

LA LOGISTIQUE COMME OUTIL STRATEGIQUE DE MARKETING

Gérard Coutansais*

Résumé. - L'article s'intéresse à l'évolution de la logistique, notamment à travers son rôle comme outil de marketing, de l'intégration vers l'amont des besoins logistiques des constructeurs, de la valorisation du service fournisseur et enfin de la création de valeur ajoutée pour les constructeurs comme pour les équipementiers.

Mots-clés : Logistique, ECR, marketing, équipementiers, valeur ajoutée, partenariat.

1. Introduction

Le dynamisme des entreprises est très directement lié à leur aptitude au changement et à l'adaptation aux fluctuations des marchés.

C'est ainsi que depuis quarante ans de nombreuses "modes" de management se sont succédées, les dernières venant bousculer les précédentes, chacune étant présentée comme la nouvelle panacée pour la survie de l'entreprise.

Paradoxalement, elles assurent effectivement la survie de l'entreprise, mais non pas tant par leur contenu que par les remises en cause qu'elles génèrent.

De plus, si l'on y regarde de plus près, rien n'est totalement perdu, car ce processus permanent de remise en cause conduit à une sédimentation de la culture de l'entreprise et de son environnement, enrichissante pour tous.

* Vice-Président de l'ASLOG (Association Française pour la Logistique) et membre du Board de l'E.L.A. (European Logistics Association), ancien Directeur européen de la Logistique chez MERITOR LVS

Après plusieurs décades de "découverte" du marketing, cette notion a recouvert dans les organisations des formes très diverses qui varient sensiblement d'un marché ou d'une entreprise à l'autre.

Seul principe qui subsiste : RENCONTRER LE BESOIN DU CLIENT.

Le monde de l'automobile a été placé à cet égard brutalement en vedette dans les années 70/80, quand les Japonais ont fait irruption sur les marchés occidentaux, provoquant une concurrence effrénée, utilisant de nouvelles technologies et des concepts innovants.

Ils sont arrivés, TOYOTA en tête, avec des notions nouvelles de "qualité totale" et de "juste à temps" par exemple, et ont failli faire sombrer les Grands de l'industrie automobile occidentale, déconcertés par ces nouveaux implants tant aux U.S.A. que par la suite en Europe (UK et Espagne).

Tous les constructeurs, sans exception, ont été amenés à repenser totalement leurs relations avec leurs clients d'abord, puis avec leurs fournisseurs, à revoir totalement leurs modes de distribution et surtout leurs méthodes d'approvisionnement, et enfin à demander à leurs fournisseurs des services sans cesse plus complexes.

Au terme actuel de cette rapide évolution, on peut cependant faire plusieurs constatations :

- le monde occidental de l'automobile a malgré tout globalement tenu le choc au prix de douloureuses restructurations, à tel point qu'il semble désormais ne plus avoir rien à envier à ses redoutables concurrents.
- habitués à cette démarche de marketing, les partenaires de l'industrie automobile sont tout étonnés d'assister à l'engouement actuel pour l'E.C.R. (Efficient Customer Response) que d'autres secteurs sont fort heureusement en train de découvrir avec force tapage.
- il s'est créé au fil du temps une "chaîne logistique" globale, que les Anglo-Saxons appellent "the global Supply Chain"; ce terme n'est pas tout à fait approprié pour décrire une chaîne de partenariats successifs, où les différents acteurs, issus des différents niveaux de la chaîne logistique, tendent vers un seul but : la satisfaction du client.

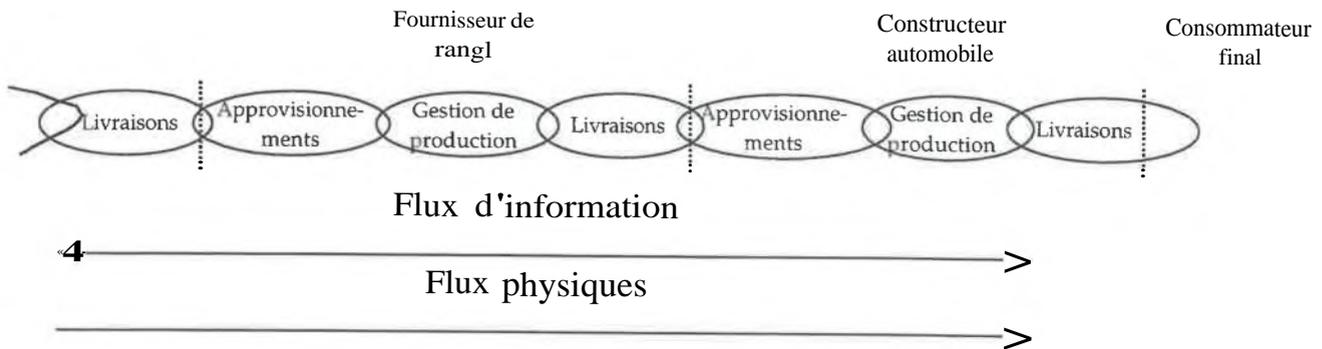


Figure 1 : Exemple d'entreprise élargie ; chaîne logistique

2. Le client final

Qui, parmi les anciens, ne se souvient de l'époque où il fallait attendre jusqu'à six à douze mois pour obtenir livraison de la 2CV Citroën ?

Il était d'usage de vendre ce que l'on avait produit et le seul désir d'une option pour un client correspondait à un allongement des délais.

Depuis, progressivement, on est passé du marché de l'offre au marché de la demande. Dès lors, tout a changé : les constructeurs, sous la pression de la concurrence, ont dû offrir :

- de meilleurs délais de livraison
- une plus grande variété de produits, modèles et options, de couleurs,...
- et surtout une qualité irréprochable permettant une garantie sur plusieurs années.

C'est à partir de cette étape que le marketing a dû se montrer innovant en proposant de nouvelles solutions, des solutions "logistiques";

Pour pouvoir délivrer des modèles sous garantie pluriannuelle, et éviter les coûts logistiques exorbitants d'approvisionnement de pièces détachées sur les continents américain et européen, les Japonais ont dû s'assurer eux-mêmes la livraison de produits de qualité.

La qualité des produits a permis de concevoir des livraisons en juste-à-temps, engendrant la qualité des services, spirale vertueuse dont le client final a été et restera le plus grand bénéficiaire.

A partir d'un certain nombre d'expériences de ce type, les constructeurs ont été capables de concevoir des STRATEGIES LOGISTIQUES, de rédiger des CHARTES LOGISTIQUES, et autant de cahiers des charges pour la satisfaction des clients.

3. Le constructeur et l'expression de ses besoins

Pour parvenir à ces résultats vers l'aval, les constructeurs se sont retournés vers leurs fournisseurs et leur ont demandé de plus en plus d'attention et de précision pour les aider à créer des normes pour la profession (GALIA en France et ODETTE en Europe), pour la compréhension des règles et des processus de fonctionnement par exemple en matière:

- d'emballage
- d'étiquetage
- de respect de la quantité commandée
- de négociation des nombres de jours de commande
- de capacité d'organisation de livraisons quotidiennes ou pluri-quotidiennes
- de respect de la date de livraison demandée ou convenue paritairement
- de raccourcissement du temps nécessaire entre la date de commande ferme et la date de livraison
- de mise en place de créneaux horaires de livraison (ou de collecte des marchandises dans le cas de "départ usine")
 - » de mise en place de magasins avancés ou d'ateliers de dernier assemblage de proximité
- de possibilité de livrer en "synchrone", livraison sur chaîne du client dans l'ordre de défilement des véhicules - voire d'assurer, en lieu et place du constructeur, le montage des pièces sur le véhicule ("fractalisation") -

La liste n'en est naturellement pas exhaustive.

Mais l'important a été que se créent entre logisticiens du constructeur et logisticiens de l'équipementier de véritables partenariats où l'objectif à atteindre doit être clairement défini par le constructeur et les moyens d'y parvenir soigneusement étudiés en commun et négociés, dans l'optique de trouver l'optimum pour l'ensemble de la chaîne logistique (fournisseur et/ou client).

4. Les conséquences au sein de l'entreprise équipementière

Une profonde adaptation de l'entreprise a été rendue nécessaire pour parvenir à des résultats tangibles en matière de flexibilité.

Pour illustrer cette nécessaire adaptation, nous prendrons quatre exemples au long de la chaîne logistique de l'entreprise:

1) - Au niveau de la distribution, les livraisons quotidiennes minorant les chargements, il a fallu trouver des combinaisons de telle façon que les véhicules utilisés soient le plus pleins possible, en y incluant plusieurs destinations, plusieurs origines, en y associant, si besoin,

d'autres fournisseurs, et en créant des plates-formes spécifiques de déchargement/chargement et non pas de stockage.

2) - Au niveau de la production, il a fallu rompre avec la fameuse tradition qui consiste à fabriquer par "campagnes", il a fallu apprendre à changer d'outil avec plus de rapidité, donc à innover sur la conception des dits outils.

Les presses par exemple sont en général considérées comme peu flexibles. Dans un groupe où la politique était officiellement de sous-traiter la frappe des pièces, une usine, pour conserver cette activité en son sein, a réussi à en faire un exemple de flexibilité : le logisticien est parvenu à ne faire fabriquer à l'usine que les besoins de la journée, d'ailleurs en ne mettant à leur disposition que les aciers nécessaires aux besoins. Mais au préalable il avait fallu réduire le temps de changement d'outil d'une demi-journée à quelque vingt minutes !

3) - Vis-à-vis des fournisseurs (de rang 2), il aussi fallu créer des partenariats pour les impliquer dans le même esprit que cela a pu être réalisé entre équipementier de rang 1 et constructeur, et pour faciliter la quotidienneté inventer des systèmes de collecte ou de dépôts-consignation.

4) - Enfin, en matière de gestion des stocks, indépendamment de considérations sur le coût de leur détention, le logisticien cherche à les minimiser par tous les moyens en vue de contrôler lisibilité, fiabilité et flexibilité : s'apercevoir des écarts au jour le jour plutôt que se reposer sur des matelas d'illusoire sécurité. Cela n'est bien entendu rendu possible que si une seule personne est en mesure d'agir sur l'ensemble des paramètres.

5. La Logistique, discipline de synthèse

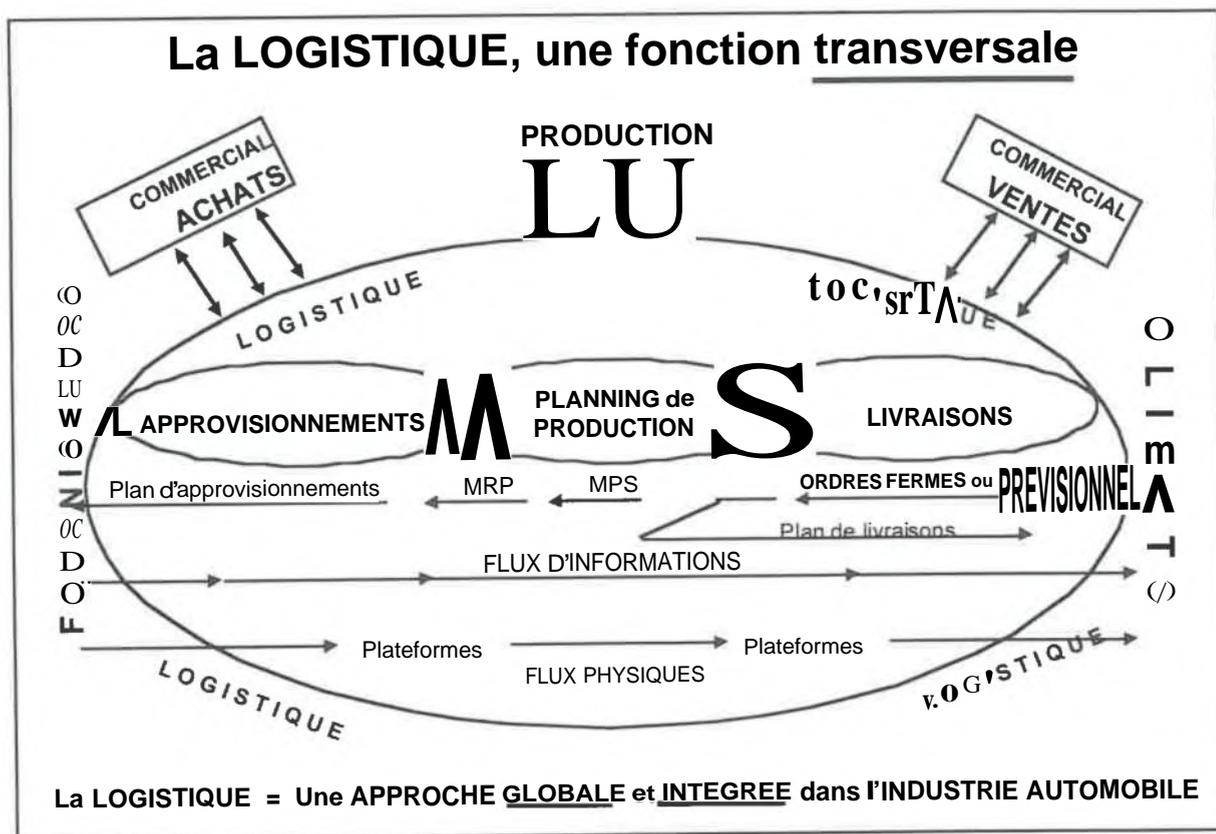


Figure 2 : La Logistique, une fonction transversale

La logistique, (fonction, service, département, ou plus généralement discipline) se trouve le plus souvent en position d'articulation de l'entreprise en contact direct avec un environnement multiple :

5.1 Avec l'extérieur

- Les CLIENTS,
 - pour négocier les meilleures conditions d'application des décisions commerciales,
 - pour recevoir leurs prévisions et leur programmes,
 - pour recevoir et gérer leurs commandes fermes,
 - pour leur adresser les messages de routine ou d'alerte dont ils ont besoin,
 - et pour éventuellement négocier avec eux les solutions dégradées qu'il s'impose de prendre en cas difficile.

- Les FOURNISSEURS,
 - pour négocier les meilleures conditions d'application des décisions commerciales,
 - pour leur adresser prévisions et programmes,
 - pour leur adresser les commandes fermes et leurs mises à jour quotidiennes,
 - pour gérer avec eux les situations difficiles d'approvisionnement.

5.2 Avec l'intérieur de l'entreprise

Les commerciaux, VENDEURS ou ACHETEURS, pour leur proposer des solutions appropriées en matière d'INCOTERM et autres conditions commerciales pour faciliter les flux, réduire les coûts de transport ou autres services logistiques.

La fonction PRODUCTION, pour négocier, expliquer les objectifs en matière de cadencement, de flexibilité, de réduction des stocks, de GPAO (Gestion de production assistée par ordinateur), d'optimum pour satisfaire les commandes clients et recevoir à temps les matières nécessaires, gérer les charges en heures et effectifs avec leur répartition optimum entre les ateliers.

La fonction FINANCE pour toutes les incidences financières liées aux INCOTERMS, aux facturations de produits à l'achat et à la vente, aux facturations de services logistiques et au règlement des litiges.

6. La logistique créatrice de valeur ajoutée

Trop souvent cet aspect des choses est occulté dans la vie des entreprises où la fonction logistique œuvre discrètement pour faire avancer les affaires et régler les problèmes au quotidien.

Dans l'industrie automobile, il est clair que les clients constructeurs mettent en relief eux-mêmes ce besoin de services logistiques comme apport de valeur ajoutée à la relation commerciale.

Les services logistiques ont un prix, négocié ou non dans le prix de vente, qui est revu et analysé à chaque audit de productivité par exemple.

Mais, de la valeur ajoutée, il y en a aussi pour l'entreprise équimentière elle-même :

de nombreux efforts de productivité, des économies internes aux activités logistiques ont été réalisées au cours de la dernière décennie : dans l'entreprise précédemment citée, on peut mentionner que, notamment grâce à une informatisation toujours plus poussée et à des procédures sûres, les effectifs, le niveau des stocks et le coût des transports ont été divisés par deux tout à la fois.

Une mention spéciale doit être faite sur les importantes économies réalisées sur la détention des stocks. A condition que le logisticien ait les moyens de contrôler l'ensemble des stocks de l'établissement (matières, en-cours et produits finis), son besoin de lisibilité et de

flexibilité va dans le sens d'une réduction drastique du stock tout à fait opportune pour les financiers !

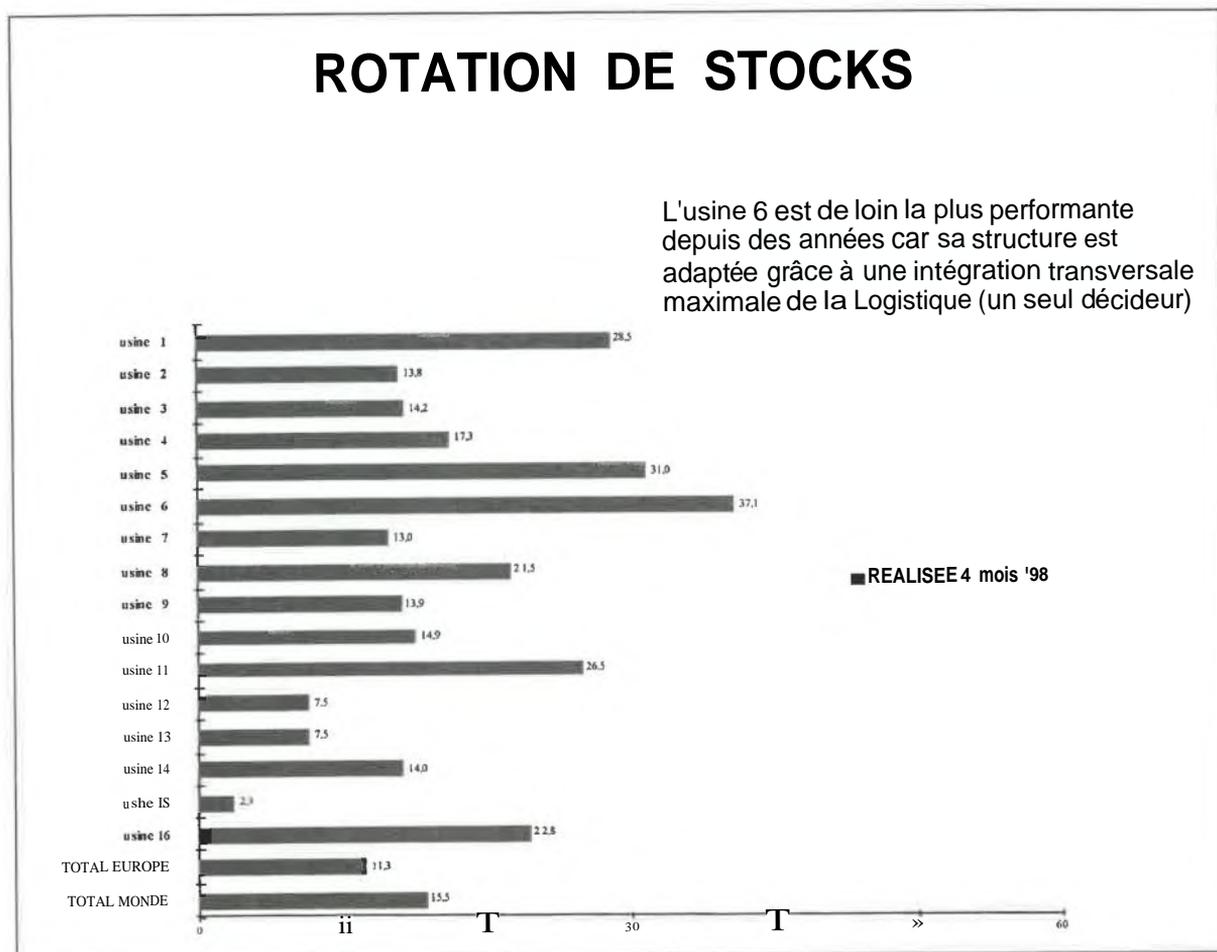


Figure 3 : Rotation de stocks

Enfin, la plus grande valeur ajoutée apportée par le logisticien est avant tout d'ordre COMMERCIAL : en effet, en créant un climat de confiance extrême avec le client, il peut participer au maintien de la relation commerciale, voire la fiabiliser au point que le client accepte de responsabiliser à 100% l'équipementier, ce qui se pratique de plus en plus avec les équipementiers de rang 1.

7. Conclusion

Par ces quelques paragraphes, nous espérons avoir fait toucher du doigt l'importance de la logistique comme outil de marketing.

L'industrie automobile en a donné et en donne une illustration exemplaire, car les contraintes du marché en ont créé les conditions assez exceptionnelles. Le vrai partenariat en est la clef de voûte.

Mais attention, la sévérité de la concurrence actuellement continue de s'exacerber et il ne faudrait pas que le besoin excessif de faire des économies pousse l'un des partenaires à imposer des contraintes abusives et à ne plus vouloir partager les bénéfices du partenariat.

Et tout le bel édifice risquerait de s'effondrer !

Avant de terminer, je voudrais revenir sur le schéma n° 1 de la chaîne logistique globale . Cette représentation montre à quel point les interactions entre les acteurs sont importantes : les équipementiers font partie intégrante des projets du constructeur, tant dans la conception produits (interconnexion des C.A.O.) que dans la pré-conception des flux physiques et d'information, et que dans les étroites relations par EDI dans la relation commerciale au quotidien ...

On parvient ainsi à la notion d'ENTREPRISE ELARGIE (ou étendue) où les acteurs ne savent plus exactement pour qui ils travaillent; c'est le projet qui les unit.

Dans un tel contexte, il n'existe pas d'expérience pour orienter la réflexion et pour présager des grandes orientations du futur.

Ce qui est certain, c'est qu'il va falloir apprendre à gérer la COMPLEXITE.

