

LYRECO : ÊTRE LA SOLUTION DANS LA VIE AU BUREAU

► Daniel LEONI, Directeur Qualité-Sécurité-Développement Durable

► SÉANCE DU 24 OCTOBRE 2012

LYRECO : ÊTRE LA SOLUTION DANS LA VIE AU BUREAU p.3

- Lyreco, un groupe familial parmi les leaders mondiaux de la fournitures de bureau p.3
- L'organisation de Lyreco France p.3
- Les limites du modèle actuel p.4
- Les pistes possibles pour dépasser les limites p.5
- L'économie de fonctionnalité : un cadre pour commencer à changer de modèle économique p.5
- La nécessité de prendre du temps pour faire évoluer les offres p.6

ÉCHANGE ENTRE LES MEMBRES DU CLUB p.6

- La nécessité de faire évoluer le modèle d'achat du client p.6
- Quelles conséquences pour le travail des commerciaux ? p.7
- Comment mettre en œuvre un contrat de performance ? p.7
- La perspective : gérer le stock chez le client ? p.8
- Une évolution qui se fait avec ou contre les usagers ? p.8
- Y a-t-il intérêt pour Lyreco à développer ses propres produits ? p.9
- Comment accompagner / inciter les producteurs : l'exemple des produits Verts p.9
- La livraison sous 24h : une impasse ? p.10
- L'analyse du travail comme un levier de compréhension et de changement p.10
- Quelle prise en compte des déchets de bureau ? p.11
- Comment mettre en œuvre le changement chez Lyreco ? p.12
- Pour conclure p.13

► PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Nicole AZOULAY (Université Paris 7) • Xavier BARON • Nadia BENQUE (Atemis) • Claire BRECQ (GRDF)
• Olivier CHABROL (Syndex) • Christian CHOPINAUD • Marc COLOMBARD PROUT (CSTB) • Jean-Marie
CORRIERE (UP2IT service conseil) • Romain DEMISSY (doctorant Paris 7 Ladyss) • Christian DU TERTRE
(Atemis et Paris 7 Ladyss) • Pierre DOMMARGUES • Eric FROMANT (Periculum Minimum) • Gérald
GAGLIO (UTT) • Frédéric GARANT (SCET) • François GARREAU (Generali) • Gérard GRASS • Youssef
HAMMAMI (Paris 7 LADYSS) • François HUBAULT • Grégory KOTNAROVSKY (EDF) • Jean-Louis
LABEYRIE (SCET) • Thomas LAMARCHE (Paris 7, LADYSS) • Jacques LAURIOL (Rouen Business
School) • Daniel LEONI (Lyreco) • Dominique LHERMITTE (ergonome, APHP) • Pierre-Yves
LOCHET (EDF) • Aladin MEKKI (PICOM) • Dorothée METTA (ITG Conseil en entreprise)
• Serge MOATI (Paris 7) • Benoît MOUGENOT (UVSQ) • Stanislas NOSPERGER
(EDF) • Jean OGIER (Energialt) • Laurence SELLINCOURT (Chronos) • Patricia
SOUSSEM (Atemis) • Patrice VUIDEL (Atemis)

LYRECO : ÊTRE LA SOLUTION DANS LA VIE AU BUREAU

Daniel LEONI, Directeur Qualité-Sécurité-Développement Durable.

LYRECO, UN GROUPE FAMILIAL PARMIS LES LEADERS MONDIAUX DE LA FOURNITURES DE BUREAU

Lyreco est une société qui a pour métier la vente et la livraison de fournitures de bureaux aux entreprises et aux administrations. Non cotée en bourse, elle appartient à 97% à la famille Gaspard. Avec un chiffre d'affaire de 2 milliards 200 millions d'euros, Lyreco se positionne comme le quatrième distributeur mondial, avec pour principaux concurrents des sociétés américaines (Staples, Office Dépôt, Office Max). Présente dans 37 pays sur les cinq continents, Lyreco a développé en complément des alliances commerciales avec sept sociétés qui ont une philosophie similaire à la sienne, lui permettant de servir les clients dans le cadre de contrats mondiaux là où elle n'est pas directement présente. C'est notamment le cas pour les Etats-Unis et la Russie où les « tickets d'entrée » pour accéder au marché sont trop élevés.

Le marché de la fourniture de bureaux est très concurrentiel, obligeant à évaluer en permanence son offre. Le succès de Lyreco s'est construit autour de la notion de services. Le modèle de Lyreco repose exclusivement sur la vente par correspondance portée par un réseau de commerciaux et la livraison des fournitures dans les bureaux, à la différence de certains concurrents qui ont une stratégie de multiplication de canaux de distribution (Office dépôt par exemple). Par rapport à ses concurrents, Lyreco a une originalité, à savoir un système d'information et de commande identique pour l'ensemble des pays, ce qui permet tout à la fois un contrôle sur les flux mais aussi la possibilité de donner aux clients des informations très précises sur l'ensemble des achats / commandes au sein leur groupe.

L'ORGANISATION DE LYRECO FRANCE

En France Lyreco compte 2070 salariés (dont 840 commerciaux, 490 personnes en centre de distribution, 400 livreurs, un service client de 170 salariés). Son chiffre d'affaires, en légère croissance ces dernières années, s'est établi à 530 millions d'euros, pour un résultat net de 6%.

Lyreco a dans son catalogue 8000 références de produits, couvrant tout ce qui se consomme dans un bureau, depuis le papier ou la cartouche d'encre, le mobilier de bureau jusqu'à la bouteille d'eau ou de Coca pour un pot ! L'entreprise reçoit et traite 11000 commandes par jour, avec pour engagement que toute commande passée avant 18h soit livrée le lendemain dans le bureau du client, ce qui est le cas pour 99,4% des lignes commandées.

Côté commercial, l'entreprise a segmenté ses forces de vente entre les PME/PMI de plus de 5 salariés (C.A. inférieur à 25 000 euros) et les grands comptes (marchés publics d'un côté, grosses PME et entreprises internationales de l'autre). Cette spécialisation est une des clefs du succès, avec une part de marché auprès des grands comptes de l'ordre de 60% (mais avec beaucoup de moyens commerciaux dédiés). En complément, le service client travaille à la fois sur les nouveaux besoins des clients et le choix des produits.

Pour stocker, préparer les commandes et les livrer, Lyreco possède deux centres de distribution à Villaine la Juhel (53) et Digoin (71). A eux deux ils représentent une superficie totale de 70 000 m², permettant d'entreposer 20 jours de stock. Ces deux centres livrent 43 centres d'éclatement répartis dans toute la France. Afin de maîtriser au mieux la livraison, Lyreco n'a quasiment pas recours à de la sous-traitance. Depuis 2001 elle a la certification ISO 9001 et ISO 14001.

LES LIMITES DU MODÈLE ACTUEL

LES LIMITES COMMERCIALES

La première limite est la contraction des marchés : la fourniture de bureau est un espace sur lequel on agit dès qu'il faut contracter les coûts fixes. De plus, les marges sont en réduction. Les grands comptes, les services achats publics se regroupent pour négocier. Sur un marché à 20 millions d'euros, les marges sont nécessairement plus faibles. En parallèle, les clients demandent de s'articuler à leur système de commandes, de développer une facturation par centre de coûts. Cela implique des développements informatiques.

LES LIMITES CÔTÉ LOGISTIQUE

La première limite tient au coût des plates-formes logistiques. L'ouverture de l'offre Lyreco sur une nouvelle gamme de produits répondant aux besoins des services généraux (diable, etc.) signifie des surfaces de stockage, une augmentation du stock, avec de plus la difficulté à avoir une vision sur la rotation de ces stocks. Cette introduction de nouveaux produits signifiant par ailleurs le lien avec de nouveaux interlocuteurs au sein des entreprises, d'où un besoin de faire évoluer le travail des commerciaux.

La livraison en 24 heures signifie par ailleurs des investissements lourds, avec en question le degré d'automatisation des centres de distribution. Une automatisation améliorerait les conditions de travail des agents mais signifierait une réduction du nombre d'opérateurs. Or Lyreco est implantée dans des régions où les offres d'emploi sont rares. D'où une volonté de ne pas licencier.

Dans d'autres pays les stratégies peuvent être différentes. En Suisse par exemple, suite au rachat d'une société, le regroupement de centres de distribution a été décidé. Le nouveau centre de 40 000 m² sera équipé avec des technologies limitant la main d'œuvre mais améliorant les conditions de travail (avec une forte attention sur les aménagements ergonomiques).

Le turn-over est très faible chez les chauffeurs livreurs, les préparateurs de commande malgré le fait que ce sont des métiers difficiles. Une livraison représente 40 clients, 5 colis en moyenne par client. Il faut parfois monter une palette de papier au 5^{ème} étage.

LES LIMITES ENVIRONNEMENTALES

Lyreco est un non-sens environnemental : l'entreprise achète et déballe des produits, pour les remballer et les livrer ! Avec un nouvel enjeu : les livraisons en ville. On va en effet vers des interdictions de livraison en ville. A Hong Kong par exemple, Lyreco a un chauffeur plus un rippeur par véhicule parce qu'il est impossible de se garer : le chauffeur tourne dans le quartier pendant que le rippeur livre dans les locaux. Diverses pistes sont à l'étude : Chronopost a ouvert un centre sous la place de la Concorde pour livrer dans Paris. Pourquoi ne pas s'implanter dans les parkings ? Une autre dimension, l'investissement dans des véhicules de GNV (gaz naturel de ville) ou les véhicules électriques qui ne génèrent pas d'émission de particules. Demain, pourquoi pas utiliser la Seine tout en continuant à répondre aux exigences des clients ?

Une autre limite tient à la notion de rapidité. Tout le monde est d'accord sur le principe de « on peut livrer une fois par semaine » mais il y a toujours une urgence ! L'offre de livraison en 24 heures doit-elle continuer à exister ? Si je livre en 48 ou 72 heures, je peux arrêter le travail de nuit des opérateurs (jusqu'à minuit, parfois plus tard). Aujourd'hui, le démarrage de la journée se fait en douceur, ça commence à monter en début d'après-midi, avec une charge maximale à partir de 16 heures ! Le cadencement pourrait être plus régulier sur la journée si on livre à J + 2. Comment alors faire évoluer nos clients ? Peut-être en distinguant une offre express avec

frais de port facturés (sous forme de participation environnementale) et une offre à la semaine, sans frais de port.

Une solution complémentaire consisterait à mutualiser des flux avec d'autres fournisseurs. Un premier exemple : une grande banque qui a demandé de mutualiser la livraison des fournitures sur les derniers kilomètres avec les PLV à destination de ses agences. Avantages : la sécurisation du site livré, la limitation de l'empreinte carbone. Un autre avantage pour Lyreco c'est que l'on apprend ainsi un métier qui permettra de faire évoluer notre offre de façon différente. Jusqu'alors notre réflexion se limitait à l'ajout ou au retrait d'un produit du catalogue. Aujourd'hui une question est : quels nouveaux produits peuvent être cohérents avec nos flux logistiques sans avoir à développer de plates-formes de stockage ?

LA LIMITE EN TERME DE RENTABILITÉ

La volonté de la famille Gaspard est de préserver la rentabilité de l'entreprise dans une perspective de pérennité. En effet, une grosse partie des résultats est réinvestie dans l'entreprise en développement de l'offre, augmentation de salaire, prise en compte des enjeux environnementaux.

LES PISTES POSSIBLES POUR DÉPASSER LES LIMITES

Aujourd'hui, Lyreco travaille sur un ensemble de pistes, certaines plus « classiques », d'autres plus novatrices en terme de modèle économique.

La première est d'élargir l'offre de produits. Ainsi, depuis septembre nous offrons la possibilité de logoter des produits, rentrant ainsi sur le marché publicitaire. Pour ce faire, nous nous sommes associés avec la société Bic Graphique.

La diversification de l'offre de produits passe également par de nouveaux marchés, comme celui en direction des services généraux des entreprises. Lyreco pourrait-elle devenir une place de marché ? Mais avec l'enjeu de ne pas gérer le stockage.

Une autre dimension est de proposer de nouveaux services valorisés et facturables. Ainsi, le système d'information centralisé nous permet d'avoir une meilleure connaissance des clients que les acheteurs en face de nous. On peut par exemple leur donner des statistiques de consommation que l'on peut comparer avec d'autres grands comptes (ex : vous dépensez 100 000 euros de papier alors que d'autres entreprises identiques ne consomment que 80 000 euros). « Nettoyer » la structure de comptes du client peut se valoriser, plutôt que de noyer ce service dans les marges générées par le contrat.

Une piste qui renvoie aux enjeux environnementaux est de gérer la fin de vie des produits. En tant que distributeur, nous avons peu de responsabilité sur les produits. On peut cependant se questionner sur la façon d'accompagner le client sur le recyclage de ses consommables (cartouches, ampoules etc.). On reprend aujourd'hui les produits. En plus on pourrait mettre en place une logique de flux pour gérer la fin de vie de certains matériels électriques (vidéoprojecteur, imprimante). Ce service étant facturable, sauf pour les cartouches d'encre qui sont réutilisées pour faire des cartouches Lyreco. C'est l'enjeu de la logistique inverse.

L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ : UN CADRE POUR COMMENCER À CHANGER DE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Une partie des pistes précédentes consiste à enrichir l'offre en services afin de commencer à dissocier l'évolution du chiffre d'affaires de celui des flux physiques. Aller plus loin et faire

évoluer le modèle de vente signifierait d'asseoir le contrat non plus sur la quantité de produits vendue mais sur l'ajustement des produits livrés au regard des besoins des salariés.

On peut l'illustrer ainsi : vous avez un marché de 20 millions d'euros et vous voulez qu'on rogne sur nos marges pour arriver à 17 millions. Aujourd'hui ce n'est plus possible. Mais nous vous faisons une proposition : aller voir dans vos services et vous aider à réduire les consommations/ consommables (copies, cartouches d'impression etc.). Cette solution permet de diminuer le coût global chez le client et de s'accorder sur un partage des gains réalisés (l'autre option étant en contrepartie des réductions d'ouvrir une nouvelle ligne de produits chez le client, pour un coût total inchangé). Avec une offre qui permet en plus d'avoir une meilleure connaissance donc un meilleur service pour le client générant un effet sur la fidélisation.

Cette démarche appliquée à Lyreco a permis une économie de 200 000 euros par an.

LA NÉCESSITÉ DE PRENDRE DU TEMPS POUR FAIRE ÉVOLUER LES OFFRES

Tous ces chantiers sont simples à conceptualiser, à partager au niveau d'un comité de direction. Mais quand on arrive dans la mise en œuvre, au niveau du poste de travail, cela demande du temps. Il est nécessaire que les collaborateurs soient convaincus du bien fondé de la stratégie, puis qu'un temps de formation soit proposé pour modifier les process donc les habitudes. Ceci doit se faire doucement.

Il ne faut pas sous-estimer la difficulté psychologique. Dire à des commerciaux intéressés au Chiffre d'affaire « vendez moins de produit » donne l'impression de blasphémer ! Parfois cependant le vendeur suit plus vite que le manager (qui était le VRP hier) !

L'ensemble de ces réflexions vient également de déboucher sur un changement dans la communication. Avant notre slogan était Pour nous le No 1 c'est vous. Nous passons ces jours ci à Des fournitures aux solutions d'entreprises. Ce changement ouvre des pistes nouvelles, afin de sortir de la logique catalogue. Notre ambition est de trouver de la valeur ajoutée dissociée de la gestion de flux physiques pour continuer à être en relation avec le client.

ÉCHANGES ENTRE LES MEMBRES DU CLUB

Les échanges ont été réorganisés afin de faire émerger les principales thématiques débattues.

Christian DU TERTRE : Merci beaucoup pour cette présentation très riche. On voit à travers l'exposé les limites du modèle actuel, y compris sur le plan financier. Face à ces limites, des pistes se dégagent. Il y a parfois la tentation de revenir à l'ancien (plus de choses dans le catalogue) ainsi que des propositions nouvelles, notamment la valorisation de ressources qui n'étaient pas présentées comme stratégiques. Notamment les informations sur l'usage, les consommations des clients. Cette volonté de revenir sur les usages des clients doit permettre une décroissance de l'offre de produits, en même temps qu'une croissance de l'offre et de la valeur servicielle. Ce sont des choses nouvelles (des formes de pensées, une façon de penser le travail) qui s'apparentent à une révolution culturelle. On voit que l'on est dans un processus de long terme.

LA NÉCESSITÉ DE FAIRE ÉVOLUER LE MODÈLE D'ACHAT DU CLIENT

Daniel LÉONI : Je souhaiterais compléter différents points. Tout d'abord, la nécessité de revenir sur le modèle d'achat des clients. On se retrouve face à un acheteur qui a pour mission de faire baisser sa ligne d'achats. Ses pratiques : les appels d'offres, la sélection en short list, la mise en ligne sur un site d'enchères inversées. L'acheteur est persuadé

d'avoir gagné. Récemment, nous nous sommes arrêtés sur une offre correspondant à 6% de marge brute et nous avons perdu le marché. Avant, les clients avaient un référencement restreint (de l'ordre de 800 produits). Nous avons donc possibilité de reprendre de la marge sur les autres produits hors référencement. Aujourd'hui, les catalogues se sont élargis et fermés : on n'achète que sur les références négociées. Si l'on ne peut pas faire de la marge sur d'autres produits, nous avons donc nécessité de gagner sur la livraison.

Cependant, l'acheteur aujourd'hui sait qu'il ne peut plus travailler sur nos marges car il va nous mettre en danger, ce qui est contraire aux politiques d'achat durable.

Comment en sortir ? Les produits les plus travaillés sont le papier et la cartouche laser. Sur ces produits, nous pouvons facilement identifier et quantifier les pistes de progrès chez le client. Nous pouvons également trouver et proposer le produit le plus adapté. Pour ce faire, on travaille avec l'acheteur sur une identification des meilleurs produits, en lui demandant de nous confier la gestion de son approvisionnement. Dans ce cadre, nous pouvons nous engager à passer de 100 à 90. Cela signifie de prendre la main sur la sélection du produit, sur le conseil, sur l'organisation. On ira tenir un salon (dans le cadre d'un « green day ») dans l'entreprise pour apprendre aux salariés à mieux gérer les fournitures, en faisant avec eux un travail sur le produit, ainsi que sur la commande : aujourd'hui, vous passez en moyenne 5,7 lignes par commande, nous vous proposons de regrouper pour faire une économie de carton, de livraison, etc.

Lyreco a une capacité à intégrer l'organisation du client. Nous connaissons le nombre de clients (centres de coûts) différents à l'étage : est-il nécessaire d'avoir 18 centres de coût pour un étage ou un service ? Une réorganisation permet de diminuer les coûts y compris chez lui.

QUELLES CONSÉQUENCES POUR LE TRAVAIL DES COMMERCIAUX ?

Marc COLOMBARD PROUT : Quel mode d'incitation ont les commerciaux à vendre moins ?

François HUBAULT : Je suis sensible au fait que l'inflexion visée prend appui sur une expertise et une capacité d'analyse des commerciaux : il y a « blasphème » mais aussi appui sur eux, et non pas contre eux. Comment le découplage entre le volume et la valeur vous fait rester ou pas dans le vieux modèle ? Vous dites par exemple que les économies faites par le client vous permettent de lui vendre autre chose (on reste là dans le même modèle). Pensez vous aller vers des fonctions de conseil en organisation : le produit devenant un levier vers autre chose (de l'ergonomie, de l'organisation).

Daniel LÉONI : Les commerciaux ne sont plus commissionnés sur les ventes. Ils ont un objectif global plus un objectif de marges. On peut fixer des objectifs de vente inférieurs à ceux de l'année précédente. Par contre, on vient de vivre 30 ans de croissance, c'est dans nos gènes ! Il y a effectivement un enjeu de déconnecter le résultat de l'entreprise de la croissance du chiffre d'affaire.

COMMENT METTRE EN ŒUVRE UN CONTRAT DE PERFORMANCE ?

Christian DU TERTRE : C'est la logique d'intégration qui permet des gains chez le client et chez Lyreco : cette réduction est elle conventionnée ?

Daniel LÉONI : On s'adresse à des grandes structures achat qui ont une maturité. Aujourd'hui c'est surtout le client qui est gagnant. Nous avons l'exemple d'un contrat

avec une grande banque. Aujourd'hui on est à 1 an sur un contrat de 6 ans. Le bilan intermédiaire de première année montre qu'on est perdants. Nous sommes allés jusqu'à avoir une personne dédiée à la gestion du compte, soit les prémices d'une personne qui pourrait être sur le site pour gérer la distribution. Mais il faut noter un élément qui pour nous est déterminant : nous sommes sur un contrat de 6 ans alors que les contrats sont généralement limités à 3 ans maximum.

LA PERSPECTIVE : GÉRER LE STOCK CHEZ LE CLIENT ?

Jean OGIER : L'économie de fonctionnalité c'est disposer du produit sans en être propriétaire. J'ai travaillé dans l'industrie pétrolière. Nous sommes arrivés dans l'idée de ne plus vendre le produit à la livraison mais à l'usage, nous étions propriétaire du stock chez le client. On gérait le stock dans les raffineries. Nous avons obtenu un contrat de 3 ans. N'est-ce pas l'intérêt du client que d'externaliser au moins la gestion du stock ?

Daniel LÉONI : Oui, ce qui signifie pour nous avoir une personne dédiée à cette gestion. Une autre piste est d'avoir une personne qui approvisionne les armoires. C'est là dessus que l'on va pouvoir faire des économies de structures.

Dans le contrat que nous avons, nous devons également mettre en place de nouveaux produits et services qui ne sont pas dans notre cœur métier mais qui peuvent être compatibles avec nos flux et répondent à des besoins chez le client : certains produits sont à ce jour proposés par des entreprises spécialisées, d'autres sont pris en compte par des logisticiens. Par exemple la distribution dans les agences un samedi matin de casquettes publicitaires à l'occasion d'une rencontre sportive.

UNE ÉVOLUTION QUI SE FAIT AVEC OU CONTRE LES USAGERS ?

Thomas LAMARCHE : Concernant la question de l'usage : les employés chez vos clients sont tentés d'avoir une facilité de commande et d'accès au matériel de bureau. Mais ils sont aussi dans une relation avec leur entreprise. On est donc dans une relation triangulaire avec des demandes de l'entreprise et des salariés qui ne sont pas les mêmes.

Autre point : comment travailler la question de la confiance afin que le message « on ne va pas chercher à vous en vendre plus » soit entendu ?

Laurence SELLINCOURT : On n'a pas parlé des besoins du client, besoins qui peuvent évoluer. J'ai l'impression que l'on considère que l'effort doit être fait par le client et non pas par l'entreprise. Vous voulez changer un comportement mais vous ne vous intéressez pas aux moteurs d'usage, vous semblez laisser les personnes dans un rôle passif.

Christian DU TERTRE : Il faut effectivement porter une attention aux usagers. Vous changez les comportements de manière forcée par rapport à des nouveaux objectifs. Y a-t-il un dispositif qui fasse le lien avec les attentes des usagers finaux ?

Pierre DOMMARGUES : Je suis impressionné par la révolution culturelle en direction des commerciaux, des acheteurs. Je suis par contre surpris qu'il n'y ait pas plus de travail avec les utilisateurs finaux : ces derniers peuvent vous donner des idées.

Daniel LÉONI : Oui, on est dans un système top down. Le cahier des charges est fait par l'acheteur. Celui-ci fait remonter les besoins en s'appuyant sur les consommations de l'année précédente. Lyreco fait de son côté des enquêtes clients. On peut faire une enquête à l'échelle du client pour lui permettre de faire évoluer le catalogue ou

le service. Cependant, l'acheteur négocie parfois pour 19 pays ! Il ne prend pas en compte les attentes des différents services.

Dans la négociation avec l'acheteur, nous avons dans un premier temps un négociateur « grands comptes ». Ensuite, des commerciaux vont sur le terrain pour transformer le « contrat cadre » en contrat appliqué. On a tout intérêt à ce que ça se passe bien. Pour cela, nous prenons en charge la diffusion de l'accord. Dans le mois qui suit celui-ci, nous sommes capables d'avoir visité 100% des personnes qui passent les commandes pour leur dire comment mettre en oeuvre le contrat. La plupart du temps, ces personnes sont sur des consommations que l'on peut qualifier « d'affectives », sur des habitudes.

Attention : l'utilisateur final doit toujours avoir accès aux produits dont il a besoin, mais peut-être le produit sera-t-il différent de celui qu'il avait l'habitude d'utiliser. Les « green day » présentés précédemment sont une des parties de la réponse.

Y A-T-IL INTÉRÊT POUR LYRECO À DÉVELOPPER SES PROPRES PRODUITS ?

Gérald GAGLIO : Par rapport à l'évolution de votre modèle économique, passer à une logique de solution, ne signifie-t-il pas avoir des relations avec les producteurs des produits que vous distribuez ?

Marc COLOMBARD PROUT : Vous développez des marques distributeur ?

Philippe MOATI : Je suis agréablement étonné : faire de l'économie de fonctionnalité quand on ne maîtrise pas les produits que l'on vend, c'est osé ! N'y a-t-il pas intérêt à s'impliquer dans la conception des produits, par exemple pour garantir leur durée ? Quelles obligations sont contenues dans les contrats ?

Daniel LÉONI : La maîtrise du produit passe par une logique de marque directe. On a quelques produits en marque directe mais nous avons vocation à faire confiance aux grandes marques. Il est vrai qu'il est très difficile de suivre les modalités de production, mais nous avons ainsi des filières d'approvisionnement sécurisées. Les producteurs ont la capacité à faire de la R&D, ce qui ne serait pas possible chez nous pour les 4800 produits distribués. On leur fait confiance, on a en retour des exclusivités.

COMMENT ACCOMPAGNER / INCITER LES PRODUCTEURS : L'EXEMPLE DES PRODUITS VERTS

Daniel LÉONI : Les produits Verts sont une invention marketing pour faire de la marge ! En 1992, nous avons commencé à vendre des produits verts mais sans définition derrière cette notion, nous basant uniquement sur une déclaration du fournisseur. En 2001, nous avons imposé une première définition donc nous avons un peu influencé les fabricants. En 2005, nous avons traité avec un organisme indépendant pour qu'il prenne en charge le déclaratif environnemental du fournisseur. Nous n'avons pas la compétence en interne sur cette question. L'organisme nous a fait un retour sur les fiches produits mais nous n'avons pas de capacité à fournir des pistes d'amélioration.

Pour 2013, nous prenons appui sur norme 14001. Nous partons de la méthode ACE (Achat Concept Eco) en donnant la possibilité à notre acheteur de négocier avec le vendeur. Par exemple, des fabricants d'enveloppe ont récemment travaillé sur de la compensation carbone. Certains ont reconnu être un peu léger sur le sujet.

D'une façon générale nous sommes attentifs à la qualité des relations avec nos fournisseurs.

LA LIVRAISON SOUS 24H : UNE IMPASSE ?

Jean Louis LABEYRIE : Comment êtes vous venu à cette offre de livraison sous 24h? Est-ce pour vous différencier ? Cela a un coût pour vous, mais comme vous êtes dans une logique de flux tendu, vos clients sont certainement accros à cette offre, vos fournisseurs également. Souhaitez vous en sortir ? Si oui, est-ce une perte de service ? Quelle résistance des clients vous ressentez ? Cela relève-t-il de la décroissance ?

Daniel LÉONI : Nous travaillons avec notre structure de formation interne sur la question. La livraison sous 24 h, c'est nous qui l'avons inventée. A l'époque nos concurrents étaient les magasins locaux chez qui l'on pouvait passer ou qui pouvaient se déplacer dans votre entreprise. Nous sommes passés de 96h pour la livraison à 48h, puis à 24h pour une commande avant midi puis 16h puis une commande avant 18h. Allons nous avoir capacité à changer le comportement du client ? De l'acheteur, oui, de l'utilisateur, moins facilement. Il ira au magasin du coin et fera une note de frais !

Sur des zones plus éloignées de nos centres, comme en Creuse ou en Corrèze, nous négocions les délais de livraison avec nos clients : nous avons une certaine capacité à les influencer.

Nous pouvons agir au moment de la passation de la commande : nous interrogeons systématiquement le client sur le degré d'urgence. Avec un accord préalable de l'acheteur, des solutions peuvent être envisagées. Elles consistent à « toucher au porte monnaie ». Par exemple, des acheteurs ont accepté de mettre un minimum de commande de 75 euros, ou sinon d'accepter des frais de livraison.

Nous avons travaillé sur la dimension environnementale de la livraison. Nos camions partent chargés à 90% vers les centres d'éclatement. Ensuite la distribution chez les clients se fait avec une charge à 93%.

L'ANALYSE DU TRAVAIL COMME UN LEVIER DE COMPRÉHENSION ET DE CHANGEMENT

Christian DU TERTRE : Une autre dimension du sujet est la question des déchets. Or les déchets dépendent des usages : on jette plus ou moins suivant l'utilisation que l'on fait des produits. On retombe donc sur les questions d'usage, donc sur la question du travail. Au sein du Club, nous portons une interrogation : le modèle de l'économie de fonctionnalité est-il l'occasion de changer le travail, d'envisager le travail autrement ? Si cette question du travail était abordée non pas uniquement pour chercher à convaincre les salariés mais dans une logique d'écoute, n'y a-t-il pas un espace d'intervention de votre part ? En revenant sur le travail en terme d'activité on n'apporte pas que des réponses techniques mais aussi d'organisation, de prise en compte d'enjeux de développement durable par exemple.

François HUBAULT : Le risque est qu'en prenant en charge une fonction, le client vous la sous-traite, et qu'elle quitte le périmètre de l'entreprise. On rentre alors dans une logique de contrat, qui formalise les relations, alors que la réussite passe par la confiance.

Patricia SOUSSEM : Vous avez fait part d'un souci de réduire la pénibilité du travail au niveau des plates-formes de distribution, notamment dans la gestion des TMS (troubles musculo-squelettiques). Dans la mesure où votre initiative pourrait être bénéfique à d'autres travailleurs à l'extérieur du périmètre de vos activités, seriez-vous prêts à

mutualiser cette réflexion avec d'autres entreprises qui sont en proximité géographique et dans des activités similaires ? Et au delà de réfléchir en amont dans la conception des systèmes de travail ?

Laurence SELLINCOURT : Quelles sont les conséquences d'une politique commerciale et logistique ayant pour objectif la livraison sous 24h au niveau cognitif, psychique ? Quelle gestion des erreurs, par rapport notamment au niveau de qualité exigé ?

Daniel LÉONI : Concernant les usages des produits distribués nous avons une personne dédiée, spécialiste des produits du catalogue, et qui connaît les usages. Par exemples, les fauteuils que nous vendons ont un argumentaire sur les TMS. Cependant, le client achète, nous montons le fauteuil, et c'est tout.

Sur le travail chez Lyreco : j'ai jamais dit que nous avons supprimé les TMS ! Nous sommes accompagnés sur la durée par un cabinet spécialisé en ergonomie. Oui nous sommes prêts à mutualiser, échanger avec d'autres entreprises. Nous pouvons supprimer la pénibilité via l'automatisation mais on supprimera en même temps des postes de travail, jusqu'à 70% potentiellement ! C'est ce que nous faisons lorsqu'on fait des regroupements de centre dans un seul lieu : le gâchis social est fait, nous créons un environnement de travail le moins pénible possible. Mais travailler reste pénible ! Le simple fait d'essayer d'aller vendre quelque chose à un client potentiel créé du stress, c'est évident !

Concernant la répercussion de la livraison sous 24 h : 100% des lignes de préparation de commandes sont reconstruées, nous corrigeons donc l'erreur. Les postes de travail sont interchangeables. Une alternative serait un système de pesée qui retourne le coli s'il ne fait pas le poids. Notre taux d'erreur est de 0,8% et on ne sera pas en dessous.

QUELLE PRISE EN COMPTE DES DÉCHETS DE BUREAU ?

Christian DU TERTRE : Une option envisagée par Lyreco est de venir sur la gestion des déchets dans une perspective de gestion du cycle de vie des produits distribués. Cela signifie-t-il une logistique inversée, partagée avec d'autres ? Est-ce une façon de prendre en compte des enjeux territoriaux.

Daniel LÉONI : Ne serait-ce qu'en tant que distributeur nous devons au moins apporter des solutions, voir gérer la fin de vie des produits. Aujourd'hui nous récupérons 40% du volume des piles vendues. Nous avons maintenant la volonté de donner des solutions à tous les objets. Cela nécessite de trouver une filière qui peut valoriser chaque type d'objet. Or cela est mal organisé à l'échelle des territoires, il n'y a pas de solution facile et claire.

Le marché du déchet est un monde merveilleux ! Le papier a une valeur environnementale et marchande. Il y a des cours d'achat fluctuants, des papiers qui partent en Chine ou en Inde. Notre idée est de rester à l'échelle française ou européenne, mais n'ayons pas de phantasme sur le circuit court (du papier repris et re livré en papier recyclé). Il faut d'abord un tri au pied de chaque bureau, ce qui implique un lien à faire avec l'entreprise de propreté, ainsi que du partage d'information, de l'éducation des clients. En effet, cela coûte très cher de gérer ce retour. D'où une nécessité d'optimiser la solution, ce qui passe notamment par un audit du fonctionnement intime de l'entreprise. Or, le papier, ce sont aussi des informations confidentielles !

Pour le traiter ensuite de façon appropriée, nous cherchons à travailler avec des ESAT (Etablissements de Service et d'Aide par le Travail) plutôt qu'avec les grandes sociétés spécialisées. Avec des questions : comment interconnecter Lyreco et ces structures pour ramener sur un endroit tous les déchets ? Jusqu'où veut-on aller ? Cela a une incidence sur le chauffeur livreur, qui va avoir plus de port de charges et devra assumer l'image de gestionnaire de déchet. On peut gagner sur la mutualisation des forces sur des métiers qui sont différents. Par exemple, la société de propreté a trié, mon chauffeur reprend le papier et le dépose sur un centre d'éclatement. Les ESAT viennent rechercher les déchets. Je crois moins au recyclage des corps de crayon. Questions complémentaire : êtes vous prêts à supprimer les corbeilles de bureau pour mieux gérer le tri et le recyclage ?

La gestion des déchets nécessite de s'ancrer dans le territoire. Nous sommes en discussion avec des entreprises sur ce point. La Poste par exemple propose une telle offre mais uniquement pour les clients chez qui elle dépose le courrier : il y a une possibilité de jonction avec nos clients.

Pierre DOMMARGUES : Avez vous envisagé des partenariats avec des entreprises de propreté ?

Daniel LÉONI : Non, mais il va falloir se pencher dessus. Nous avons besoin de comprendre comment fonctionne une entreprise de propreté pour voir comment s'articuler. Mais nous n'avons pas d'enjeu à connaître une société en particulier.

COMMENT METTRE EN ŒUVRE LE CHANGEMENT CHEZ LYRECO ?

Gérald GAGLIO : L'ensemble des pistes ne fait pas système à ce jour, ce qui est normal. Cela ne doit-il pas passer par des logiques d'expérimentation (éco circulaire, création d'une entité particulière qui fait du conseil etc.).

Jean-Marie CORRIERE : Comment vos réflexions sont-elles partagées avec les salariés de l'entreprise ? Les partager au sein de Lyreco peut être générateur de valeur, de solution. Par ailleurs, comment envisagez vous la gestion du changement, notamment en direction des commerciaux (passer de je vends un produit à je vends un conseil).

Daniel LÉONI : Nous partageons avec l'ensemble des collaborateurs quand le moment est venu. Nous lançons 1500 idées, 500 sont explorées, 10 aboutissent ! Lyreco a une université interne. Elle accueille des salariés qui viennent de tous les secteurs de l'entreprise, qui ont été détectés sur une volonté d'évoluer. Ce sont nos futurs managers. Ces salariés planchent sur ces problématiques. Ensuite on va travailler avec les cadres intermédiaires (commercial + chef de vente + marketing). Nous réalisons une communication à grande échelle lorsqu'on a la solution dessinée et qu'elle sera mise en place dans les 3 mois suivants. On ne mettra pas par exemple en place une offre déchets sur l'ensemble du territoire d'un coup !

Concernant la gestion du changement : nous avons eu beaucoup de cours là-dessus (la courbe de deuil etc.). Aujourd'hui, les collaborateurs sont conscients qu'il faut évoluer. Les salariés expriment une fidélité à l'entreprise, il y a peu de turn-over hormis parmi les commerciaux. Nous sommes passés d'une PME à un leader mondial donc cela a nécessité des changements.

Sur la gestion des PME, nous mettons de jeunes commerciaux qui « se font les dents » avant de passer sur les grands comptes. Sur la partie grands comptes nous allons être en « laboratoire client » : est-ce que ça vous intéresse d'expérimenter telle proposition ?

On met en œuvre, on évalue. Quand un commercial teste une solution, cela intéresse les autres... mais nécessite de les former au discours. La vente de « contrats cadre » est devenue de plus en plus technique : il faut un accompagnement du service développement durable, des services juridiques, financiers, informatique : une part du changement est supportée par les services centraux.

POUR CONCLURE

Christian DU TERTRE : Les questions qui ont été soulevées interrogent à la fois sur le devenir du travail dans une perspective plus servicielle mais en même temps renvoient aux limites du modèle industriel. L'entreprise est dans une dynamique, une trajectoire, explore de nouvelles perspectives dans une perspective servicielle, mais en même temps fait perdurer le système précédent. Cette tension est une des questions de notre Club : comment le modèle de l'économie de fonctionnalité ne reste pas un modèle théorique mais s'inscrit dans les trajectoires réelles de l'entreprise, trajectoires qui prennent en charge les questions issues de l'héritage industriel. Il semble trop tôt aujourd'hui pour voir les possibles effets des initiatives en cours sur le modèle de l'entreprise.

► LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ
& DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR

ATEMIS
www.atemis-lir.com

- LE SITE DU CLUB : [comptes-rendus, articles, actualités](#) • www.club-economie-fonctionnalite.fr
- PARTICIPEZ AUX ÉCHANGES : REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN • « Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »
- SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER • #CFEDD
- CONTACT : Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL • clubef@atemis-lir.com

► LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST SOUTENU PAR



université
PARIS
DIDEROT
PARIS

INSTITUT CDC
POUR LA RECHERCHE