

LES RECETTES D'UN DÉPLOIEMENT EUROPÉEN RÉUSSI

# Kiala, le distributeur belge qui s'exporte

**Fondée en 2000, Kiala a rapidement réussi à imposer un nouveau mode de distribution dans nos pays limitrophes et entend confirmer son statut de leader européen. Retour sur une méthode d'implantation bien rodée avec l'exemple britannique.**

**P**rès du bureau de la réceptionniste de la société Kiala, au 23<sup>e</sup> étage d'une tour de l'avenue Louise à Bruxelles, une affiche attire l'attention : «Début des activités autrichiennes : Jour J.» C'est en effet ce jeudi 15 février que la société belge, leader européen dans la livraison des colis vendus par correspondance, se lance dans la région de Salzbourg. L'Autriche est ainsi le sixième pays à se convertir au mode de distribution point à point qui a fait le succès de Kiala auprès de grands groupes de vente par correspondance comme 3Suisses, La Redoute, Quelle, etc. Rappelons que la formule se base sur un concept simple : plus besoin de se rendre à La Poste ou d'attendre à la maison la livraison du colis. Ce dernier est déposé dans un «Point Relais» Kiala — souvent une station-service, un libraire ou une supérette de proximité — avec des horaires élargis et proche du domicile du client. Un client qui peut également suivre le cheminement de son colis via l'Internet et qui est prévenu de l'arrivée du paquet au point d'enlèvement grâce à une technologie propre à l'entreprise.

Dès les premiers frémissements de réussite du concept, Denis Payre, cofondateur de Kiala, a intégré la stratégie d'un rapide déploiement transnational sous la pression de ses propres clients véricistes présents sur de nombreux marchés européens. C'est d'ailleurs pour La Redoute qu'en 2003, Luc Pirenne, ex-Procter & Gamble qui a rejoint Kiala comme directeur marketing, se penche sur le cas de la Grande-Bretagne. Retour sur la mécanique d'implantation de Kiala sur le dernier marché local opérationnel de l'entreprise.

## Un marché test pour convaincre

Le marché britannique est des plus attrayants pour Kiala : plus de 500 millions de colis (vente à distance, e-commerce) sont envoyés chaque année et quelque 150 millions sont retournés. Au cours des cinq prochaines années, ce chiffre devrait dépasser le milliard de colis en transit. A titre de comparaison, la Belgique représente un volume de 15 millions de paquets chaque année. Mais le marché anglais est particulier et pose un gros problème dans la stratégie Kiala : les véricistes sont avant tout des acteurs locaux qui disposent de leur(s) propre(s) société(s) de transport. S'en remettre à Kiala, pourrait signifier une baisse du chiffre d'affaires de leur(s) filiale(s). Et Kiala ne peut que modérément jouer la carte des prix. En effet, le système de distribution des acteurs anglais est

très compétitif. Certains emploient ainsi des indépendants qui, pour arrondir leurs fins de mois, livrent les colis dans leurs quartiers.

Avant d'essayer le concept sur l'ensemble du Royaume-Uni et pour convaincre leurs futurs partenaires potentiels, Luc Pirenne et Denis Payre ont donc déter- ■■■

## DENIS PAYRE, COFONDATEUR DE KIALA

«Londres sera sans doute le dernier lieu que nous couvrirons en Angleterre. Le trafic y est très dense et régulé de manière complexe et chère, notamment via des taxes...»



# Citigate

■■■ miné une zone test. Une façon de crédibiliser leur approche. Ce sera l'axe Manchester-Liverpool. «Cette région est très proche des entrepôts et des sièges des vendeurs à distance, souligne Denis Payre. Par conséquent, les coûts de transport sont réduits.» Mais pourquoi ne pas débiter par la capitale ? «Londres sera sans doute le dernier lieu que nous couvrirons en Grande-Bretagne. Le trafic y est très dense et régulé de manière complexe et chère, notamment via des taxes...». Pour Kiala, garder en permanence un œil rivé sur les coûts est crucial : avec plusieurs projets de développement au feu, la société ne peut se permettre ni des lancements trop lents ni trop consommateurs de cash.

Une fois le marché pilote identifié, Luc Pirenne a pu s'attaquer à la recherche de partenaires pour le tri et la distribution des colis ainsi que le recrutement des «Points Relais». Une opération stratégique car le recrutement est coûteux et s'appuie sur un cahier des charges très strict en termes de localisation, espace de stockage, etc. Il faut compter 1.000 euros en moyenne pour l'identification et la formation aux outils de l'opérateur. Un montant qui vient gonfler les coûts fixes quel que soit le nombre de colis retournés ou livrés. L'équipe détachée en Grande-

Bretagne a identifié 130 «Points Relais» qui serviront de première toile dans la région de Manchester. Et c'est Links, une filiale d'UPS, qui a été choisie pour transporter les colis des vepécistes vers les points Kiala. Les colis sont mis dans des sacs opaques afin d'éviter trop de disparitions suspectes...

### Un quota de colis minimum qui couvre les frais

Tout ce réseau mis en place, reste à convaincre les vepécistes de jouer le jeu. Ce service complémentaire à leur clientèle représente un investissement important, qui peut certes renforcer la loyauté des clients contents mais qui n'est pas toujours stratégique pour les vendeurs par correspondance, rivés sur leurs structures de coûts. Pour dépasser leur réticence, Luc Pirenne joue la carte de la créativité. Il propose ainsi de ne s'occuper, dans un premier temps, que des retours de colis. Pas des livraisons, laissées aux filiales de transport des vendeurs. Pour Kiala, ce modèle a l'avantage d'assurer un certain volume de colis sans qu'il ne soit nécessaire d'effectuer des récoltes quotidiennes. Le quota des 12 colis minimum peut assurer une certaine rentabilité par point d'enlèvement et couvrir les frais engagés.

### LUC PIRENNE, DIRECTEUR MARKETING DE KIALA

Pour séduire les vendeurs par correspondance anglais, il a préféré miser uniquement sur les retours de colis, pas sur les livraisons. Avec succès puisqu'il a réussi à convaincre Next, le *trendsetter* du marché. D'autres devraient rapidement suivre le mouvement.



## Kiala en chiffres

- **Nombre de pays couverts** : 6 pour l'instant (Belgique, France, Luxembourg, Pays-Bas et depuis peu l'Angleterre et désormais l'Autriche). L'Allemagne, l'Espagne et la Russie devraient suivre fin 2007.
- **Nombre de points relais** : 4.462.
- **Nombre de colis transportés** : plus de 10 millions en 2006, avec un record journalier, en décembre 2006, de 78.000 colis récoltés en un jour.
- **Activités** : elles sont générées à plus de 85 % par la vente à distance, le reste par les commerces en ligne.
- **Chiffre d'affaires** : 25 millions d'euros en 2006. Il devrait passer à 77 millions d'euros en 2008, vu les nouveaux marchés explorés.

A titre de comparaison, les points Kiala belges traitent aujourd'hui, en moyenne, une trentaine de colis par jour. Un chiffre qui peut grimper à 100 par jour en novembre et en décembre.

HP et la société de *retail* Next, *trendsetter* dans son secteur, acceptent de jouer le jeu dès l'automne 2006. Ce deuxième acteur, dont les initiatives sont toujours suivies avec beaucoup d'attention par les concurrents, est un atout majeur pour Kiala. La machine est lancée. HP génère déjà cinq colis par jour tandis que Next permet de traiter 500 colis par semaine. Mais ce n'est pas encore assez pour assurer la couverture des frais fixes. Luc Pirenne compte ainsi sur Redcats, qui devrait rejoindre l'initiative dans les prochaines semaines et un acteur important comme LittleWoods ou N Brown, qui se sont montrés très intéressés, pour permettre d'assurer le succès en Grande-Bretagne. Dès septembre prochain, l'ensemble du territoire anglais devrait être couvert en répliquant le modèle du marché test.

### 10 millions de colis en 2006

Cette étape franchie, Kiala assurera son développement en attirant de nouveaux acteurs et en élargissant sa gamme de services, comme c'est le cas en Belgique où un partenariat a été récemment scellé avec eBay. Le système Kiala est également utilisé pour envoyer des échantillons aux représentants sur la route, livrer des produits promotionnels ou encore renvoyer des appareils défectueux chez HP, Nokia, etc.

Aujourd'hui, l'ensemble des activités du groupe Kiala représente un volume global de 10 millions de colis pour un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros (2006). Un chiffre qui avait déjà triplé en 2004 grâce au développement des marchés français et hollandais et qui pourrait, d'après les prévisions de Denis Payre et Luc Pirenne, tripler à nouveau d'ici 2008 si tous les projets engagés se concrétisent. Après la mise en route de l'Autriche, ce sera probablement au tour de l'Espagne de faire l'objet d'une implantation à la fin de cette année. Scénario identique, fin 2007, en Allemagne et en Russie où les vepécistes russes réclament Kiala et leur offre l'exclusivité du transport des colis. Les prochains projets pilotes vont donc se succéder rapidement. Denis Payre, soutenu par ses actionnaires, ne voudrait pas décevoir ses clients...

Nathalie van Ypersele ■