



LIDD
CONSULTANTS
SUPPLY CHAIN

COMMENT INTÉGRER LA DISTRIBUTION DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

— dans vos opérations actuelles



À PROPOS DE L'AUTEUR

David Beudet travaille depuis 2004 auprès d'entreprises pour les aider à prendre de meilleures décisions en matière d'infrastructure. Son expérience à titre de consultant couvre, entre autres, l'industrie alimentaire, pharmaceutique, vestimentaire et automobile. Il participe régulièrement à des conférences à titre d'expert sur des sujets traitant de la distribution du commerce électronique.



Dans ce livre numérique, David traite des étapes critiques à franchir pour vous aider à planifier et exécuter l'intégration de la distribution du commerce électronique au sein d'une opération traditionnelle de détail, de gros ou manufacturière.

Suivez LIDD :





TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1 - Une nouvelle réalité	4
• Introduction.....	4
• Quel sera l'impact de la distribution du commerce électronique sur mes opérations ?	6
Chapitre 2 - Comment adapter mon infrastructure pour atteindre des niveaux de performance optimaux à travers tous les canaux ?.....	8
• Définir le client	9
• Organiser la gestion des commandes.....	11
• Concevoir votre infrastructure de distribution	14
• Augmenter la collaboration interdépartementale	16
Mot de la fin	18
Contactez-nous	20



CHAPITRE 1

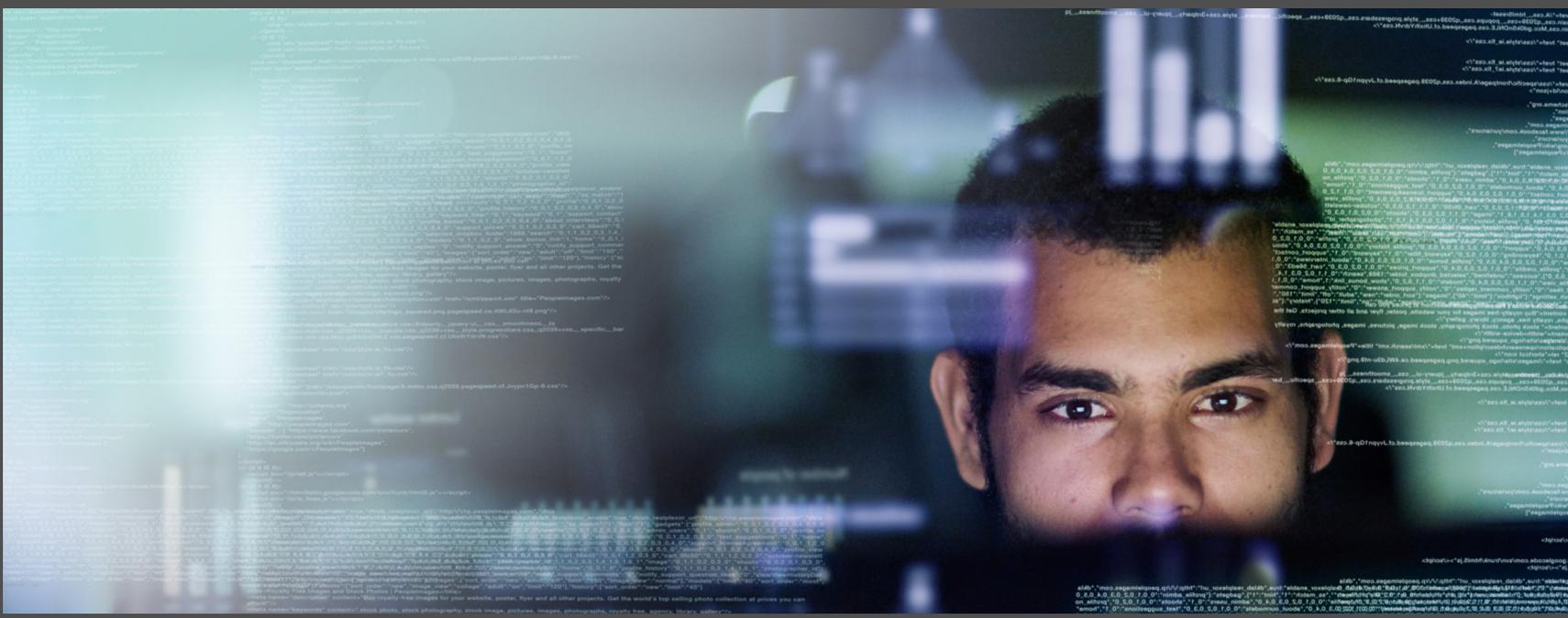
UNE NOUVELLE RÉALITÉ

INTRODUCTION

Même si le commerce électronique existe depuis plus de 20 ans, les attentes des consommateurs obligent plus que jamais les manufacturiers, grossistes et détaillants à innover.

Certaines entreprises commencent tout juste à intégrer le commerce électronique à leurs opérations :

- 1 Prenez par exemple un manufacturier qui expédie des commandes en gros à d'importants détaillants et qui doit maintenant livrer directement des unités individuelles commandées par internet.
- 2 Ou encore, l'épicier traditionnel qui décide d'offrir des services « cliquez et ramassez » devra s'assurer que son personnel prévoit une nouvelle logistique et apprenne à choisir les articles avec autant de minutie que le ferait le client.
- 3 D'autres offrent le commerce en ligne de façon accessoire et souhaitent maintenant prendre de l'expansion. Par exemple, un détaillant de vêtements qui traite ses commandes en ligne à partir de ses magasins décide de mettre l'emphasis sur le commerce électronique et doit maintenant centraliser la distribution à partir de son entrepôt actuel.



Les caractéristiques propres au commerce électronique, tels que leurs profils de commandes, la grande variété de produits et des attentes de livraison rapide continuent de refaçonner les opérations de distribution. Gérer des commandes en ligne se révèle plus complexe que d'afficher des produits sur un site Web et demander au centre de distribution de préparer, emballer et expédier au fur et à mesure. Pour augmenter – voire conserver – votre part de marché, votre entreprise doit adapter son infrastructure de distribution afin de devenir aussi efficace à exécuter des commandes en ligne que de servir des détaillants ou des grossistes.

EN PARCOURANT CE LIVRE NUMÉRIQUE VOUS APPRENDREZ :

- ✔ En quoi la distribution du commerce électronique diffère des canaux traditionnels et comment ces différences ont un impact sur votre infrastructure de distribution.
- ✔ Comment adapter/transformer une infrastructure conçue pour la distribution de détail ou de gros en une distribution omnicanale et faire en sorte que votre main-d'œuvre demeure productive.



QUEL SERA L'IMPACT DE LA DISTRIBUTION DU **COMMERCE** **ELECTRONIQUE** SUR MES OPÉRATIONS ?

Le commerce électronique a des besoins opérationnels qui se distinguent de ceux de la distribution en gros et de détail.

On retrouve parmi ces différences :

PROFILS D'EXPÉDITION

- › La taille des commandes diminue de façon draconienne avec une moyenne d'une à deux lignes par commande (typiquement plus dans l'industrie de l'alimentation et du vêtement).
- › Les lignes de commandes sont principalement composées d'unités ou paquets plutôt que de caisses pleines.
- › Les commandes nécessitent de nouveaux types d'emballage et un conditionnement soigné, ce qui augmente la charge de travail.

PLANIFICATION DU TRAITEMENT DES COMMANDES

- › À moins que votre clientèle ne soit locale, vous expédiez vos produits par service de courrier. Les fournisseurs de services peuvent se présenter à votre quai plusieurs fois par jour, ce qui affectera la planification du travail.

- › Il peut être nécessaire d'ajouter des fonctionnalités au système de gestion d'entrepôt (WMS) telles que l'allocation d'inventaire aux commandes en ligne, le réapprovisionnement de localisations de pique multiples pour un SKU donné, la préparation simultanée de plusieurs commandes ainsi que l'affichage d'instructions d'emballage aux employés.

PÉRIODES DE POINTE

Saisons

- › Certaines entreprises peuvent faire jusqu'à 80 % de leurs ventes en novembre et décembre (temps des fêtes).
- › Quant aux livraisons des épiceries en ligne, leurs ventes sont affectées positivement par la saison froide et le mauvais temps.

Jours / heures

- › Les clients ont plus de temps pour magasiner les fins de semaine ; les commandes s'accumulent donc le lundi si vous n'offrez pas la livraison les samedis et dimanches. Les lundis matins, la répartition du travail devient un élément important qui affectera l'efficacité d'expédition des commandes.

RETOURS

- › Tout comme ils le feraient en magasin, les clients veulent pouvoir retourner facilement la marchandise.
- › Vous pouvez toujours décider de traiter les retours en magasin plutôt qu'à partir d'un centre de distribution (ou à partir des magasins de vos clients si vous êtes manufacturier), ce qui nécessitera une logistique de retour, des processus et des T.I. robustes.



CHAPITRE 2

COMMENT ADAPTER MON **INFRASTRUCTURE** POUR ATTEINDRE DES NIVEAUX DE PERFORMANCE OPTIMAUX À TRAVERS TOUS LES CANAUX ?

Ce sont les installations, l'équipement et la technologie qui constituent l'infrastructure de distribution servant à acheminer les produits aux clients. Cette infrastructure doit être un écosystème cohérent et parfaitement synchronisé afin de vous rendre efficace, flexible et rentable. *Apprenez-en davantage sur l'infrastructure et comment elle affecte la performance de vos opérations de distribution dans ce [livre numérique](#).*

Pour s'attaquer au commerce électronique, il faut envisager l'infrastructure avec un regard neuf et déterminer comment maximiser l'utilisation de sa main-d'œuvre et de ses actifs tout en perturbant le moins possible les opérations existantes.



1 DÉFINIR LE CLIENT

Vous devez saisir clairement qui seront vos clients en ligne afin de prendre les meilleures décisions touchant les aspects physiques, technologiques et organisationnels de votre entreprise.

Que vos clients en ligne soient des mères, de jeunes professionnels ou des entreprises multi sites, ils présentent tous ces points en commun :

▶ **Ils ont de l'expérience en matière de magasinage en ligne et s'attendent à avoir toute l'information sur un produit facilement disponible pour simplifier le processus de magasinage.**

Vous devez pouvoir répondre aux questions suivantes :

- › Le produit est-il en stock ? Quand vais-je le recevoir ?
- › Quelles sont les options de livraison / ramassage ? Le suivi des commandes est-il facile ?
- › Si je commande plusieurs articles dont certains sont en rupture de stock, dois-je attendre ou vais-je recevoir plusieurs paquets ?
- › Quels sont les coûts de livraison ?



Ils n'ont pas besoin de voir ni de toucher le produit pour acheter mais se fieront aux commentaires de leurs pairs pour décider où ils magasineront et ce qu'ils achèteront.

Ils veulent connaître :

- Quelle est la variété offerte en ligne – tous les produits, certaines lignes de produits spécifiques ou que les meilleurs vendeurs ?
- Est-il facile de retourner les produits ? En magasin ou par courrier ?

Les décisions que vous prendrez influenceront la planification et l'exécution de vos processus, de votre aménagement et de vos systèmes.

Par exemple :

- Comment l'inventaire sera-t-il alloué aux commandes ? Comment le WMS communiquera-t-il avec le site Web ?
- Utiliserons-nous un ou plusieurs transporteurs ?
- Comment seront emballées les commandes ? Y aura-t-il un élément personnalisé ? Est-ce que nous ajouterons des encarts promotionnels ?



Vous devez saisir clairement qui seront vos clients en ligne afin de prendre les meilleures décisions touchant les aspects physiques, technologiques et organisationnels de votre entreprise.

2 ORGANISER LA GESTION DES COMMANDES

Une fois l'expérience de magasinage définie, vous devez déterminer le processus de gestion des commandes et les fonctionnalités du système nécessaires à l'implantation d'opérations efficaces et sans faille.

► **Bien que chaque industrie présente des besoins spécifiques, les éléments suivants doivent être déterminés pour la plupart des entreprises :**

- Où préparerons-nous les commandes en ligne ? Au centre de distribution ? Dans nos magasins ? Les deux ? La préparation de commandes effectuée au centre de distribution présente des avantages mais il ne faut toutefois pas écarter celle faite en magasin :

POURQUOI PRÉPARER LES COMMANDES AU CENTRE DE DISTRIBUTION ?

- **Profitez de votre main-d'œuvre actuelle**
Diminuez le temps d'inactivité. Il est plus facile de former et de surveiller le personnel existant
- **Positionnement de l'inventaire plus simple**
Un endroit centralisé est plus facile à gérer
- **Contrôle de la qualité**
Une constance au niveau de l'emballage contribue à satisfaire le client
- **Réduction de l'impact sur l'espace et la main-d'œuvre des détaillants**
La préparation de commandes en magasin signifie que plus de produits passent par l'arrière du magasin et occupent de l'espace précieux qui en fait est dédié aux clients sur place
- **Durée de vie des produits**
Si votre produit possède une date de péremption, une distribution centralisée acheminera plus rapidement ce produit au client

POURQUOI PRÉPARER LES COMMANDES EN MAGASIN ?

- **Minimiser l'impact sur l'aménagement du centre de distribution**
Évitez de faire des changements majeurs à vos installations
- **Variété / inventaire**
Les produits de l'industrie du vêtement et de la mode ont des cycles de vie très courts; un centre de distribution n'aura peut-être pas toutes les tailles/couleurs, surtout en fin de collection, mais un magasin spécifique aura encore ces magnifiques mocassins mauves en taille 12.
- **Une nécessité pour l'entreprise**
Par exemple, la livraison de produits alimentaires en région éloignée



Quarts de travail et heures de fermeture de la prise de commandes pour l'expédition le même jour ou le lendemain

- › Si les commandes en ligne sont préparées et emballées au centre de distribution, vous devrez peut-être modifier vos quarts de travail afin de tenir vos promesses de livraison rapide.

Configuration WMS

- › Principes d'allocation d'inventaire aux clients de détail existants et aux commandes en ligne. À quels clients devons-nous donner la priorité en cas de rupture de stock d'un produit ? Comment communiquer cette information au client ?
- › Est-ce que nous voulons annoncer les quantités en stock sur le site internet ?
- › Quels sont les paramètres de réapprovisionnement des localisations de pignage ? À partir de quels emplacements ?
- › Pouvons-nous réduire les informations redondantes qui apparaissent sur les listes de préparation, les factures et les étiquettes de livraison ?

Dimensions des emballages et des produits

- › Il est primordial d'avoir les dimensions précises des produits (caisses pleines et unités) pour concevoir un système de manutention qui optimisera tant l'espace et la productivité que la taille des emballages.

- › La nature du produit et le profil d'une commande typique indiqueront si vous pouvez vous en tenir à une taille d'emballage unique. Par exemple, expédier un ou deux ou trois T-shirts présentera une utilisation similaire d'un contenant à taille unique. Cependant, c'est une autre histoire lorsqu'il s'agit de fournitures de bureau ou d'aliments, d'où l'utilisation potentielle de plusieurs tailles d'emballage

▶ **Formation et contrôle de la qualité - si la pige à l'unité ne fait pas partie de vos opérations actuelles, vous devez vous attarder aux éléments suivants :**

- › Minimiser les dommages potentiels aux produits lors de la préparation et de l'emballage
- › Faire en sorte que la présentation soit attrayante pour le client lorsqu'il ouvre le paquet
- › Être précis car les erreurs coûtent très cher à traiter

▶ **Retours**

- › Même en éliminant les erreurs, vous gérez des retours. Bien que vous le fassiez déjà auprès de vos clients de détail, il peut y avoir des étapes supplémentaires nécessaires pour évaluer les crédits et l'état du produit.



Une fois l'expérience de magasinage définie, vous devez déterminer le processus de gestion des commandes et les fonctionnalités du système nécessaires à l'implantation d'opérations efficaces et sans faille.



3 CONCEVOIR VOTRE INFRASTRUCTURE DE DISTRIBUTION

Une fois les processus de gestion des commandes établis, la prochaine étape consiste à implanter des changements d'infrastructure. Le design doit prendre en compte les points suivants pour assurer l'efficacité des activités et maximiser l'utilisation des actifs :

► **Configuration du trajet de pige - alors que certains cas peuvent justifier l'utilisation du trajet de pige actuel pour effectuer la préparation de commandes en ligne, plusieurs facteurs démontrent la nécessité d'isoler une zone munie de son propre trajet de pige.**

- En théorie, vous exécutez plus de commandes en ligne que de commandes dédiées à des magasins ou autres centres de distribution. Mais chaque commande en ligne est beaucoup plus petite, ce qui permet d'en préparer plusieurs simultanément, augmentant ainsi la densité de pige.
- L'équipement de manutention doit offrir des localisations de pige qui sont denses et faciles à réapprovisionner.



1. *Localisations de pige* – les rouleaux à gravité et les étagères permettent un trajet de préparation des commandes qui est dense et qui présente une variété importante au sein d'une zone plus petite. Assurez-vous que les produits de grande consommation ont suffisamment de localisations
 2. *Parcours du contenant* – des chariots pouvant grouper plusieurs contenants (ou boîtes) ou des convoyeurs au sein d'allées étroites sont mieux adaptés à la création d'un trajet de pige dense plutôt que l'utilisation de transpalettes dans des allées larges
- Les stations d'emballage et les aires d'entreposage temporaire doivent s'insérer entre la fin du trajet de pige et les quais de chargement.

Grouper ou ne pas grouper, voilà la question. Lorsqu'on prépare plusieurs commandes simultanément, les approches dominantes sont de A) préparer en mode groupé, puis trier ou B) piger directement dans le contenant d'expédition.

- L'analyse de vos profils de commandes (taille et variété des SKU) indiquera quelle approche est la mieux adaptée à vos opérations. Dans un environnement de commerce électronique où le nombre de lignes par commandes est faible, on recommande d'essayer les deux méthodes pour déterminer laquelle est la plus productive, i.e. est-ce que l'efficacité de la pige groupée justifie la main-d'œuvre supplémentaire nécessaire pour trier les commandes ?



En fin de compte, le design viendra de compromis entre l'espace, l'équipement, la main-d'œuvre, le capital disponible ainsi que les capacités du WMS. Puisque les commandes en ligne sont différentes des commandes dites « traditionnelles », elles justifient d'avoir leur propre environnement - il s'agit de l'introduire dans l'espace existant sans impact négatif sur ce qui fonctionne déjà bien.

4 AUGMENTER LA COLLABORATION INTERDÉPARTEMENTALE

Tout en procédant à la réingénierie de votre infrastructure, vous devez mettre sur pied des voies de communication adéquates entre les opérations et le reste de votre organisation afin de maximiser les ventes en ligne et garantir la satisfaction du client.

Alors, qui dit quoi à qui ?

- **Marketing et Opérations** : Le magasinage en ligne est souvent et grandement tributaire des promotions. Avant que le département de Marketing prenne des initiatives visant à augmenter les ventes de certains produits ou pendant certaines périodes, il doit aviser le département des Opérations et en fournir les détails afin que ce dernier puisse adapter de façon proactive le trajet de pique et la main-d'œuvre.
- **Service à la clientèle et Opérations**
 1. Le Service à la clientèle doit documenter les crédits émis aux clients (raison, produit, numéro de commande, etc.), les catégoriser et les communiquer aux Opérations pour fins d'analyse et de correction de la situation.

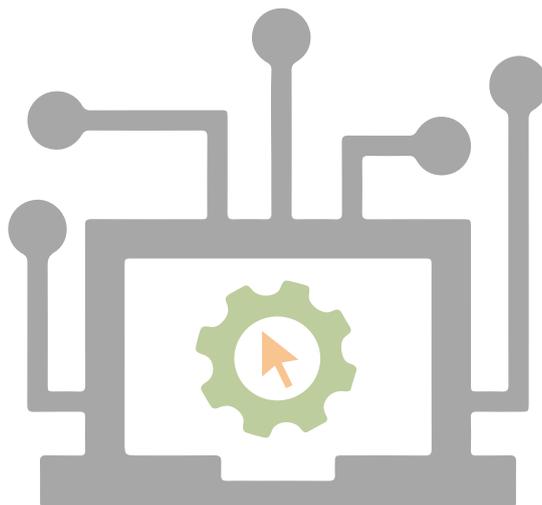
2. Le Service à la clientèle doit être en mesure de répondre de façon proactive aux clients qui s'informent à propos du statut de leurs commandes ou d'un délai de livraison - ceci requiert la participation du département des Opérations.

➤ **Technologies de l'information et Opérations**

Une bonne collaboration entre ces deux départements est gage de succès. Plusieurs aspects du parc applicatif de la compagnie sont touchés par les changements à apporter. Qu'on parle de ERP, WMS, CRM ou d'un site internet - probablement tous - il faut faire des compromis sans toutefois sous-estimer l'intégration des systèmes.

➤ **Approvisionnement et commercialisation**

L'entreprise approvisionne maintenant deux opérations distinctes mais interreliées qui auront un impact sur la façon dont certains produits seront achetés (quantité et fréquence).



MOT DE LA FIN

Le monde du commerce électronique évolue rapidement. De moins en moins d'entreprises peuvent en ignorer l'existence et chacun doit s'adapter aux méthodes de plus en plus sophistiquées de la vente en ligne.

Puisque la main-d'œuvre constitue une part importante des coûts opérationnels, il est primordial de prendre le temps de planifier comment votre compagnie s'adaptera à ces nouvelles façons d'opérer.

Lorsque vous développez votre stratégie de commerce électronique, assurez-vous de :

1 Définir les besoins et les attentes de vos clients

Vous aurez ainsi une bien meilleure base pour comprendre comment le commerce électronique affecte votre infrastructure et entraîne des décisions touchant les processus et le design.

2 Planifiez, planifiez, planifiez puis investissez

Tous les aspects de votre organisation sont affectés par l'introduction du commerce en ligne : les gens, les systèmes, les processus, l'infrastructure physique. Vos investissements dicteront le succès ou l'échec de cette initiative et c'est pourquoi il faut retourner à la table à dessin plusieurs fois et ne pas sous-estimer les différences entre vos pratiques actuelles et le commerce électronique.

3 Coordonnez les départements

En tant que chef des opérations, vous êtes le mieux placé pour évaluer les options et décider des meilleures solutions logistiques pour tous vos clients. Toutefois, vous devez collaborer intimement avec les autres départements afin que tous comprennent vos besoins.



N'hésitez pas à **partager** ce livre numérique avec vos collègues et à participer aux discussions sur notre [blogue](#) et sur [LinkedIn](#).

Votre opinion et votre expérience sont enrichissantes pour tous. Après tout, la meilleure façon d'avancer dans ce monde est en investissant temps et effort pour créer de **nouvelles connexions**.

CONTACTEZ-NOUS



Planifiez un **appel exploratoire** pour définir vos objectifs et vos besoins



Apprenez comment devenir client.

David Beudet Principal

(514) 933-8777 x 101
david.beudet@lidd.com
www.lidd.com