ni "*tel quel*", pour faire un catalogue informatique diffusable par Internet. D'autre part, les caractéristiques mêmes de l'interactivité sur Internet, rendent indispensable l'élaboration d'un catalogue spécifique, comportant des animations et des offres promotionnelles susceptibles d'attirer et faire revenir une clientèle plus volatile que jamais.

Ainsi, il est fort probable que les deux types de catalogue (papier et Web) coexistent pendant une période plus ou moins longue. Les responsables logistiques de la VAD estiment que seule l'arrivée d'une nouvelle génération d'Internet, basée sur des réseaux de transmission à plus haut débit, pourrait conduire à un abandon, probablement progressif, des catalogues papier. Des expériences de publication de catalogues sur CD, à mi-chemin entre le catalogue papier et Internet sont également en cours.

# Différenciation et segmentation de la VAD

La VAD n'est pas une activité homogène. Une première distinction apparaît entre la vente aux particuliers et la vente en direction des entreprises. Les différences ne portent pas uniquement ni exclusivement sur le statut du client acheteur (entreprise ou particulier), mais surtout sur l'organisation commerciale et logistique que requièrent ces deux segments.

Les produits achetés par ces deux catégories de clients, ainsi que les contraintes et les exigences qui leur sont propres, induisent des formes d'organisation commerciale et logistique distinctes, tant pour la gestion des flux d'information, que pour les flux physiques. Pour cette raison il est habituel de faire la différence et d'identifier précisément ces deux types de clients, dont les règles de fonctionnement diffèrent.

D'abord, la demande se différencie qualitativement :

- Les entreprises achètent principalement des fournitures de bureau, des biens d'équipement, du matériel informatique ainsi que du mobilier et des accessoires.
- Les particuliers achètent surtout des produits textiles, des éditions (livres, musique et vidéo), ainsi que de l'ameublement et la décoration.

D'autre part, l'organisation logistique (approvisionnements, stockage, conditionnement, SAV, livraison, reprises, etc) ainsi que l'organisation des transports que ces clients requièrent se différencient également.

Pour mettre en évidence la spécificité de ces deux types de clients, ces deux segments sont identifiés par les vendeurs, par des termes précis :

- Les ventes aux entreprises, sont identifiées par le terme "**B to B**" (*Business to Business*).
- La vente aux particuliers, "*consommateurs finaux*", est connue sous le nom de "**B to C**" (*Business to Consumer*).

Certaines entreprises de VAD se spécialisent dans le "**B to B**", d'autres dans le "**B to C**". Cependant, la plupart des vendeurs visent ces deux catégories de clients, en adaptent leurs politiques commerciales et leur logistique à ces deux cibles.

# Le commerce "B to B"

L'essentiel de la VAD d'aujourd'hui est constitué par le commerce "B to B" avec environ 305 Milliards de francs de ventes en 1999 et une croissance de 11% en 1998 / 99 <sup>(1)</sup>.

Les ventes "B to B" portent essentiellement sur des fournitures de bureau, l'achat de matériel microinformatique ainsi que des équipements professionnels. Les commandes sont passées, par ordre d'importance décroissante, par Fax, par téléphone et par courrier <sup>(2)</sup>. Les commandes prises directement par les représentants, plus les commandes passées par minitel représentent moins de 10 % des ventes de la VAD. Le pourcentage des commandes passées par Internet, y compris les commandes E-Mail est faible. Ce pourcentage ne figure pas dans les statistiques consultées.

Si l'on convient que la VAD englobe l'ensemble des entreprises qui présentent leurs produits à distance et / ou par catalogue et qui se chargent à la suite de la livraison, indépendamment des lieux de stockage ou la distance physique avec leurs clients, la plupart des ventes "B to B" doivent être considérées comme relevant de la vente à distance.

Pour la plupart de leurs "*achats courants*", les entreprises s'approvisionnent auprès de fournisseurs qu'elles connaissent et qu'elles ont "*référéncé*", et auprès desquels elles sont généralement "*en compte*". Ces fournisseurs ne sont pas nécessairement des entreprises localisées dans leur même secteur géographique. Le critère d'implantation des fournisseurs et notamment leur proximité immédiate de l'acheteur n'est pas considérée systématiquement comme un critère déterminant dans le choix des sources d'approvisionnement.

Traditionnellement, la vente aux entreprises a été organisée à l'aide d'agents commerciaux (*représentants*) qui vont à la rencontre de leurs clients, catalogue et échantillons en main. Ensuite, pour "*fidéliser*" leur fond de commerce, ces agents commerciaux "*rendent visite*" plus ou moins régulièrement à leur clientèle.

Malgré l'importance du CA effectué par la VAD en "B to B", le développement de la VAD et du Commerce Électronique ne semble pas avoir transformé notablement l'organisation des achats des entreprises, ni eu pour conséquence une remise en cause fondamentale des pratiques traditionnelles d'achat. Cependant, l'évolution des technologies de communication et la

---

<sup>1)</sup> Données fournies par la FEVAD : <http://www.fevad.com>

<sup>2)</sup> Estimations, étude MVA - FEVAD 1999.

recherche permanente de réductions des coûts, ont conduit les entreprises de VAD en "B to B", à limiter leur recours aux représentants favorisant d'autres moyens de communication avec leur clientèle. Dans ce contexte, les NTIC sont venues, tout naturellement, faire évoluer ces pratiques commerciales habituelles, sans pour autant remettre en cause les sources d'approvisionnement ni les organisations logistiques existantes.

Ainsi, si on veut absolument établir une différence entre commerce traditionnel aux entreprises et la VAD - "B to B", on devra s'intéresser surtout à l'évolution des formes de communication entre le vendeur et l'acheteur. Le lien personnalisé qui caractérisait jadis cette relation, se dématérialise et tend à disparaître, en s'affranchissant de la représentation individualisée. D'autre part, la communication opérationnelle et notamment la prise de commandes, tend à s'appuyer de plus en plus sur des nouvelles formes de communication, qui permettent au client de passer lui-même ses instructions et ses commandes à l'aide d'un minitel, d'un fax ou par Internet.

Pour les acheteurs des entreprises, les principaux atouts de la VAD résident dans le grand choix de produits qu'elle offre, la simplicité des procédures d'achat et surtout la rapidité des délais de livraison, en général bien respectés, ce qui se traduit par un gain de temps pour les clients. Les inconvénients majeurs de la VAD résident essentiellement dans l'impossibilité de voir les produits avant de commander et l'absence d'un vrai contact commercial.

### ***La logistique et les livraisons aux entreprises du "B to B"***

Nous avons constaté que les procédures de ventes aux entreprises de la VAD, n'ont pas de différences sensibles avec les pratiques du commerce traditionnel, pour ces mêmes clients.

Les livraisons à l'attention des entreprises sont organisées par les vendeurs soit avec des transports pour "*compte propre*", soit par l'intermédiaire de transporteurs publics. Dans les deux cas, les formes d'organisation traditionnelles sont, aux yeux des entreprises consultées, adaptées, suffisantes et ne soulèvent pas de problèmes logistiques particuliers.

Les évolutions générales des exigences de la clientèle, constatées par ailleurs, telle que la multiplication du nombre de colis par une diminution de la taille des lots par expédition (poids, volume), se confirment. D'autre part, les exigences qualitatives, rapidité et fiabilité des expéditions, se généralisent. Les envois en "*24 heures*" constituent aujourd'hui le "*délai standard*". Mais cette exigence n'est pas, elle non plus, spécifique à la VAD.

# Le Commerce "B to C"

La VAD orientée vers les consommateurs finaux "B to C" n'est pas une innovation commerciale récente. En effet, la vente par catalogue a débuté en France vers la moitié du 19<sup>ème</sup> Siècle.

La crise de 1929 a une incidence directe sur la progression de la VAD, en France. Les entreprises textiles du Nord, frappées de front par la récession, décident d'assurer un débouché commercial à leur production, proposant directement leurs produits aux particuliers. Ces entreprises commencent leur activité de VAD en passant des annonces dans des journaux, et ensuite, en distribuant des catalogues de présentation de leurs marchandises. D'autres activités industrielles et commerciales ont emboîté le pas.

Mais le principal facteur qui a favorisé le développement de la vente par correspondance a été l'introduction de l'informatique, et ceci dès les années 60. Cet outil a permis aux entreprises de VAD de changer de dimension et de passer à l'échelle supérieure en matière d'organisation et de traitement des données. En effet, l'informatique a apporté à ces entreprises, les moyens d'assurer une organisation plus rigoureuse et plus fiable des données ainsi que dans leurs traitements :

- des fichiers articles et des prix,
- dans la gestion des fournisseurs,
- dans la gestion des catalogues,
- dans la gestion des clients et des adresses,
- dans la gestion des expéditions et des encaissements,
- dans l'organisation des promotions et la gestion des tarifs promotionnels
- etc.

## La logistique de la VAD "B to C"

Les problèmes de gestion de données étant résolus à l'aide de l'informatique, la principale difficulté encore à résoudre par la VAD "B to C", est celle de l'organisation de sa logistique de distribution.

Nous avons vu qu'en France la VAD est née, non pas de petites entreprises "Start-Up" distribuant quelques produits, avec un fort support publicitaire, dans un rayon géographique limité, mais d'entreprises industrielles visant dès le départ un marché national, pour un grand nombre de produits. Ainsi, dès le démarrage

de leurs activités, l'un des principaux problèmes et le talon d'Achille de la VAD, a été et continue d'être l'organisation de sa distribution.

Ce constat nous amène à proposer une nouvelle segmentation des entreprises de commerce électronique, basée sur le nombre de références ainsi que sur la typologie de produits offerts par les sites marchands. Cette grille de lecture apparaît surtout pertinente pour l'analyse de la demande logistique des nouveaux sites de commerce électronique. En effet, on peut facilement comprendre qu'il doit avoir des différences entre l'organisation logistique d'une "*Vente Flash*" de quelques produits, (commercialisé par exemple au cours d'un programme de TV), et la gestion logistique qu'implique la VAD organisée à partir d'un catalogue de 80.000 produits.

### ***Positionnement des stocks et organisation des expéditions***

Les responsables logistiques des entreprises de VAD que nous avons rencontré, ont exprimé clairement qu'ils préfèrent une gestion logistique centralisée et le regroupement des stocks des produits commercialisés.

D'après eux, cette architecture centralisée se justifie notamment par :

- le grand nombre de références gérées,
- la concentration des points de livraison (Relais),
- les possibilités de groupage des expéditions et de massification des flux - transport,
- les possibilités d'automatisation des activités de manutention et de conditionnements dans les grandes aires de stockage centralisées.

Ce schéma de distribution se comprend aisément, si l'on tient compte que 2/3 des livraisons sont effectuées à travers des centres de distribution (Relais). Ainsi, les grands de la VAD optent en général pour une architecture logistique centralisée, c'est à dire, un lieu unique de stockage et de "*fabrication de colis*". Un des systèmes de la VAD, offre cependant une variante pour les filiales européennes et certains grands centres de distribution (Relais) en France : la livraison d'unités de stockage complètes et non conditionnées pour livraison (palettes, cartons,...) des articles banalisés à fort taux de rotation (chaussettes, ...).

Bien entendu, ces entrepôts centraux assurent la préparation des colis et les font livrer, aussi bien pour les entreprises que pour les clients particuliers.



## **Organisation de la distribution physique dans le "B toC"**

Les livraisons de la VAD aux particuliers diffèrent sensiblement des livraisons aux entreprises. Les particuliers demandent en règle générale que les marchandises achetées à distance leur soient livrées à leur domicile personnel. Ceci, malgré leur absence de "chez eux" pendant toute la journée. Or c'est justement à ces heures, que peuvent livrer les entreprises de fret. Cette "spécificité" change complètement les conditions de livraison et rend plus complexe l'organisation de la distribution aux clients particuliers.

Mais, la distribution terminale destinée aux clients particuliers, rencontre bien d'autres contretemps et se heurte systématiquement à des problèmes pratiques de toutes sortes.

Les transporteurs de messagerie connaissent bien ces difficultés et évitent en général de prendre en charge ce type de transport. D'après les responsables logistiques de grands groupes de la VAD, le nombre d'entreprises spécialisées dans la livraison aux clients particuliers à domicile ou qui acceptent d'assurer ce type de transports, sont peu nombreux. D'après cette même source, dans la Région parisienne comme dans la plupart des grandes villes françaises, on ne dénombre pas plus de trois prestataires disposés à assurer ces prestations...

Parmi les questions que soulèvent les livraisons aux particuliers, nous avons retenu :

- Comment circuler et surtout comment stationner en ville, pour livrer ?
- Comment livrer en absence, presque systématique, du destinataire ?
- Comment accéder aux immeubles, avec la généralisation des portes d'accès avec code ?
- Les concierges n'acceptent plus de recevoir des colis, en lieu et place du destinataire ;
- Lorsque la livraison s'effectue, mais que la marchandise n'est pas remise personnellement au destinataire désigné, il est fréquent que l'acheteur en conteste la livraison.

Ces difficultés, et d'autres que nous évoquerons plus loin, rendent difficile, voire impossible, de trouver des entreprises de transport disposées à livrer les clients particuliers, avec la rapidité, la qualité de service et surtout dans les prix que sont disposés à payer les entreprises de VAD.

A ce contexte pas très facile à gérer, vient s'ajouter :

- le problème des grèves, auxquels doivent faire face périodiquement les entreprises prestataires de transport (et leurs clients,...),
- ainsi qu'aux problèmes de sécurité.

### ***La distribution par des moyens propres***

L'organisation des transports en "*compte propre*" n'est envisageable que par les Grands Groupes de VAD, disposant de nombreuses activités et filiales, regroupant ainsi un volume d'affaires suffisant pour créer et rentabiliser seuls une telle structure.

Malgré des coûts fixes élevés, notamment dans des secteurs diffus, cette solution ne permet pas de satisfaire toutes les exigences et les besoins de la VAD, ni couvrir toutes les destinations de livraison et se heurte au problème permanent de rentabilisation de l'outil de transport et de stockage. Après évaluation des inconvénients

ei¥Á□q□

□□□□□;□□□□□□□□□□□□□□□□,□□



□□□□□□□□A□□□A□□i#□□t□□□k□□□□□□□□□□□□□□□□□□□>□□□□  
□□□ÿÿ□□□□□□□□□□ÿÿ□□□□□□□□□□ÿÿ□□□□□□□□□□□□□□□□





□□□□□|



□□,□□□(  
□□□□□□(  
□□□□□□(  
□□□□□□β□□□□□□β□□□□□□β□□□□□□XA□□□□□□ZA□□□  
□□□ZA□□□□□□ZA□□□□□□ZA□□□□□□ZA□□□□□□ZA□□\$□□□

Dans l'ère de la mondialisation et de la globalisation, le commerce électronique a connu une croissance exponentielle. Cette croissance est due à la facilité d'accès à l'information et à la possibilité de réaliser des transactions à distance. Le support logistique est un élément clé de ce commerce électronique, car il permet de garantir la livraison rapide et fiable des produits aux clients. Les entreprises doivent donc investir dans des solutions logistiques innovantes pour rester compétitives sur le marché mondial.



□□□□□□Ÿ□□□@□□□β□□□□□□β□□□□□□β□□□□□□~A  
□□□□□□  
,□□□□□□α□□□□□□α□□□□□□□(□  
□□□□□□□□□□□□□(□  
□□w□□□□







XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXA(
XXXXX-













de commande n° 99 MT 07  
DRAST -MINISTERE DES TRANSPORTS  
PREDIT 1996-2000



## Sommaire

Avant propos	2
Fiche résumé	3
Situation	4

Du commerce à la logistique





que de la vente à distance  
Le dernier kilomètre ou le dernier mètre  
Une concurrence exacerbée

Quid de la chaîne ?



**erie**  
***La chaîne d'approvisionnement***  
***Conclusion***





S

Livraisons de la vente à distance	16
La Poste et le commerce électronique	30
La vente à distance et le commerce électronique	41
<i>Bibliographie</i>	<i>62</i>
Quelques chiffres	65

## Avant-propos

Le Web, *la version* multimédia du réseau Internet, est né en 1990. Le début de



l'utilisation commerciale de ce media se situe vers 1995 aux Etats-Unis et vers



t récent, très rapide mais reste marginal dans le flot du commerce ordinaire. La recherche présentée ici s'est poursuivie pendant les années 1999-2000. Elle a rencontré de grandes difficultés dans l'analyse d'un secteur qui évolue encore rapidement.

Le manque de recul pancé, ce service rustique et solide comporte aussi des inconvénients.

D'abord, il y a un problème de rapidité. Le marché de la VAD requiert actuellement des livraisons en 24 heures, or le "*délai normal*" de La Poste est actuellement de 48 heures. La livraison en 24 heures n'est pas d'une exigence exagérée ni impraticable. Certaines entreprises de commerce électronique trouvent bien des prestataires capables de livrer sous 2 heures en Région parisienne. Bien entendu, le prix de ces livreurs "Flash" n'est pas le même.

Une solution alternative à la "lenteur" de La Poste, est son propre service haut de gamme : "*Chronopost*". Cette entreprise commercialise "*Colissimo*", offrant des prestations transport de colis en "*24 heures chrono*", à un tarif plus élevé que celui pratiqué par le service postal traditionnel et la messagerie en général.

D'autre part, "*La Poste*" est une entreprise d'État en pleine mutation, dont l'évolution est lente et difficile, susceptible de ce voir confrontée, et ça s'est déjà vu, à des conflits sociaux graves. A tort ou à raison, les responsables des entreprises de VAD gardent dans leur mémoire collective le souvenir des grèves de la Poste, il y a quelques années. Ce souvenir les a conduit à diversifier les solutions transport et à travailler également avec d'autres transporteurs.

## **Les livraisons par La Poste**

Le meilleur atout de "*La Poste*" est son réseau de "*Bureaux de Poste*", couvrant l'ensemble du territoire national. Cette implantation exceptionnelle et sans équivalent, lui permet en cas d'absence du destinataire, de laisser un "*Avis de Passage*" invitant le client à retirer son colis dans le bureau de poste de proximité.

Les Bureaux de Poste ouvrent tôt le matin, permettant au client de passer chercher leur colis avant d'aller travailler ou le soir jusqu'à 7 heures ou, s'il ne peut pas en semaine, de passer le samedi matin. Somme, un choix horaire donnant en générale satisfaction à la plupart des clients.

Actuellement, presque 1/3 des livraisons de petits colis "à domicile" des grands de la VAD (PPR, 3 Suisses), sont distribués par cette voie. Nous

rappelons, pour mémoire, que les autres 2/3 colis sont livrés presque exclusivement en "compte propre".

## **Les problèmes de tarification**

Les responsables logistiques des grandes entreprises de VAD estiment qu'une des difficultés majeurs qu'ils doivent affronter, pour organiser leurs activités de vente à l'exportation, notamment dans le cadre européen, est du aux pratiques tarifaires de La Poste.

En effet, La Poste travaille avec un "tarif de référence", qui ne tient pas compte des distances, dans le territoire national. Ainsi, par exemple, un colis envoyé par La Poste depuis Roubaix à Bruxelles, est bien plus cher que le même colis expédié à Orléans.

Ils demandent ainsi que la péréquation pratiquée par La Poste sur les transports nationaux soit abandonnée, pour parvenir progressivement à des tarifs homogènes au niveau européen. Cependant, interrogés si, avec leurs propres moyens de transport ils font des différences tarifaires entre les colis distribués à Paris, à Lyon ou à Grenoble, ils répondent qu'ils pratiquent, à expédition égale, le même prix dans tous leurs Relais.

Ce constat nous amène à considérer que le problème soulevé ne réside pas dans la péréquation, mais dans l'étendu de l'aire géographique maîtrisée par l'organisation logistique sur laquelle s'appuie la distribution de la VAD. Il est proposé qu'une étude approfondie sur ce problème de tarification soit effectuée, afin de déterminer comment soutenir les entreprises françaises de VAD, dans leur effort pour étendre leurs activités commerciales vers le reste de l'Europe.

## **Les livraisons en "horaires décalés"**

Nous avons vu que "*le problème*" de livraison aux particuliers, provient essentiellement de leur absence du domicile aux heures de livraison. La solution la plus simple pourrait consister à leur offrir la possibilité de se faire livrer en dehors des heures habituelles de travail.

Simple et apparemment sans complications techniques particulières, cette organisation se heurte à des complications et à des oppositions inattendues, au point d'être difficilement praticable. D'après les entreprises de VAD, il est actuellement très difficile de trouver des transporteurs disposés à livrer les particuliers dans les créneaux horaires décalés. C'est à dire, le matin tôt, ainsi que le soir après le travail, et les samedis.

Cette situation pèse sur l'organisation logistique. Tous les responsables logistiques rencontrés font état de cette difficulté, mais n'apportent pas des explications claires sur les raisons de ce refus collectif des prestataires transport. Ils affirment tous, qu'il ne s'agit pas d'un désaccord sur les tarifs pratiqués. Les raisons évoquées sont de différents ordres.

Pour un responsable, cette mésentente provient du fait que les salariés se refusent à travailler le soir, en raison de l'amplitude horaire que cette organisation leur impose. Ils pourraient pourtant commencer plus tard... Pour un autre, cette pratique s'oppose à la tendance actuelle de réduction du temps de travail et de fermeture hors temps ouvrable des établissements non expressément autorisés. Cependant, ils admettent qu'il n'existe pas d'entrave légale ou réglementaire qui empêche aux transporteurs de livrer entre 18 et 21 heures.

D'autres raisons invoquées paraissent aussi peu vraisemblables : Problèmes dérivés de l'application de la loi Guessot et de la loi sur les 35 heures, etc. Il est évoqué également d'autres difficultés, comme le fait que les immeubles et l'organisation sociale (concierges et gardiens) ne soient pas préparés, ni adaptés, ni payés pour recevoir des livraisons. Finalement nous avons entendu parler vaguement de problèmes de sécurité. Assez discrets sur ce point, nous avons fini par obtenir des explications plus claires à ce sujet. Ces explications seront abordées plus loin.

Ces explications ne sont pas très convaincantes, car en général lorsqu'une demande réelle et solvable existe, l'offre adaptée se manifeste rapidement. Mais on est forcé d'admettre qu'un problème réel doit exister, car si l'on croit aux sociétés de VAD, il n'aurait en Région parisienne pas plus de trois entreprises disposées à travailler après 18 H 30.

### ***Les problèmes de sécurité des livraisons aux particuliers***

Les interlocuteurs interviewés n'ont pas accepté facilement de répondre aux questions portant sur les problèmes de sécurité de la VAD. Finalement un responsable logistique a consenti à aborder le "*vrai problème*" des livraisons du soir aux particuliers.

Il commence en nous interrogeant :

- Acceptez-vous de "*donner*" le code d'accès à votre immeuble, lors d'une commande à distance ? (...*Vous êtes bien le seul*...).
- Acceptez-vous d'ouvrir la porte de votre domicile à un livreur, après 8 heures du soir ?

Interrogé sur la possibilité de contacter et de prévenir le client avant de se présenter, il répond :

*"Les livreurs ne sont pas dotés de téléphones portables. Les entreprises de VAD n'ont pas le droit de communiquer le N° de téléphone de leurs clients aux livreurs (règles de la CNIL). Surtout si les clients sont sur liste rouge..."*

Mais, d'après lui, le principal problème de la livraison de la VAD, réside essentiellement dans la sécurité des marchandises transportées, voire dans la sécurité physique des conducteurs.

Les véhicules de livraison de la VAD sont souvent repérés dès la sortie des entrepôts, et suivis, dans l'attente d'une erreur du chauffeur qui crée une opportunité de vol. Au cours de sa tournée, le chauffeur doit quitter souvent son véhicule pour livrer dans des immeubles. Autre, le problème de stationnement, le véhicule reste seul et est très vulnérable aux vols. En effet, les vols sont de plus en plus fréquents.

Pour faire face à cette situation les transporteurs doivent faire assurer les livraisons par deux agents. Cette solution augmente sensiblement le coût de livraison, sans résoudre entièrement le problème de sécurité qui est à la base.

D'après le responsable interviewé, ils existent dans les grandes villes et dans certaines banlieues, des quartiers qui ne sont pas sûrs le soir. Il existerait même de communes où la police n'y entre plus à partir d'une certaine heure. Cette situation serait plus ou moins bien connue du public. D'après lui, ce que tout le monde ignore, est que dans certains quartiers la violence et le "non droit" règnent même en plein jour. Il affirme que des véhicules de livraison seraient rentrés à l'entrepôt avec des trous de balle dans le pare-brise.

Il explique que cette violence ne se concentre pas uniquement dans quelques quartiers identifiés par leur dangerosité où, de toute façon, ils n'ont pas énormément de clientèle. Il affirme que les agressions arrivent maintenant un peu par tout, n'importe où, souvent même de jour, mais particulièrement lorsqu'il fait nuit. Les véhicules de livraison, sont, par leur contenu et la forme de livraison actuelle, une "*cible riche*" et facile d'attaquer et de voler. D'après ce responsable, ces problèmes de sécurité seraient la principale et véritable raison de l'impossibilité de livraison décalée le soir.

Sensibilisés à ce problème, nous avons entendu parler par les médias, dans les deux jours qui ont suivi, que deux camions avaient "disparus", dont l'un transportant de téléphones portables. Le vol de ce dernier a été estimé à 15 millions de francs.

Il convient de préciser que cette vision inquiétante de la réalité n'est pas partagée par l'ensemble des responsables logistiques de la VAD. Celui de La Redoute a été étonné et surpris par cette vision alarmiste. Il nous a répondu : "*Vous ne croyez pas ça, nous ne sommes pas à Chicago, ici...*". Il a comme même confirmé que sa société avait eu des problèmes de vol sérieux, mais presque exclusivement dans les entrepôts. Il convient de préciser, que La Redoute effectue ses livraisons surtout à partir de ses Relais, et ceux en ville par La Poste. Les livraisons qu'elle fait à domicile portent presque exclusivement sur des objets encombrants et lourds (électroménager,...), uniquement dans la journée.

### **La livraison dans des centres de dépôt de colis**

Cette solution consiste à livrer les marchandises de la VAD, dans un lieu prédéterminé, à proximité du domicile du client, lieu désigné généralement par le nom de "*Point Relais*". Cette organisation a des avantages certaines pour le vendeur, mais semble aussi convenir aux clients. Cependant, la solution des Relais a ses limites et il n'est pas envisageable d'en faire le seul mode de livraison proposable aux clients.

En premier lieu, seulement, peuvent être livrés par ce moyen des objets pouvant être pris et transportés ensuite facilement par les destinataires, eux-mêmes. Les objets encombrants et lourds (mobilier, électroménager, ...) doivent forcément être livrés à domicile. Pour être rentable et couvrir ses frais de fonctionnement (frais immobiliers, personnel, ...), le Relais doit assurer un volume élevé de distributions par jour, ce qui n'est pas facile à atteindre, notamment si l'exigence de proximité au domicile du client doit être respectée.

La première génération de Relais de la Redoute, était couplée avec des magasins de ventes au public, de la même enseigne. Les frais de fonctionnement des Relais étaient ainsi ramenés à un coût marginal. Mais cette politique a atteint ses limites et il n'est pas envisageable d'ouvrir autant de magasins qu'il faut des relais de dépôt de livraison.

Pour palier à cette contrainte, les grands de la VAD développent actuellement une variante, consistant à recruter comme "*Point Relais*", des commerces ou des entreprises existantes, susceptibles d'accepter, en complément avec leur activité principal, une activité de dépôt de colis en instance de livraison.

Cette solution a l'avantage de permettre au vendeur de s'affranchir des charges fixes qu'implique la création d'un Centre de Dépôt (location, salaires,...). En application de ce schéma, la Redoute est en train d'habiliter de

nouveaux Relais en association avec des commerçants indépendants, notamment en partenariat avec une chaîne de pompes à essence, des tabacs, des pressings,... Il convient de préciser que cette solution, est toujours une solution privée d'un "Groupe" (PPR, 3 Suisses,...), et qu'elle n'est pas ouverte "à tous".

### **Les Centres de Dépôt publics**

Une alternative aux "Points Relais" privatifs, propriétés exclusives d'une enseigne commerciale, consiste dans l'utilisation de "Centres de Livraison Publics", indépendants de tout réseau commercial ou entreprise de VAD. Cette solution n'est pas actuellement très utilisée, car les sociétés qu'exploitent le système de "Points Relais" ne souhaitent pas faire avancer la VAD en créant des conditions favorables à l'accroissement de leur concurrence. Or, les Centres de livraison Publics devraient être par définition ouverts à toutes les entreprise de VAD.

### **La livraison sur les lieux de travail**

La livraison des marchandises au domicile professionnel des clients paraît également au premier abord une solution simple et bien adaptée. Cette solution s'appuie sur le constat que nombreuses entreprises, en concertation avec leurs Comités d'Entreprise, mettent en place pour leurs salariées des services et des facilités sur leurs lieux de travail.

Cette livraison sur les lieux de travail doit être considérée comme complémentaire aux "Points Relais". Actuellement cette solution est négligée. Les entreprises et les Comités d'Entreprises ne sont pas très enclins à prendre en charge la réception de colis pour le compte de leurs salariés, sans contrepartie. Cette réticence provient essentiellement des problèmes de locaux et de responsabilité en cas de perte, ainsi que de la nécessité d'avoir un personnel affecté à ce travail. Ces problèmes pourraient pourtant être résolus sans trop de problème. L'inconvénient de cette formule réside dans son caractère ouvert, à la disposition de toutes les entreprises de commerce électronique.

Cette formule ne doit surtout pas être négligée, car elle pourrait se développer et entrer dans les mœurs, à moyen terme. En effet, le désintérêt des entreprises pour cette solution est susceptible de changer, si les salariés y trouvent leur avantage et l'exigent. Cette solution s'inscrit dans une tendance lourde qui progresse dans les entreprises: l'octroi de facilités "ménagères" aux salariés sur les lieux de travail (petit entretien et lavage des véhicules, lavage et repassage du linge, coiffeur sur place, expositions - ventes de vêtements et d'articles de cadeaux,...). D'autre part, cette initiative constitue une alternative sérieuse au problème que pose la livraison en ville, car contribue notamment, à



réduire la circulation de véhicules de service et à favoriser les économies d'énergie. Une expérience pilote mériterait d'être menée dans ce domaine.

L'absence d'intérêt des grandes entreprises de VAD pour cette formule s'explique. Comme dans tous les autres Centres de Livraison Publics, il ne bénéficierait pas d'exclusivité dans cette formule, qui favorise l'ensemble de la VAD et donc, la concurrence.

## Conclusion

Les fortes évolutions technologiques en cours sont en train de transformer profondément l'environnement commercial actuel ainsi que les organisations logistiques sous-jacentes. Ce phénomène coïncide avec l'ouverture des économies nationales au commerce international, surtout au sein de l'Union Européenne.

La VAD se trouve en première ligne de ces mutations. Elle se voit contrainte de s'adapter au défi que représente l'intégration des nouvelles technologies dans leurs activités, mais surtout, elle doit faire face à la concurrence sauvage que se livrent les milliers de nouvelles entreprises nationales et étrangères, qui luttent pour se faire une place dans le marché de la vente à distance. Un regard attentif devrait être porté sur les pratiques transports du "*e-commerce*" qui semble dépasser et parfois contrevenir la législation en vigueur.

En dépit des apparences, la révolution du "*e-commerce*" ne semble pas avoir pour principal effet l'ouverture et l'élargissement, prétendument mondialisé, du marché de la VAD. Nous avons vu que 95% des ventes à distances se font sur le territoire national. Le véritable enjeu réside dans la construction d'une logistique de distribution locale adaptée, efficace et pas trop chère, permettant de repousser les frontières commerciales.

□□□□□;□□□□□□□□□□□□□□□□,□□

□bjbjt+t+□□□□□□□□□□□□□□□□□□

A A i# t k >  
yy yy yy  
] \ \ (\ ,  
" " " " <  
< < ø 4 , ,  
ô < " A x

□□□□□□|





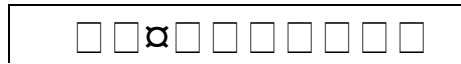
















□XA□□□□□□  
□□t□□□

,□□□□□□0□□ò□□□»=□□O□□□^□□□J□□□□□□□□□□

















-2000



## Sommaire

Avant propos	2
Fiche résumé	3







4

*Du commerce à la logistique*

*Logistique de la vente à distance*



*re ou le dernier mètre*  
*Une concurrence exacerbée*  
*Quid de la chaîne ?*

## Les problèmes de quincaillerie





*nt*

*Conclusion*

*Repères*

*Livraisons de la vente à distance* 16

## La Poste et le commerce électronique 30



*e électronique* 41

*Bibliographie* 62

*Quelques chiffres* 65

## Avant-propos





*ciale de ce media se situe vers 1995 aux Etats-Unis et vers 1998 en Europe. Le*





*nomène est récent, très rapide mais reste marginal dans le flot du commerce*

-2000. Elle a rencontré de grandes difficultés dans l'analyse d'un secteur qui



t.

*Le manque de recul paerce en ligne*, Sophie Peters Van Deinse,  
[www.usinenouvelle.com.lesdossiers](http://www.usinenouvelle.com.lesdossiers), 10,10,1999

*La chaîne logistique, maillon vital du commerce virtuel*, La Tribune - Supplément Multimédia, 22/04/1999

*The Postman Always Clicks Twice*, Sami Kuusela, Research ebusiness 2.0, Sept. 1998

*The future of shopping*, Leigh Sparks, Anne Findlay, Institute for Retail Studies, dec 1999

*The Stochastic Inventory Routing Problem with Direct Deliveries*, Anton J. Klewegt, Vijay S. Nori, Martin W.P. Savelsbergh, Georgia Institute of Technology, june 1999

*Threats and Opportunities in the Changing Retail Environment*, Rajendra S.Sisodia, Capital Partners International, april 1996

*Going Postal*, Justin Hibbard, Red Herring magazine, sept. 1999

*The Importance of Logistics to E-Commerce*, Cindy Weeks, Bentley College, dec. 1999

*Supply Chain for e-Commerce and Home Delivery in the Food Industry*, Vesa Kamarrainen, Helsinki University of Technology, may 2000

*Identifying the Success Factors in e-Grocery Home Delivery*, Mikko Punakivi, Juha Saranen, Helsinki University of Technology, may 2000

*Delivering the Future ?*, Sally Cairns, Centre for Transport Studies, University College London, june 1998

*Measuring the Internet Economy*, Unversity of Texas, June 2000

## **Presse spécialisée (commerce à distance)**

- COMMUNICATION CB NEWS
- DIRECT MARKETING NEWS
- LA LETTRE CATALOGUE'S
- MARKETING DIRECT MARKETING MAGASINE
- MARKETING PROFIT
- STRATEGIES
- INTERNET PROFESSIONNEL
- LE JOURNAL DE L'ATELIER
- NETSURF
- STRATEGIE INTERNET
- E-BUSINESS
- NET PRO
- NETWORK NEWS
- CENTRE D'APPELS

## Quelques chiffres

### les entreprises postales

La Poste française: 89 000 facteurs, 140 centres de tri, 8 650 bureaux de distribution, 12,9 milliards de francs de chiffre d'affaires, 385,6 millions d'expéditions, 24% du marché français, N°2 du monocolis en Europe (11 % de parts de marché) en 1999.

La poste américaine emploie 960 000 personnes, la poste française emploie 310 000 personnes et UPS emploie 320 000 pour une couverture international

La Poste suédoise, qui n'a plus le monopole de la distribution fait 95% de cette distribution alors qu'il y a 90 entreprises enregistrées pour la distribution postale.

### chiffres clés de la VAD en France <sup>(3)</sup>

#### Le Marché de la VAD - B to C

Montant Commande moyenne : 330 Francs en 1999 (chiffre stable depuis 5 ans)  
C.A. 1999 : 51 Milliards de Francs (Augm. de 1,2 % par rapport à 1998)  
Ventilation des ventes : Par Catalogue : 70 %, dont 51 % catalogue général, 19 %  
Catalogue Spécialisé. Publipostage, Presse, TV,  
Téléphone, Internet : 30 %

#### Marché de la VAD - B to B <sup>(4)</sup>

C.A. 1999 : 19,4 Milliards de Francs, en augmentation de 11% par rapport à 1998.

Part de la VAD dans marché La VAD représente 5,7 % de la vente totale aux entreprises.

---

<sup>3)</sup> Chiffres publiées par la FEVAD <http://www.Fevad.com/generale/do.html>

<sup>4)</sup> Enquête réalisée par MV2 Conseil pour la FEVADd début 1999.

## CA des principaux Groupes français de VAD

	Groupe	CA en Millions de FHT				
		France		Étranger		Total
1	REDCATS	13 312	49%	13 615	51%	
2	3 SUISSES INTERNATIONAL	10 800	82%	2 400	18%	13 200
3	YVES ROCHER	4 322	44%	5 428	56%	9 750
4	DAMART	2 451	46%	2 886	54%	5 337
5	CAMIF	4 793	97%	159	3%	4 952
6	FRANCE LOISIRS	2 508	85%	456	15%	2 964
7	QUELLE FRANCE	2 136	79%	563	21%	2 699

Source : Enquête MV2 Conseil 1999

## Quelques chiffres clés de la VAD en France (5)

### **Le Marché de la VAD - B to C**

Montant Commande moyenne : 330 Francs en 1999 (chiffre stable depuis 5 ans)

C.A. 1999 : 51 Milliards de Francs (Augmentation de 1,2 % par rapport à 1998)

Ventilation des ventes : Par Catalogue : 70 %, dont 51 % catalogue général, 19 % Catalogue Spécialisé. Publipostage, Presse, TV, Téléphone, Internet : 30 %

### **Marché de la VAD - B to B (6)**

C.A. 1999 : 19,4 Milliards de Francs, en augmentation de 11% par rapport à 1998.

Part de la VAD dans marché La VAD représente 5,7 % de la vente totale aux entreprises.

## CA des principaux Groupes français de VAD

	Groupe	CA en Millions de FHT				
		France		Étranger		Total
1	REDCATS	13 312	49%	13 615	51%	
2	3 SUISSES INTERNATIONAL	10 800	82%	2 400	18%	13 200
3	YVES ROCHER	4 322	44%	5 428	56%	9 750
4	DAMART	2 451	46%	2 886	54%	5 337
5	CAMIF	4 793	97%	159	3%	4 952
6	FRANCE LOISIRS	2 508	85%	456	15%	2 964
7	QUELLE FRANCE	2 136	79%	563	21%	2 699

Source : Enquête MV2 Conseil 1999

<sup>5)</sup> Chiffres publiés par la FEVAD <http://www.Fevad.com/generale/do.html>

<sup>6)</sup> Enquête réalisée par MV2 Conseil pour la FEVADd début 1999.



## Valeurs boursières des 12 derniers mois

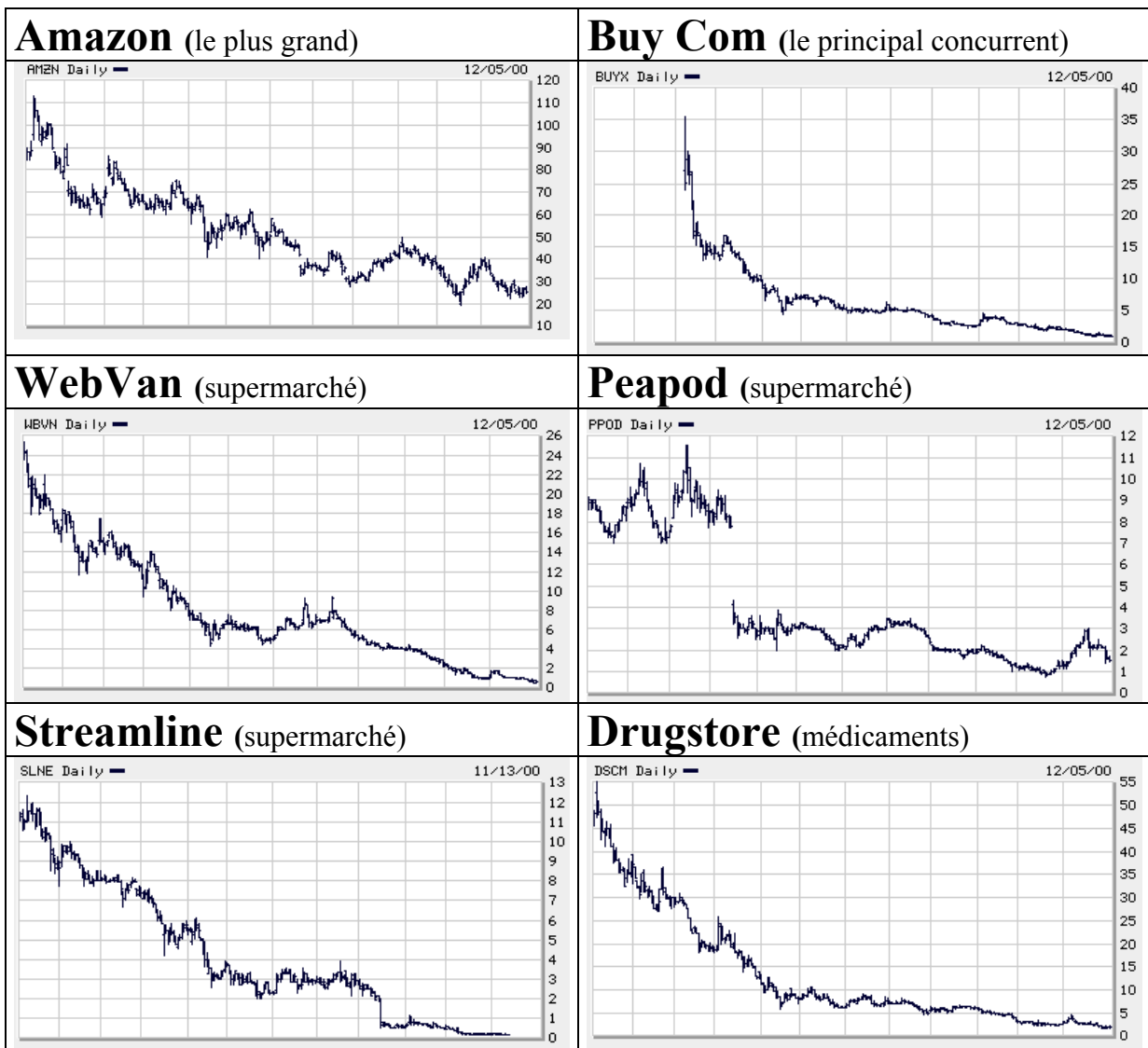
Les sites commerciaux américains les plus importants dans leur catégorie :

Amazon et son principal concurrent BuyCom vendent principalement livres et électronique,

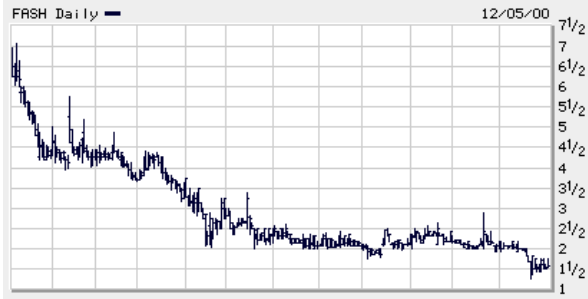
Webvan, Peapod et Streamline sont des supermarchés à domicile. Ces sites ne sont pas des filiales de groupes existants, mais des créations spécifiques, très spécialisées,

Commerces spécialisés : Drugstore, FashionMall, eToys,

Voyages et tourisme : Travelocity (principal actionnaire SABRE), Expedia (Microsoft)



### FashionMall (vêtements)



### eToys (jouets)



### Travelocity (voyages)



### Expedia (voyages)

