



Enquête réalisée par Isabelle Gazzola



## Comment gérer les pics d'activité de Noël ?

Pour que chaque fin d'année raconte une belle histoire, logisticiens, transporteurs et spécialistes des points relais relèvent de vrais défis. Capables de répondre à d'importants pics d'activité, ne sont-ils pas les véritables « pères Noël » de ces fêtes si particulières ?

« Noël 2012 sera encore une occasion de se faire plaisir, mais sans folie, avant une année 2013 attendue avec inquiétude. Déjà ressentie l'an dernier, cette appréhension de l'avenir marque une rupture avec les études des années précédentes qui soulignaient un plus grand optimisme pour le futur. Ces différents sentiments poussent donc les consommateurs français à une attitude très réfléchie en matière de consommation. »

Une idée forte défendue par Stéphane Rimbeuf, associé responsable *consumer business* chez Deloitte, dans la 15<sup>e</sup> étude réalisée par son cabinet de conseil sur les

intentions d'achats des consommateurs européens à l'occasion des fêtes de fin d'année. Dans ce contexte économique difficile, il faut cependant noter une ten-

« L'achat en ligne est un marché mature et les pratiques s'ancrent de plus en plus dans les habitudes. »

dance de dépenses en France légèrement meilleure que celle des consommateurs européens (639 euros en moyenne pour

les premiers, soit +0,7% par rapport à 2011 contre 591 euros pour les seconds, soit un montant inférieur de 0,8% à l'année dernière). Les comportements d'achats seront donc très raisonnés et près de 78% des Français indiquent préparer un budget pour ces dépenses de Noël contre seulement 51% en 2008. Pour autant, malgré la crise, la Fevad et Médiamétrie/NetRating rapportent dans leur étude annuelle des intentions d'achats sur le web en progression : 70% des internautes ont l'intention de faire leurs courses de Noël en ligne (+6 points par rapport à 2011). « L'achat en ligne

est un marché mature et les pratiques s'ancrent de plus en plus dans les habitudes. La part d'achat sur le web est encore plus forte : 53% des cyberacheteurs comptent dédier plus de la moitié de leurs dépenses de Noël à l'achat en ligne (contre 46% en 2011)», précise Bertrand Krug, directeur du département des mesures d'efficacité *on line* pour Médiametrie/NetRatings. Un moment particulièrement sensible pour les e-commerçants : avec les soldes, la fin d'année est souvent la période où ils réalisent la majorité de leur chiffre d'affaires annuel. «*Chaque année, Noël est un accélérateur pour le secteur et un facteur déclencheur avec un forte présence de primoacheteurs*», insiste-t-on à la Fevad avant de rappeler que

7,6 milliards d'euros ont été dépensés en ligne en novembre et décembre dernier. Particulièrement affectif, l'achat de Noël ne peut se permettre aucun raté. C'est donc LA période à anticiper. Si 77% des internautes réaliseront leurs achats entre le 15 novembre et le 15 décembre, ils seront 59% à privilégier des livraisons en magasins et 26% en points relais. Ces deux modes ont progressé respectivement de neuf et de six points par rapport à l'année dernière. Quand les cadences s'affolent, tout doit être sous contrôle. Alors, pour seconder le bonhomme en rouge et blanc face au cyber rush ou à la course aux cadeaux en magasin, les professionnels du secteur s'organisent et réagissent. ■



# Brandecision et Greenweez relèvent le défi de Noël

Face à des cyber-hottes toujours plus remplies, la logistique est en première ligne pour passer cette fin d'année avec succès. Une évidence pour Brandecision et Greenweez, deux e-commerçants qui ont fait le choix de gérer ces pics d'activité en interne.

De l'idée au service après-vente, Brandecision, créée en 2006, conçoit et distribue des produits de marques dans le monde entier. Ses principaux pôles d'expertise – articles de confiseries, de produits de bains, montres et bijoux, art de la table, jouets... – avec des marques comme Haribo, Lulu Castagnette ou encore Jean-Louis Sherrer sont gérés sur 5000 m<sup>2</sup> en région parisienne. L'ensemble de ses activités BtoB et BtoC devrait générer un chiffre d'affaires de cinq millions d'euros en 2012, réalisé en grande partie sur les deux derniers mois de l'année. Face à l'explosion des volumes, la logistique se retrouve en première ligne. Si les méthodes miracles n'existent pas, Fabrice Bensoussan, directeur général de Brandecision insiste sur la nécessité de préparer ce pic d'activité bien en amont (dès le mois de juillet) et de faire le point avec les équipes, « afin d'éviter les ruptures de stock, notamment pour les produits en provenance d'Asie ». Mais sa principale réponse passe par son accord avec le géant américain Amazon : « Ils ne sont pas propriétaires du stock, mais nos marchandises sont chez eux, ils les vendent et les expédient. » Cette puissante structure permet à Brandecision de gérer l'augmentation des ventes des produits « best seller » (l'écharpe de Harry Potter, par exemple) et de profiter d'offres comme les frais de ports gratuits. Si cette pratique est pérenne toute l'année, elle augmente fortement à Noël (de 30 % à 80 %). L'équipe logistique de Fabrice Bensoussan peut ainsi se concentrer sur les produits plus confidentiels proposés sur ses propres sites et sur leur mode de livraison. Avec près de 90 % des envois réalisés par la Poste, le dirigeant utilise une petite astuce pour que le père Noël



ne soit pas en retard, en annonçant systématiquement aux internautes 24 ou 48h de plus que le délai prévu. Quant aux points relais (en dehors de ceux utilisés par TNT, un autre de ses partenaires), le projet est d'actualité mais il regrette un investissement informatique « lourd et coûteux, ainsi que des saturations de certains d'entre eux les jours d'importants rush ».

## DU CRAYON AU VÉLO ÉLECTRIQUE

Fondé en novembre 2008 par deux fervents défenseurs du « vivre sain » greenweez.com, est devenu en quatre ans le spécialiste de la vente en ligne de produits bio, écologiques et bien-être, à travers une large gamme de produits regroupés en 10 univers : la maison ; les enfants ; la cuisine et l'épicerie ; le plein air ; la santé et le bien-être ; les cosmétiques ; la mode et l'énergie. 30000 références et 500 marques sont aujourd'hui commercialisées et sélectionnées, avec notamment plus de 250 nouveaux produits par semaine. Grâce à 500000 visites par mois, l'entreprise affiche depuis sa création un taux de croissance à trois chiffres mais n'échappe pas à l'effervescence des derniers moments de l'année. Face à des actes d'achats de dernière minute et des volumes en explosion, débute alors une course contre la montre afin de tout livrer dans les temps. Ayant fait le choix depuis le début d'une logistique internalisée « synonyme de qualité par rapport au client final », Romain Roy, co-fondateur

de Greenweez.com souligne « la complexité de la gestion des commandes qui sont constituée en moyenne de cinq à six produits par panier avec une typologie très éclectique allant du crayon au vélo électrique ». Alors en période de rush, « ayant tiré les enseignements des incidents des années précédentes », le dirigeant explique l'adaptation de sa supply chain « par une forte automatisation, un système d'information plus fin et le doublement du personnel par des saisonniers ensuite embauchés, en grande partie, en CDI pour faire face à notre fort développement ». Quant au défi du dernier kilomètre, s'il est réalisé en partenariat avec Kiala, Chronopost, So Colissimo, GLS, Gefco, les deux dernières semaines de décembre font la part belle au mode de livraison express Chronopost proposé alors au prix de l'envoi normal par l'e-commerçant : « Les transporteurs ont pris la mesure du phénomène de saisonnalité, on établit des prévisionnels fins avec eux et ils dimensionnent leurs infrastructures en fonction de cela. » Constat identique pour Evelyne Rouquet, directrice commerciale chez Perles&Co, site de vente en ligne de composants et perles créé en 2004 (34000 références et un chiffre d'affaires de six millions d'euros en 2011). « Toute l'année un site e-commerce se doit d'avoir une réponse hyper rapide de livraison mais le comportement des internautes change à Noël et ils optent très souvent pour de l'express même si le tarif est plus élevé. ■ I.G.

# Le père Noël n'aurait pas mieux fait !

Période paroxystique de l'e-commerce, Noël est pour les prestataires logistiques l'occasion de déployer leur expertise et de miser sur leur réactivité. Une véritable course contre la montre s'engage jusqu'à la date fatidique du 25 décembre.

Face à une montée en puissance frénétique des volumes, les spécialistes du secteur s'accordent unanimement sur quelques recettes gagnantes appliquées toute l'année mais démultipliées dans les périodes de grands rush comme la fin d'année, les soldes et certaines opérations commerciales. Ainsi, comme aime à le souligner Benoit Garçon, responsable d'exploitation de la filiale logistique **C-Log** (cinq sites avec 85 000 m<sup>2</sup> de surface) : « Les pics d'activité sont constitutifs de notre métier et notre raison d'être est de les gérer tout au long de l'année ». Vision partagée par Franck Bachini, directeur des opérations chez Axelis+ pour qui le savoir-faire, nécessaire à la réussite de cette événement festif, est identique aux autres périodes mais avec des volumes en forte augmentation, « d'où la mise en place d'une organisation différente ». Avec des commandes journalières de plus du double en pic d'activité (de 7 000 à 16 000), l'extrême tension des flux demande anticipation, prévision

et mutualisation, assure-t-il : « Nous échangeons beaucoup avec nos clients pour avoir des prévisions au plus juste ». Après avoir recueilli ces précieuses informations, le spécialiste du e-commerce recrute des intérimaires déjà formés à ses spécificités comme, par exemple le *kitting* (ajout d'une carte de vœux, d'un papier cadeau...) et opte pour la mutualisation des effectifs. Ainsi, les différences de saisonnalités entre les clients (ou sur un même dossier entre

« Face à une montée en puissance frénétique des volumes, les spécialistes du secteur s'accordent unanimement sur quelques recettes gagnantes appliquées toute l'année. »

plusieurs types de produits ou de prestations) permettent de gérer plus efficacement les équipes, les surfaces et les process. Un constat également partagé par Benoit Garçon au sein de ses entrepôts multiclients où les pics d'activité décalés permettent d'avoir une meilleure rentabilité et d'agir efficacement sur le levier économique.

## JUSQU'À 40 000 COMMANDES PAR JOUR

Pour autant, si pour certains clients, cette approche n'est pas toujours possible à mettre en oeuvre, la communication est une valeur partagée par tous pour réussir à livrer le jour J sous le pied du sapin, livres, téléphones portables, ours en peluche et autres festivités. Dans le monde du coffret cadeau, Dakota Box réalise la majorité de son chiffre d'affaires à partir du mois d'octobre (soit 70 % des 800 000 coffrets vendus annuellement). L'implication de son prestataire logistique est alors totale pour relever ce défi. Au-delà d'un échange quotidien, la marque distribuée dans la grande distribution, en entreprise, en grande surface spécialisée et sur le web, trouve en MGF Logistique un partenaire capable d'anticiper puis de dimensionner ses équipes, son matériel et ses surfaces de préparation afin de gérer jusqu'à 40 000 commandes par jour. Un challenge facilité par l'historique des deux acteurs, comme l'explique Céline Rivoalen, responsable fabrication et logistique chez Dakota Box. « MGF Logistique nous accompagne depuis le début de notre aventure et nous avons vécu ensemble l'explosion de nos ventes ». Le logisticien a su adapter son organisation et ses process (amélioration de l'outil informatique, de la mise en place des équipes...) à l'évolution de ce dossier. « Compte tenu de la forte augmentation de l'activité de notre client, chaque année les choses changent », précise Alexandre Heimbürger, directeur du pôle de Dunkerque chez MGF Logistique qui gère également, en été, un second pic d'activité : il reçoit l'ensemble



des pièces détachées utiles à la constitution d'un coffret, les assemble et les dispose dans le stock pour les distribuer en fin d'année.

### LE DERNIER KILOMÈTRE, ÉLÉMENT CLÉ DE CETTE FIN D'ANNÉE

Mais s'il fallait donner une définition de ce qu'est la saisonnalité, le monde du jouet pourrait l'être à lui seul. Le prestataire Sogaris Logistique, le sait bien. Depuis 15 ans, pour son client Agospap, le comité d'entreprise de la ville de Paris, il collecte, puis livre des «jouets par milliers» à tous les enfants du personnel concerné. Dès le mois de septembre, il réceptionne –sur 2000 m<sup>2</sup> dédiés à Rungis (94)– l'ensemble des commandes avant de les trier et d'étiqueter chaque cadeau au nom du bénéficiaire. Reste ensuite, avec l'aide d'intérimaires, à rationaliser les 412 points de vente prévus cette année et de s'adapter «au désir de chaque établissement car toutes les commandes sont livrées uniquement sur rendez-vous», précise Cyril Dupuis, responsable d'exploitation chez Sogaris Logistique. Une livraison du dernier kilomètre, également clé dans la réussite de la logistique de Noël, principalement en BtoC où l'enjeu est primordial. Grâce à sa société soeur Team Distribution, Axelis+ peut ainsi plus facilement apporter le colis attendu au client final en région parisienne. Les principaux réseaux de points relais et les expressistes sont également



des réponses adaptées à ces périodes de fortes demandes (cf. *Le dernier kilomètre, objet de toutes les attentions*).

### NOËL SE PRÉPARE TOUTE L'ANNÉE

Mais pour autant, attention à ne pas attendre le dernier moment pour réagir et mettre en place les bonnes pratiques. Une évidence pour Benoit Garçon convaincu que «la course ne se gagne pas uniquement pendant l'épreuve mais avant». Bien passer le pic de Noël se prépare donc toute l'année en développant les compétences de l'équipe et en simplifiant les métiers pour accéder plus rapidement à la polyvalence. Afin de faciliter cette stratégie, le logisticien a fait le choix d'un process très automatisé mais flexible (Cosmos) capable «de traiter du jour au lendemain de un à cinq en termes d'activité». Une expertise et un savoir-faire indispensables pour réussir à



maintenir à tout moment, spécialement en BtoC, un taux d'activité élevé. «Ces pics sont affaires de spécialistes. Ceux qui ont choisi de garder leur logistique en propre vont rapidement avoir un problème de gestion», conclut donc le responsable d'exploitation chez C-Log. Une conclusion réfutée par certains e-commerçants aujourd'hui persuadés que leur salut logistique passe par une maîtrise en interne de la supply chain, et cela même en période d'explosion des flux (cf. *Brandecion et Greenweez relèvent le défi de Noël*). ■

I.G.



# Le dernier kilomètre, objet de toutes les attentions

Alors que l'effervescence est palpable au cœur des plates-formes logistiques, pas de rennes ou de traîneaux, mais des véhicules de livraison aux abords des quais.

Après l'épineuse question de la gestion des stocks, se pose celle du délai de livraison et des engagements à tenir. Pour les spécialistes du dernier kilomètre, l'implication est à son apogée. Avec la montée régulière des achats sur Internet, chaque cyber rush est un défi à relever par les expressistes et les réseaux de points de proximité qui séduisent de plus en plus les professionnels de l'e-commerce et les consommateurs. «*Nous sommes le père Noël pour beaucoup de personnes en France*», lance Benoît Frette, directeur national des opérations chez Chronopost. Au-delà de la boutade, dès le mois de novembre

et jusqu'à la veille du 25 décembre, le spécialiste de l'express, vise un double objectif : maintenir la qualité réalisée toute l'année en BtoB et absorber la croissance d'activité en BtoC. Passer de 330 000 colis par jour en temps normal à près de 550 000, demande une organisation bien rodée basée sur quatre phases : la définition bien en amont de la prévision d'activité avec les clients ; l'organisation des acheminements (ouverture, par exemple, de hubs régionaux complémentaires) ; le renforcement du nombre de liaisons routières et aériennes en France et à l'international (+30 % par rapport à un mois normal)

et l'augmentation du service clients. Si 23 % seulement de l'activité de Chronopost est aujourd'hui réalisée en BtoC, ce segment en forte croissance est particulièrement stratégique lors du rush de décembre. L'entreprise n'hésite pas à mutualiser et utiliser les ressources du BtoC pour maintenir un taux de livraison du consommateur final à son domicile identique à celui du reste de l'année. Pour autant, elle propose une alternative, en proposant de transférer certains colis vers son réseau de points relais. «*Cette offre est passé de 1 % il y a quatre ans, à 10 % aujourd'hui*», se félicite Benoît Frette.

## LE MAÎTRE MOT EST L'ANTICIPATION

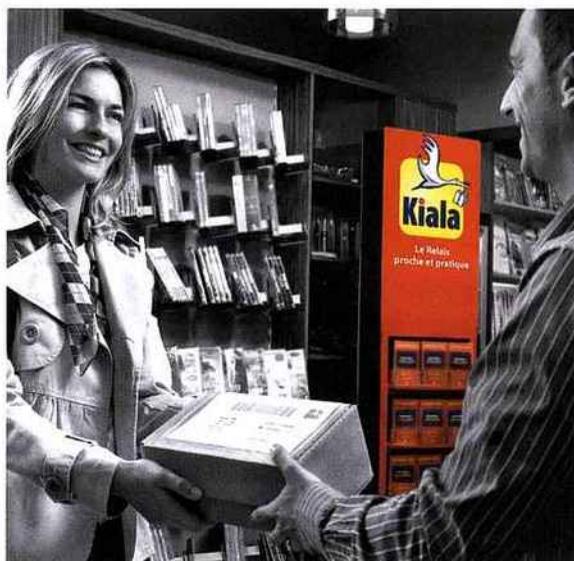
Une organisation en amont également mise en avant par les principaux réseaux de points de proximité : Mondial Relay, Relais Colis, Kiala et La Poste. S'ils revendiquent tous le maillage le plus fin et le plus opérationnel, la bataille des points relais se joue aussi en période de pics d'activité. Face à l'engouement toujours renouvelé des consommateurs pour les achats sur Internet, ce secteur très concurrentiel, devient un maillon capital de la chaîne logistique. «*Le maître mot est l'anticipation. Si vous vous réveillez le 20 décembre c'est trop tard*», rappelle immédiatement Antoine Pottiez, directeur général de Mondial Relay avant de lister certaines opérations mises en place pour les fêtes du mois de décembre : ouverture de points de retrait «*drive*», délestage des volumes supplémentaires sur des sites «*éphémères*» ou sur le magasin détenu à Paris par le spécialiste. Cette période critique est aussi l'occasion pour Relais Colis et son dirigeant, Mourad Bensadik, de faire le pari, «*non pas de démultiplier les surfaces mais d'avoir des relais en doublon sur certaines zones sensibles avec un renforcement des effectifs en charge du recrutement des commerçants*». Pour Kiala, racheté il y a quelques mois par le géant améri-



cain UPS, ce rapprochement lui permet «*d'avoir accès à des infrastructures et des moyens supplémentaires*». Denis Payre, cofondateur et dirigeant de Kiala indique que «*cette sécurisation maximum de tous les moyens*» passera notamment par l'ouverture de deux centres de tri à Lyon (69) et Tours (37) en plus de celui de Paris et l'instauration de «*super relais*» capables d'accepter des capacités supplémentaires en échange d'une rémunération additionnelle. Pour autant, un surdimensionnement des moyens ne peut pas se passer –comme le soulignent les trois dirigeants– d'une analyse fine des capacités de chaque relais et d'un pilotage en temps réel pour chacun. Ces informations essentielles sont aussi rap-

portées par les *hotline* dédiées ou par les animateurs terrain de chaque spécialiste de la livraison du dernier kilomètre. «*Et par les chauffeurs*», rajoute Mourad Bensadik pour qui, avoir fait le choix d'avoir ses propres chauffeurs en interne est un plus incontestable : «*Il y a deux ans, lors des intempéries de fin d'année, ils se sont levés plus tôt, ont avancé l'argent pour faire le plein des véhicules*». À modèle différent, engagement identique assure de son côté Antoine Pottiez. «*Nous avons un système de sous-traitance avec près de 1000 partenaires. Fidèles et contractualisés, ils nous livrent quotidiennement et savent répondre efficacement à nos besoins.*» ■

I.G.



# Période cruciale pour Oxybul Éveil et Jeux

1,2 million de colis expédiés par an et 60% du chiffre d'affaires annuel réalisé pendant la période de Noël. Pour la marque de l'éveil par le jeu, l'enjeu est crucial.

Afin de répondre à cette hausse d'activité, Oxybul Éveil et Jeux –appartenant au groupe ID Group (Okaidi, Obaïbi, Véronique Delachaux, Jacadi, Vibel)– compte sur son nouveau partenaire TNT pour les livraisons auprès des particuliers, en France et à l'international. Au départ du site de Dourges dans le Pas-de-Calais, les expéditions se font en express. Les internautes sont livrés à domicile ou, en cas d'absence, pourront récupérer leur colis au relais le plus proche. Pour Alexis Forey, directeur de marché lifestyle et webmarchands chez TNT, «*ce partenariat est très exigeant et nous nous devons d'avoir une qualité de service irréprochable. Nous travaillons donc en étroite collaboration avec Oxybul Éveil et Jeux pour adapter nos capacités*

*lorsque c'est nécessaire*». Pour cette fin d'année, l'entreprise de transport va déployer des moyens exceptionnels. Rien que pour Oxybul Éveil et Jeux, des tournées de ramassage supplémentaires seront mises en place pour prendre en charge jusqu'à 2 000 expéditions par jour sur les sites de Lesquin (59) pour les envois internationaux, et Arras (62) pour les envois vers la France. L'objectif ? Toute commande passée avant le 19 décembre doit se retrouver sous le sapin le matin du 25 décembre. De façon plus générale, dès le mois de septembre quelques 400 commerciaux du spécialiste de la livraison se sont rapprochés de leurs clients afin d'avoir un prévisionnel de croissance le plus fin possible. «*Le plus important dans notre organisation est la*

*communication que l'on va avoir avec eux, insiste Alexis Forey, afin d'adapter aux mieux l'ensemble de nos moyens à cette montée en charge*». Sur la totalité des dossiers à forte saisonnalité, une partie des hommes et du matériel utilisée pour l'activité historique BtoB de TNT –en baisse en novembre et décembre– est transférée vers le BtoC. Des intérimaires sont intégrés dans les principaux dépôts. Et ça marche, assure Alexis Forey : «*Grâce à notre historique métier mais également à notre organisation française basée sur un réseau étoilé et non pas quelques gros hubs, nous avons toujours réussi à bien anticiper. Même en 2010, année de fortes intempéries, nous avons tout livré avant Noël*». ■

I.G.

