

SCENARIOS D'AMELIORATION DU SERVICE LOGISTIQUE DE FLAGRANCE PARFUMS A TRAVERS DEUX EXEMPLES DIVERSIFIES

Johanne Dessard et Pierre Sagrafena*

Résumé. – Flagrance est un prestigieux porte-drapeau des parfums français. Intégrés dans le service logistique, nous avons pu cerner les nouveaux enjeux et les nouveaux défis de cette industrie de luxe, au cœur d'une structure qui vise à devenir leader mondial sur son marché. Pour répondre à cet ambitieux objectif, la stratégie 1999 a été définie dans le sens d'un meilleur service client et d'une plus grande maîtrise des coûts. C'est dans ce cadre qu'un travail sur l'amélioration des performances des fournisseurs et sur la diminution des stocks a été réalisé. Tout d'abord un audit, tant interne qu'externe, des approvisionnements, auprès des personnes concernées, a permis de dresser un premier tableau, précis mais subjectif, complété par une approche chiffrée, en mettant en place un taux de service, puis en procédant à l'analyse statistique des fournisseurs de la société. Au terme de cette démarche, il est ressorti que les fournisseurs présentant un chiffre d'affaires important n'étaient pas forcément les plus performants de la société. C'est pourquoi il a été décidé, en collaboration avec le service logistique, de développer des plans de progrès, et de les tester auprès de deux fournisseurs de Flagrance. Pour chacun de ces fournisseurs, partant de leurs spécificités et de potentiels d'amélioration, des mesures appropriées ont été mises en place, touchant essentiellement à la commande ouverte et à la reprise des stocks déportés¹. Ces actions ont conduit à une réduction et à une fiabilisation des délais de livraison. Ces deux concepts sont aujourd'hui en cours d'extension à l'ensemble du panel des fournisseurs de Flagrance.

Mots-clés : logistique, fournisseur, partenariat, stocks, commande ouverte.

* Ingénieurs des Mines de Paris, article rédigé à la fin de stage de 3^e année

¹ Un stock déporté correspond à un stock de composants géré et acheté par Flagrance, mais localisé physiquement chez le fournisseur. Si cette gestion hors la vue se justifie par le volume important des marchés sur ces composants – notamment pour les éléments de conditionnement, qui sont communs à plusieurs articles– elle présente des difficultés de suivi et d'anticipation des besoins d'approvisionnement.

1. Introduction : amélioration du service fournisseurs

Améliorer le service fournisseurs demande qu'on connaisse les problèmes majeurs et les axes d'action prioritaires. C'est pourquoi il s'est agi en premier lieu de décrire et de comprendre l'existant, avec une démarche à la fois basée sur les interactions avec les membres de Flagrance et sur les données chiffrées. Nous avons mené par la suite des plans de progrès chez deux fournisseurs de Flagrance que nous allons décrire.

2. Description de l'existant et mise en place d'un suivi fournisseurs

Notre mission était à la fois simple et ambitieuse : dresser un panorama tant interne qu'externe des approvisionnements en produits semi-finis et finis, afin de dégager les causes principales de dysfonctionnement, ainsi que des propositions d'amélioration.

2.1 Première approche : rencontre avec les intéressés

Le parti retenu a été de commencer l'audit par une série de dialogues avec les personnes directement au contact des fournisseurs, et connaissant au mieux le fonctionnement interne du service : les approvisionneurs et le personnel de la réception des livraisons. Souhaitant par ailleurs avoir une certaine objectivité dans la description de l'existant, nous sommes également basés sur des entretiens réalisés avec les principaux fournisseurs de la société.

Il s'agissait non seulement de révéler les perceptions internes, mais également de comprendre le point de vue des partenaires extérieurs à la société. Il semblait en effet important de ne pas imputer les problèmes aux seuls fournisseurs et d'essayer de cerner la part de responsabilité de chacun dans les difficultés actuelles.

De façon synthétique, six causes majeures de dysfonctionnement ressortent, non hiérarchisées, comme le résume la Figure 1. Soulignons ici que cette présentation n'a pas vocation à dresser un tableau pessimiste des problèmes fournisseurs de Flagrance, mais au contraire à comprendre sur quels leviers agir pour contrer les difficultés. Précisons encore que si nous avons perçu un certain nombre de dysfonctionnements, cela ne concerne en aucun cas tout le panel fournisseurs de la société.

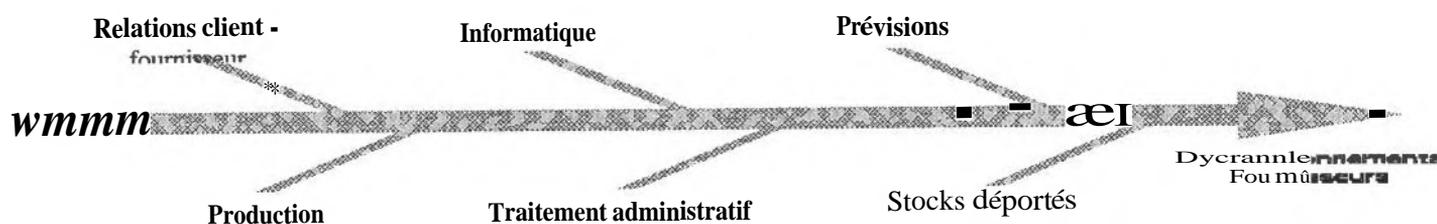


Figure 1 : diagramme Ishikawa des principales causes de dysfonctionnement fournisseurs

Causes 1	Causes 2	Causes 3	Causes 4	Causes 5
Problèmes informatiques	interlocuteurs non fixes			
	lenteur de traitement	envoi de la commande paiement des factures		
	écart de portefeuilles de commandes	erreur de saisie livraison différente de la commande	erreur humaine code de bon Helivfais6n illisible erreur humaine livraison associée à une mauvaise commande erreur de référence article	
Problèmes informatiques	erreur de saisies			
	rattachement arbitraire d'une livraison à une commande erreur de paramétrage du logiciel de gestion des commandes	délais non renseignés possibilité de modifier autoritairement les délais vacances non prises en compte		
Problèmes de prévision	manque de fiabilité			
	diffusion non systématique			
Problèmes relationnels	suivi fournisseur non systématique	taux de service non communiqué mauvaises pièces non renvoyées pas de règle fixe de pénalisation		
	mauvaise relations avec le fournisseur	mauvaise Volonté du Fournisseur manque de communication client non prioritaire		
	relations ambiguës avec le fournisseur	contrat inexistant changement de priorité sans préavis		
Problèmes de production	problèmes de transport			
	manque d'anticipation des besoins	gestion à la commande prévisions non prises en compte		
	problèmes de fabrication	problèmes techniques planification difficile qualité non assurée	pannes mise en place d'un nouveau produit capacité insuffisante inadéquation des quantités commandées/lancées qualité demandée / accord fournisseur inexistence de contrôle qualité par le fournisseur niveau qualité non tenu sur les grandes séries	taille de lot inadaptées non prise en compte des rebuts
Problèmes de stocks déportés	non visibilité de l'état des stocks physiques par l'entreprise suivi non rigoureux de la part du fournisseur	inventaire non communiqué non anticipation des besoins de réappro		

Tableau 1 : Description des principales sources de problèmes fournisseurs

Difficultés dans les relations, insuffisance de l'outil de production, contraintes informatiques, certaine lenteur administrative, manque de fiabilité des prévisions et difficulté de gestion des stocks déportés : autant de points qui semblent résumer les principales classes de difficultés entre Flargrance et ses fournisseurs.

Si l'on veut être plus complet dans la description de l'existant, voici synthétisées les différentes critiques, provenant à la fois du personnel de l'entreprise et de quelques-uns de ses fournisseurs : il est bien évident que les points notifiés dans le tableau ci-dessus n'ont pas tous la même importance. Aux dires des acteurs concernés, si l'on ne devait retenir que quelques difficultés, ce serait celles-ci :

- gestion des stocks déportés difficile,
- prévisions peu fiables,
- manque de rigueur et de transparence dans les relations avec les fournisseurs.

Partant de cette situation relativement complexe, nous avons souhaité aller plus loin dans l'audit fournisseurs. C'est pourquoi nous avons mené une analyse chiffrée en parallèle, afin de déterminer, de façon plus rationnelle et objective, les causes prépondérantes des retards fournisseurs. L'objectif était de répondre à la question suivante :

Quels sont — au travers des dysfonctionnements reconnus par l'ensemble des acteurs — les fournisseurs les plus pénalisants pour Flagrance ?

2.2 *Deuxième étape : analyse chiffrée*

2.2.1 Taux de service

L'élaboration du taux de service (TDS) devait permettre de mesurer l'aptitude d'un fournisseur à livrer dans les bons délais, quantités et qualité. Si le concept est simple, encore fallait-il déterminer comment arriver à une mesure à la fois objective et réaliste des performances.

2.2.1.1 Taux de service quantité et délai : deux premières mesures peu satisfaisantes

Une des premières approches proposées a été de calculer deux taux de service, l'un servant à mesurer le respect des délais et l'autre le respect des quantités. La qualité n'était pas prise en compte, celle-ci étant validée en amont du processus, et ne paraissant pas poser de réels problèmes.

De façon pratique, et sur la base des fichiers de commandes de la Société, une note de 1 ou de 0 était attribuée à chaque ligne de commande, en fonction du respect des critères de délais et de quantité. En pondérant ces coefficients par la quantité commandée, on arrivait à deux notes mensuelles (l'une délais et l'autre quantités) pour chaque fournisseur, puis à deux TDS (en faisant le ratio avec le nombre total de pièces attendues). Afin de synthétiser l'information, les deux TDS étaient ensuite multipliés, déterminant ainsi un TDS global. Précisons ici que nous disposions en fait de deux TDS globaux, l'un strict, interdisant le dépassement des délais et le non respect des quantités, l'autre large, autorisant un retard de 3 jours, et admettant un écart sur les quantités de 3 %. Cette démarche n'a pas donné entière satisfaction, pour les raisons suivantes.

- Le fait de multiplier les TDS délais et quantités revient à mettre sur un même plan *deux notions indépendantes*.

- Soulignons par ailleurs qu'il a semblé *trop sévère* d'attribuer une note nulle pour cause d'une livraison supérieure à l'attendu.

- Si le fait de considérer le fichier de commandes permet de pénaliser le fournisseur sur tous les attendus du mois (et non de le sanctionner uniquement sur ce qu'il a livré, en prenant le fichier des réceptions), les *reliquats* de commande n'apparaissent pas ici. Or nous souhaitons aller plus loin, en faisant intervenir les anciennes commandes dans le calcul, afin que les fournisseurs fassent également le nécessaire pour combler leur retard sur l'ensemble des attendus, et non sur les seules commandes en cours.

- Quant à savoir s'il était opportun de *pondérer les lignes de commande en nombre de produits ou en valeur financière*, la première idée a été maintenue. Pour des raisons de simplicité du calcul d'une part, et dans l'optique d'implanter ce calcul chez certains fournisseurs d'autre part, une pondération au nombre de produits semblait plus adaptée. Mais surtout, le fait de prendre en compte la valeur financière des articles implique qu'un retard sur une livraison de flacons super-luxe, par exemple, est plus pénalisant qu'un retard sur une livraison de flacons luxe. Or, dans le cas d'envoi multi-articles par exemple, l'absence d'un seul article, quelle que soit sa valeur, suffit à retarder la livraison au client. C'est pourquoi la pondération au prix d'achat a été définitivement abandonnée.

2.2.1.2 Nouvelle définition du taux de service : réalisme et objectivité

Nous avons donc construit un nouveau TDS, qui prend en compte le respect des délais et des quantités de façon globale. De façon synthétique, voilà comment caractériser cette mesure des performances :

- Mesure mensuelle
- Pondération au nombre de pièces par commande
- Prise en compte simultanée de deux paramètres : quantités et délais
 - Retard toléré jusqu'à 3 jours (ce qui correspond au temps de traitement des réceptions)
 - Le respect des quantités intervient au prorata du nombre de produits livrés. Une livraison supérieure à la commande n'est pas pénalisée, mais la pondération se fait toujours sur la quantité commandée ;
- Pénalisation sur les reliquats²

De façon très simplifiée, le TDS mis en place correspond donc à un pourcentage de produits livrés avec moins de 3 jours de retard, et avec prise en compte des reliquats.

² Reliquat : commande en retard sur les mois précédents

Voici illustrée, sur les Tableau 2 et Tableau 3, une mesure pratique de TDS pour le mois de juin, sur un fournisseur virtuel :

Qté cdée	Date prévue	Date livraison	Qté livrée	Qté livrée avec retard < 3j	Coef service
1000	14 juin	14 juin	800	800	800
		20 juin	400		
3000	20 juin	10 juin	3000	3000	3 000
600	3 mars	5 mars	700	700	600
4 600					4 400

Tableau 2 : commandes prévues pour juin

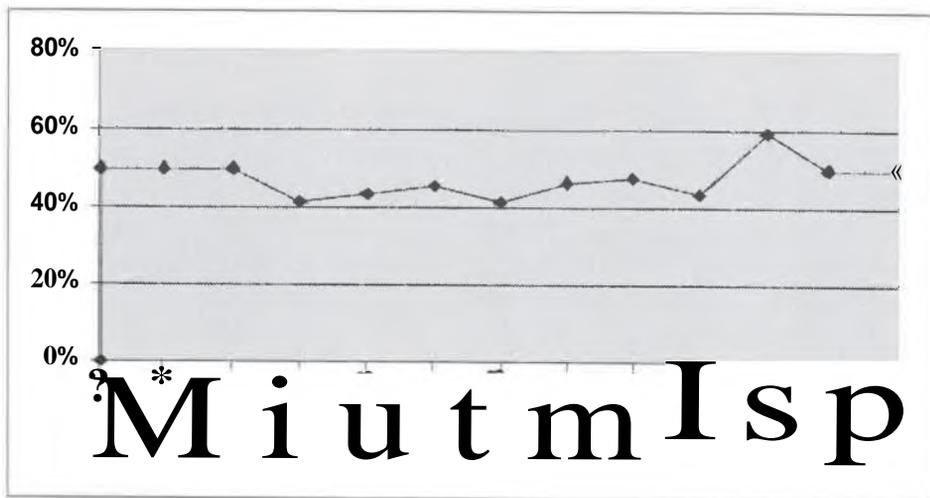
Qté cdée	Date prévue	Reste à livrer au 4 juillet
1500	8 avril	500
1000	14 mai	700
		1 200

Tableau 3 : reliquats d'anciennes commandes

$$\text{D'où : TDS} = \frac{\text{Coef service}}{\text{Qté cdée} + \text{Reliquats}} = \frac{4\,400}{4\,600 + 1\,200} = 76\%$$

Remarquons que l'intérêt de cette mesure est qu'elle est **rétrospective**, dans le sens où même lorsque le mois sur lequel on souhaite mesurer les performances des fournisseurs est passé, il reste possible de calculer le TDS. Soulignons en outre que le calcul du TDS a été implémenté en **automatique**, ce qui simplifie la procédure et garantit une utilisation régulière. La mesure mensuelle permet également de visualiser une évolution des performances et correspond à un volume de commande suffisamment important pour que le TDS soit significatif.

Que ressort-il de ce TDS ? Si l'on regarde son évolution d'avril 1998 à avril 1999 pour l'ensemble des fournisseurs (cf. Graphique 1), les valeurs se situent entre 40 % et 60 %, avec une **moyenne globale de 50 %** sur ces 12 mois. Il existe donc une marge de progression importante, d'autant que parmi le panel des fournisseurs, certains — et non des moindres — ont des TDS très faibles.



Graphique 1 : TDS moyen de l'ensemble des fournisseurs d'avril 1998 à avril 1999

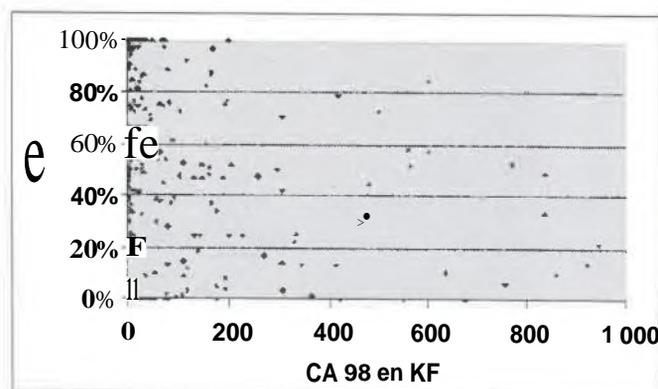
Nous en savons désormais plus sur les principales causes de dysfonctionnement des fournisseurs, ainsi que sur la mesure objective de leurs performances. Pourtant, il semble encore difficile de déterminer avec justesse les fournisseurs les plus pénalisants, autrement dit ceux avec lesquels des plans de progrès doivent être entrepris en priorité.

C'est dans ce cadre que nous avons décidé d'aller plus loin dans l'analyse chiffrée, et de faire une classification des fournisseurs de la société.

2.2.2 Analyse des données fournisseurs

2.2.2.1 Première approche : étude graphique du panel fournisseurs ... décevant

Le panel fournisseurs de Flargance est diversifié, tant en chiffre d'affaires qu'en secteurs d'activité ou en lieux géographiques.



Graphique 2 : TDS moyen 1998 en fonction du CA 1998 pour chaque fournisseur de Flargance

Si l'on essaie d'y voir plus clair en traçant le TDS moyen 1998 en fonction du chiffre d'affaires, voici ce qu'il en ressort (cf. Graphique 2) :

A défaut de pouvoir dire qu'il existe un lien clair entre CA et TDS, remarquons que la majorité des fournisseurs a un chiffre d'affaires relativement faible avec la société. En effet, plus de la moitié des fournisseurs a un CA annuel de moins de 10 000 FF.

En revanche, si l'on souhaite continuer sur la piste d'une corrélation entre performances et importance des fournisseurs, il faut utiliser des outils statistiques, ce qui fut fait, sur la base du logiciel d'analyse des données, « SPAD ».

2.2.2.2 Deuxième approche : analyse en composantes multiples des fournisseurs ... trois classes de fournisseurs

Partant des données fournisseurs sur leur activité, leur importance relative, leur localisation géographique et leur taux de service, nous avons cherché à classer ces partenaires économiques.

Un logiciel d'analyse des données statistiques, « SPAD » a été utilisé, ce qui permet à la fois de réaliser de la statistique descriptive, et d'approfondir l'étude avec des outils plus sophistiqués de recherche de corrélation entre les variables. Basé sur des théories mathématiques rigoureuses, SPAD permet de dresser une classification relativement précise des fournisseurs, à travers des analyses en composantes multiples et des filtres hiérarchiques.

En résumé, l'analyse des données effectuée montre qu'il existe trois classes principales de fournisseurs, en fonction de l'importance du chiffre d'affaires, de la zone géographique et du secteur d'activité :

- Les petits fournisseurs français (chiffre d'affaires avec la société inférieur à 100 KF par an), qui livrent principalement des consommables, sont en général très performants ;
- Les gros fournisseurs français, qui livrent généralement des articles de plus grande complexité industrielle (tels les produits finis) ont un service plutôt mauvais ;
- Les fournisseurs étrangers ont une performance moyenne passable, et offrent des caractéristiques très diversifiées par ailleurs.

Il apparaît donc que, contrairement à ce que l'on aurait pu croire initialement, les fournisseurs les plus importants ne sont pas les plus performants. Soulignons qu'un tel constat est sans doute lié à la nature des articles livrés. Alors que les petits fournisseurs livrent pour la plupart de la matière première ou des consommables, sans grande complexité de fabrication, les plus gros fournisseurs livrent des produits finis ou semi-finis, avec un cycle de production plus long et des contraintes plus fortes.

Toujours est-il que si nous pouvions avoir un doute quant à l'axe d'étude des fournisseurs, il semble à présent très clair que les gros chiffres d'affaires vont constituer une cible prioritaire. Le fort potentiel de gain peut conduire en effet à une marge de progrès intéressante.

3. Plans de progrès chez deux fournisseurs stratégiques

Partant d'une situation perfectible, nous nous sommes consacrés plus spécifiquement à l'étude de certains fournisseurs, afin de mener des actions en profondeur à titre de test. Détaillons ici la manière dont ont été définis les fournisseurs concernés, et quels ont été les plans de progrès construits avec tous nos interlocuteurs.

3.1 *Choix des fournisseurs : les plus pénalisants de l'année 1998*

Face à la multitude des partenaires industriels de la Société, il a fallu faire des choix. D paraît assez naturel de concentrer ses forces sur les éléments les plus critiques, en termes de performances en tout cas. Comme nous l'avons vu précédemment, il s'avère que beaucoup de fournisseurs ont un faible chiffre d'affaires avec la Société, ce qui réduit la portée des actions entreprises à leur égard. C'est pour ces raisons que nous avons prêté une attention plus particulière aux fournisseurs qui étaient en même temps :

- pénalisants, car présentant à la fois un fort chiffre d'affaires et un mauvais taux de service ;
- et représentatifs, afin qu'ils puissent servir de vitrine et de pilote aux yeux des autres partenaires, et permettre des actions futures auprès de l'ensemble des fournisseurs.

C'est ainsi que le choix s'est porté sur une grande entreprise de verres, l'entreprise A, et un petit flaconnier, l'entreprise B. Pour ces deux acteurs, notre objectif était non seulement de fiabiliser les livraisons, mais également de réduire les délais.

Chacune de ces sociétés constitue à la fois un exemple unique dans un contexte particulier, et un cas générique d'une problématique commune à certains autres fournisseurs. Présentons ici quelques grands enjeux généralisables, pour lesquels les réflexions menées sur les deux entreprises ouvrent des portes vers un règlement plus global à l'échelle de Flagrance.

3.2 *Société A : réduction des délais et rationalisation des flux*

3.2.1 Société A, des relations parfois tendues

En ce qui concerne la société A, il s'est avéré assez rapidement que des tensions existaient, ce qui a été confirmé par certains écarts aux règles de bonne conduite.

Cette tension bilatérale trouvait une part d'explication dans le fait que la société A, fournisseur de Flagrance pour certains produits, se positionne également en concurrent sur le marché des parfums. Certes, le segment de marché n'est pas exactement identique, mais il n'en

demeure pas moins que certains modes de fonctionnement ou certains coûts industriels sont comparables et jouent un rôle déterminant dans l'évolution commerciale des deux sociétés. Cette situation a visiblement conduit à des réactions de méfiance, nuisant au bon fonctionnement des deux entités.

Les deux directions générales ne souhaitant pas maintenir ces différends en l'état, elles ont décidé de tenter un rapprochement entre les deux entreprises. Un certain nombre de rencontres a d'ailleurs été réalisé en vue de construire un groupement d'intérêts communs sur des produits ou des marchés ciblés.

C'est dans ce contexte qu'une analyse plus profonde de la situation de cette entreprise, dans sa relation de fournisseur avec Flagrance, a été réalisée. Les dysfonctionnements suivants ont été mis en évidence :

- Les délais de livraison étaient de 3 mois, entraînant un stock important, et une réactivité faible sur la demande commerciale ;
- Ces délais n'étaient pas respectés, et des retards apparaissaient fréquemment ; le taux de service pour la période d'avril 1998 à septembre 1998 valait 35% seulement ;
- Le fournisseur A n'avait pas de visibilité sur les besoins à venir de Flagrance. B fabriquait donc uniquement à la commande, avec la contrainte de tailles de lot de fabrication élevées, allant à l'encontre des faibles besoins ponctuels de Flagrance ;
- Les flux logistiques des produits entraînaient des opérations superflues et coûteuses, ce qui augmentait à la fois les délais de livraison des clients finaux, et les stocks, de par la multiplication des stocks de sécurité.

Il nous a donc semblé nécessaire de chercher des solutions à ces épineux problèmes, et nous avons décidé, avec les responsables logistiques de Flagrance, de rencontrer sans plus tarder le fournisseur, afin de mettre à plat les sources de difficultés.

Le plan d'action proposé se déclinait en deux axes, concernant respectivement :

- la rationalisation des flux logistiques ;
- la mise en place de la commande ouverte.

3.2.2 Rationalisation des flux logistiques

Souhaitant réduire les délais et les stocks, et améliorer le suivi du fournisseur A, nous nous sommes tout d'abord penchés sur la simplification des flux logistiques. La situation initiale semblait en effet perfectible, dans la mesure où elle faisait intervenir trois interlocuteurs :

- *Le fournisseur A*, qui fabriquait les verres ;
- *L'usine Flagrance*, qui passait les commandes et conditionnait les pièces après réception ;

- Le *site de stockage de Flagrance*, qui réceptionnait les pièces avant expédition vers les clients finaux ;

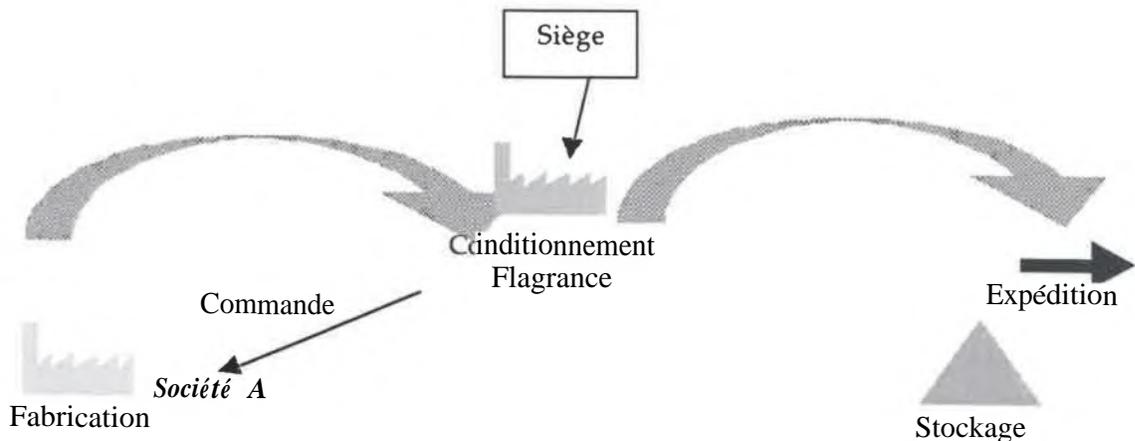


Figure 2 : flux logistique avant réflexion : 3 interlocuteurs sans compter la maison mère

On remarque que la maison mère n'intervenait pas directement dans le flux de traitement du fournisseur, et réalisait en interne, dans son usine du sud, des opérations de conditionnement sans raison apparente. Cette situation rallongeait le temps de traitement des besoins clients, augmentait les stocks de sécurité, du fait du grand nombre d'aléas possibles entre A, le conditionnement et le stockage, et multipliait les coûts de transport, de réception et de stockage de façon significative.

Après concertation, tant en interne qu'en externe, il a été décidé de repenser le flux logistique, en répartissant les rôles de façon plus standard : c'est dorénavant la maison mère qui passe les commandes à A, celui-ci réalisant la fabrication et le conditionnement, avant d'expédier les pièces à l'entrepôt de stockage.

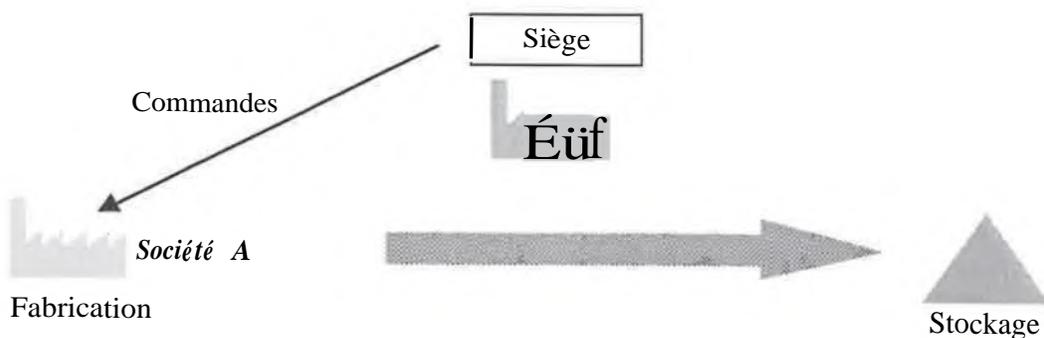


Figure 3 : flux logistique final : moins d'intervenants, et moins de temps perdu

Cette simplification n'a pas été aisée à mettre en place dans les faits. Il s'est révélé en effet complexe de recueillir non seulement les validations de tous les intervenants concernés, mais également les données de nomenclature, gammes et prix, afin de réaliser le paramétrage de la GPAO³ dans de bonnes conditions. Cette recherche d'information a toutefois permis de mettre au clair un certain nombre d'éléments et d'être plus rigoureux dans la mise en place du nouveau mode de fonctionnement. C'est pourquoi la réalité concrète de ce flux logistique a pris plus de temps que prévu.

La situation a également été rendue plus complexe par la nécessité de vendre les parfums selon deux modes de conditionnement :

- Chaque flacon peut être mis sur le marché en boîte, de 1 à 12 produits ;
- Il est également commercialisé dans des ensembles qui regroupent des pièces de natures différentes, et provenant de fournisseurs éventuellement différents.

Il est donc apparu indispensable de prendre en compte cette spécificité. La solution retenue avec tous les interlocuteurs a été de réaliser une livraison selon deux modes : en boîtes classiques pour les besoins en produits individuels, et en open stock, c'est-à-dire en bacs pour les besoins en ensembles. Chaque fournisseur d'éléments des ensembles livre de cette manière, et c'est sur la plate-forme de stockage que les ensembles sont constitués, selon les besoins. Ceci présente l'avantage de ne pas conditionner les produits dans des emballages qui seraient détruits à l'entrepôt de stockage, et les gains en temps de déconditionnement sont réels.

Cette procédure a été instaurée, tant avec le fournisseur A qu'avec l'usine qui fabrique certains éléments entrant dans la composition des ensembles. Si de telles modifications des flux logistiques et des opérations de conditionnement peuvent paraître marginales ou futiles, il s'avère que des gains significatifs sont envisageables en diffusant ce mode de fonctionnement à l'ensemble du panel fournisseurs. Ceci permet non seulement de mieux gérer et de mieux utiliser les éléments de conditionnement, mais encore de suivre de façon plus attentive les opérations facturées par le centre de stockage. Tous les acteurs ont semblé abonder dans ce sens, et cette clarification de la demande de la société a été accueillie très favorablement. Ceci n'a pas empêché néanmoins certaines difficultés *a posteriori*, telles que l'adaptation peu rapide à la nouvelle procédure, ou les difficultés de paramétrage des systèmes de la GPAO dans cette configuration.

3.2.3 Mise en place de la commande ouverte

La société A a permis de se pencher sur un second problème, assez fréquent auprès des fournisseurs de Flagrance, à savoir l'inadéquation entre les besoins de la société et les tailles de lot de fabrication des fournisseurs.

Pourquoi fréquent ? Flagrance ayant à la fois une taille modeste, un grand nombre de références et un positionnement exclusif sur le luxe, les volumes commandés sont modestes. Or,

³ GPAO : Gestion de Production Assistée par Ordinateur

les contraintes industrielles des fournisseurs, même des PME, placent ces faibles demandes en contradiction avec leurs tailles de lot de fabrication importantes. Dans ce contexte, si on peut espérer que les fournisseurs gèrent au mieux les intérêts de Flagrance, en réduisant les tailles de lot de fabrication ou en stockant certaines pièces, il s'avère que la réalité est moins favorable : plutôt que de risquer de fabriquer des pièces qui ne seraient pas vendues à Flagrance, les fournisseurs ont tendance à regrouper des commandes afin d'atteindre des besoins en accord avec leurs lots de fabrication. Ceci pénalise de façon évidente leurs performances, rendant leur taux de service très faible. Pour sa part, Flagrance souffre de retards quasi systématiques, et vit difficilement les ruptures commerciales dues aux délais mal respectés.

Pour réagir sans augmenter les stocks de sécurité, une réflexion s'est instaurée avec le responsable logistique, autour de la commande ouverte. Cette démarche est monnaie courante dans l'industrie automobile aujourd'hui. Elle est pourtant apparue comme novatrice dans le monde des parfums, d'où l'intérêt de relater sa mise en place.

L'idée guidant la commande ouverte est simple : en tant que client, Flagrance veut se faire livrer rapidement son besoin, et uniquement son besoin. De son côté, le fournisseur cherche à rentabiliser sa fabrication, en respectant ses lots économiques et en lançant préférentiellement de grandes séries. Pour concilier ces souhaits contradictoires, la commande ouverte se propose d'introduire plusieurs horizons temporels, afin de permettre aux acteurs d'anticiper et de s'organiser :

- Sur une année, Flagrance envoie ses prévisions de réapprovisionnement, avec une réactualisation tous les 6 mois par exemple ;
- Dans un délai qui couvre le temps de fabrication du fournisseur, Flagrance fournit des engagements fermes, c'est-à-dire qu'il demande de fabriquer des pièces qu'il s'engage à acheter, dans un délai supérieur au temps de fabrication, et inférieur à une limite fixée entre les partenaires. Typiquement, on parle ici de 2 ou 3 mois de consommation ;
- Chaque semaine, au gré des besoins commerciaux, Flagrance réalise des appels de livraison, en accord avec ses engagements fermes, et avec un délai de livraison de 5 jours environ.

Ce type de fonctionnement présente plusieurs avantages :

- Il permet à Flagrance de réduire les délais de livraison et ses stocks de produits finis ;
- Il permet au fournisseur d'anticiper sur les commandes à venir, et d'organiser sa production avec une visibilité plus grande ;
- Le fournisseur est donc dans de meilleures conditions pour tenir ses engagements de délais et de quantités, ce qui est profitable à tous ;

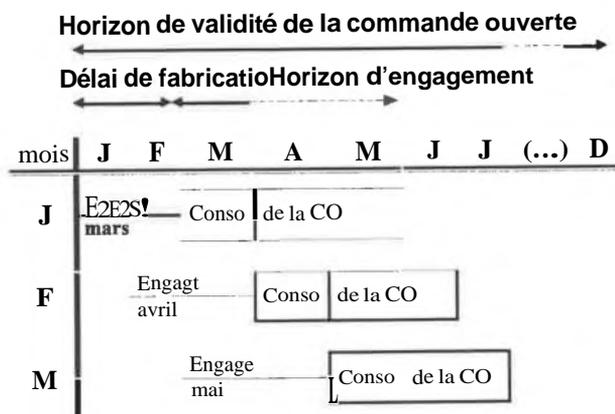


Figure 4 : fonctionnement temporel de la commande ouverte

Dans les faits, le principe de la commande ouverte a été soumis aux responsables de la logistique de la société A. La solution retenue avec eux s'est finalement révélée plus simple. Au lieu de mettre en place la commande ouverte dans son intégralité, A ne souhaitait disposer que de prévisions sur un horizon annuel, avec réajustement tous les 6 mois. Cela leur suffisait pour constituer des stocks de produits semi-finis ou finis, et livrer Flagrance à la semaine sur les articles les plus demandés, sous 1 mois pour les autres références.

Il faut souligner ici l'un des enjeux de la commande ouverte pour Flagrance. Nous avons vu précédemment que les prévisions sont l'une des causes importantes de dysfonctionnement du service fournisseurs. Baser un mode de livraison sur l'anticipation des besoins grâce aux prévisions oblige donc Flagrance à générer des prévisions réalistes et fiables sur lesquelles la société puisse s'engager, ou tout au moins puisse chiffrer les écarts.

3.2.4 Bilan : des coûts logistiques moins importants... avec la nécessité d'être clair dans ses choix

Les nombreuses rencontres, réflexions, propositions et corrections menées avec les employés et les partenaires de la société A ont conduit à des avancées significatives, mises en place aujourd'hui. Il s'agit notamment de :

- la réduction des délais de livraison, grâce à la commande ouverte. Certains produits seront livrés en 7 jours ouvrés, et tous les autres en 20 jours, contre 60 précédemment ;
- la réduction des tailles de lot de réapprovisionnement. Les lots sont de 75 articles (en faisant une moyenne pondérée par les quantités prévues), contre 1100 dans la situation initiale, soit une diminution de 93 % ;
- la réduction des stocks théorique (demi taille de lot), qui constitue près de 650 KF, sur un stock initial de 760 KF ;

- l'amélioration des performances de A, visible sur son taux de service (voir tableau 4)

Période de calcul du TDS	TDS
Avril - Juillet 98	36%
Août - Novembre 98	48%
Décembre 98 - Avril 99	59%

Tableau 4 : Suivi des performances du fournisseur A selon le TDS présenté précédemment

La mise en place de ces axes d'amélioration a été longue, et a permis de mesurer la difficulté de la réalisation, malgré des accords de principe apparemment clairs. On peut souligner ici la nécessité d'obtenir des validations écrites de la part de toutes les parties concernées, ce qui permet d'ancrer les avancées sur des faits incontestables. Nous avons parfois souffert de ce manque de lisibilité. De plus, la collecte des données de nomenclature et de gamme a été une réelle difficulté, et montre qu'il n'était absolument pas facile de trouver le bon interlocuteur et la bonne source d'information, puis de la valider. Il a en outre fallu gérer certains écarts entre les sources, et trouver les paramètres corrects, afin de réaliser une saisie informatique exacte du premier coup.

Mais ce qui a semblé le plus pénalisant se situe au niveau d'une insuffisance de concertation, tant en interne qu'en externe, entre les personnes concernées. Pour gagner du temps, on a parfois préféré prendre une décision de façon isolée, sans impliquer tous les acteurs. Ce gain initial s'est transformé en perte de plusieurs semaines, au moment de la validation finale. Il s'est en effet avéré que chaque service était partie prenante dans le dossier, et que, malgré les conseils qui étaient donnés, il aurait été préférable de gérer le dossier de manière plus transversale.

Néanmoins, le paramétrage de la base de données est en cours, et les résultats attendus sont objectifs. Le fournisseur A est en marche vers une amélioration réelle de ses performances logistiques et vers la normalisation de ses relations avec Flagrance.

3.3 *Société B : stocks déportés et commande ouverte chez un petit flaconnier*

Nous avons vu avec la société A la complexité de relations tendues, dans un contexte de concurrence et de décalage entre lots de fabrication et lots de réapprovisionnement. Le cas de la société B révèle d'autres difficultés. Il a permis de proposer un règlement du cas des stocks déportés, comme nous le détaillons dans la suite.

3.3.1 Société B, une PME de province prise par son quotidien

Réalisant certains modèles de flacons pour Flagrance, l'entreprise B est une petite société de province, qui commercialise également d'autres articles sous sa marque. Du fait de sa position de PME, elle nous est apparue rapidement en prise avec son quotidien, ce qui rend tout plan d'action en profondeur délicat, dans la mesure où les ressources d'étude ou de mise en place manquent parfois de façon cruelle. Cependant, le contexte relationnel semblait serein, et les responsables de B affichaient une véritable volonté de coopération, afin de rendre les relations client - fournisseur plus profitables.

La situation initiale laissait émerger quelques points d'insatisfaction : une gestion à la commande qui ne permettait pas d'anticiper correctement les besoins de Flagrance, et un délai long (1 mois), qui ne suffisait pourtant pas à éviter les retards. Par ailleurs, la société B posait le problème des stocks déportés : se trouvant en position de fournisseur de Flagrance pour les produits finis, mais également en position indirecte de client pour les approvisionnements d'éléments, la société B entretenait une relation floue, sur laquelle elle pouvait jouer pour justifier certains retards ou certains problèmes. N'ayant pas la visibilité suffisante sur ses stocks de composants, Flagrance était en effet à la merci des dires du fournisseur, et anticipait mal, de ce fait, les besoins pour ces composants.

Face à ce panorama pénalisant, une réflexion s'est engagée sur un assainissement de la situation, autour des points suivants :

- Mise à jour des paramètres
- Mise en place de la commande ouverte
- Reprise de la gestion des stocks déportés

3.3.2 Mise à jour des paramètres

Lors de notre première rencontre avec le fournisseur, il s'est avéré qu'un malentendu existait autour des retards de livraison. Flagrance attendait certaines pièces depuis fort longtemps, alors même que le fournisseur n'avait aucune commande dans son système informatique, et ne savait pas que ces pièces étaient en attente. De même, le fournisseur avait lancé en fabrication des pièces que Flagrance n'avait pas demandées.

Il a donc été décidé, de manière urgente, de mettre à jour les portefeuilles de commandes. Dans le même temps, les références articles et les paramètres de la GPAO de Flagrance ont été vérifiés, afin de fiabiliser les échanges d'information entre les deux interlocuteurs. Enfin, pour tenter de réduire l'occurrence de ces écarts, un nouveau type de bordereau de livraison a été mis au point, afin de faciliter sa lecture et de réduire les erreurs de saisie à la réception.

Une fois cette mise à jour réalisée, la situation semblait plus claire, mais ne permettait pas de réduire tous les retards. Il a donc fallu entreprendre des actions plus en profondeur.

3.3.3 Mise en place de la commande ouverte

Comme nous l'avons expliqué dans le cas de la société A, la commande ouverte a fait l'objet d'une négociation précise avec l'entreprise B, afin de lui permettre d'anticiper les besoins de Flagrance, de fiabiliser et de réduire ses délais de livraison. Un consensus a rapidement été trouvé : envoi de prévisions tous les 6 mois, prévision approximative sur l'année, engagements fermes pour un besoin mensuel (avec extension possible à 3 mois). Ces engagements doivent être passés au moins 2 mois à l'avance, afin de prendre en compte le délai de fabrication de B.

Ce nouveau mode de fonctionnement est en cours de mise en place, et permet de réduire les délais de livraison à une semaine, les appels étant réalisés sur cet horizon.

3.3.4 Reprise de la gestion des stocks déportés

La principale cause de dysfonctionnement concernait les stocks déportés. Si nous résumons la situation sur la Figure 5, on voit que Flagrance intervient à la fois en amont et en aval de la société B.

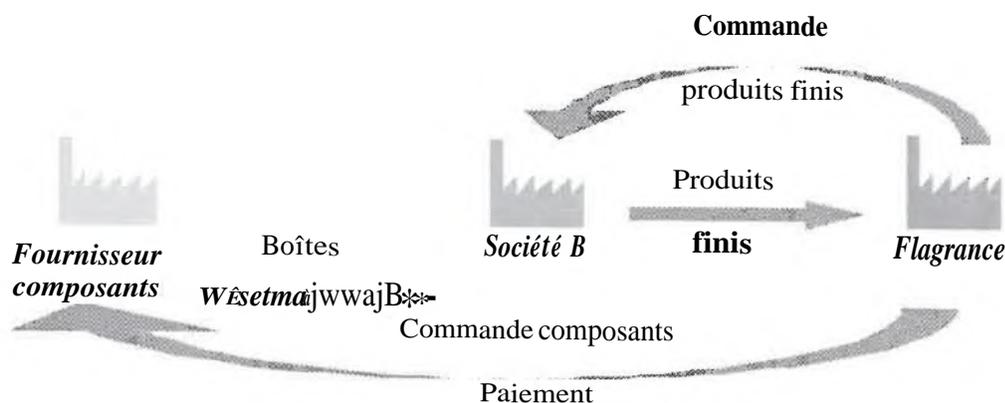


Figure 5 : flux logistiques autour des stocks déportés

Cette situation originale trouve sa justification dans la volonté historique de Flagrance, non seulement d'aider ses petits fournisseurs dans leur travail, mais également de contrôler l'approvisionnement en composants spécifiques à la marque, et d'être maître des marges sur ces produits. Cela permet également un regroupement des besoins sur ces éléments communs à divers articles. On aboutit théoriquement à une baisse des prix d'achat, par effet de volume. Il faut cependant bien avouer que ce fonctionnement entraîne des problèmes réels : le fournisseur B peut utiliser cette position de supériorité vis-à-vis de son client Flagrance, en justifiant certains retards par la rupture de livraison de ces composants, tout comme il peut éventuellement détourner une partie du stock de ces articles au détriment de son client, qui est à la merci des inventaires fournis par B. Il n'est pas évident que de tels comportements se produisent, mais Flagrance, souhaitant mettre en place un contrôle plus rigoureux, a refusé de continuer sur les mêmes bases de fonctionnement. Il faut noter d'ailleurs que les marges réalisées sur les boîtes semblent bien dérisoires devant les pertes en ruptures de livraison de produits finis ou en écarts sur inventaire.

Les solutions explorées ont touché deux axes de progrès principaux :

- Soit *Flairance* continue à gérer et à acheter ces stocks déportés, en travaillant à rendre le suivi plus transparent ;
- Soit la société B devient maître des approvisionnements et de l'achat des composants.

Après réflexion et étude de faisabilité, il s'est avéré que l'intérêt de *Flairance* résidait dans le désengagement sur ces stocks déportés. En effet, le suivi de ces stocks mobilisait trop de ressources, de saisie informatique des écarts, pour que la bonne volonté de chacun suffise à réduire les problèmes sur le sujet. C'est ainsi que nous avons décidé d'accompagner le fournisseur B dans la reprise de ces stocks déportés. L'objectif avoué est d'aboutir à la situation, rationnelle, décrite sur la Figure 6.

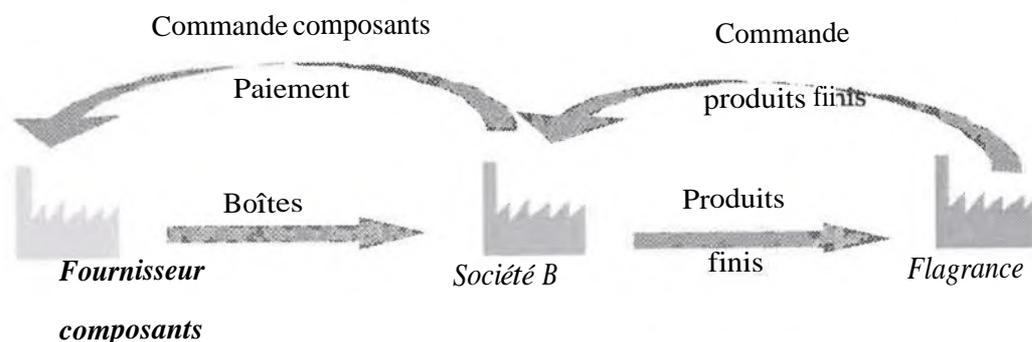


Figure 6 : situation finale sur les stocks déportés

Cette mise en place a soulevé un certain nombre de questions légitimes de la part du fournisseur B. En particulier, le manque de ressources pour organiser le changement a été durement ressenti, et il fallut insister régulièrement auprès de nos interlocuteurs pour que le chiffrage du nouveau fonctionnement soit envisagé dans sa totalité. De plus, la gestion des approvisionnements en boîtes de la part de B sous-entend sa capacité à anticiper les besoins, et à mettre en nomenclature ces éléments. Or certains problèmes de manque de souplesse des outils informatiques disponibles ont été relevés. C'est ainsi que l'utilisation de fractions de boîtes dans les nomenclatures a suscité bien des questions de faisabilité, avant qu'une autre approche soit envisagée plus simplement.

Mais le point le plus crucial a concerné la trésorerie de B. En effet, la reprise de l'achat des composants impose le besoin de financer ces achats, et de supporter la charge en fond de roulement de façon acceptable. Il a fallu non seulement étudier dans le détail les impacts sur la trésorerie du fournisseur, mais consentir également à certaines hausses de prix pour aboutir à un accord. Cela dit, la société B a judicieusement exigé des garanties sur la reprise de ces stocks en fin de vie du produit. Elle ne voulait pas en effet assumer les charges financières de composants achetés à l'avance, n'étant pas maître de la vie et de la mort des références concernées. Un

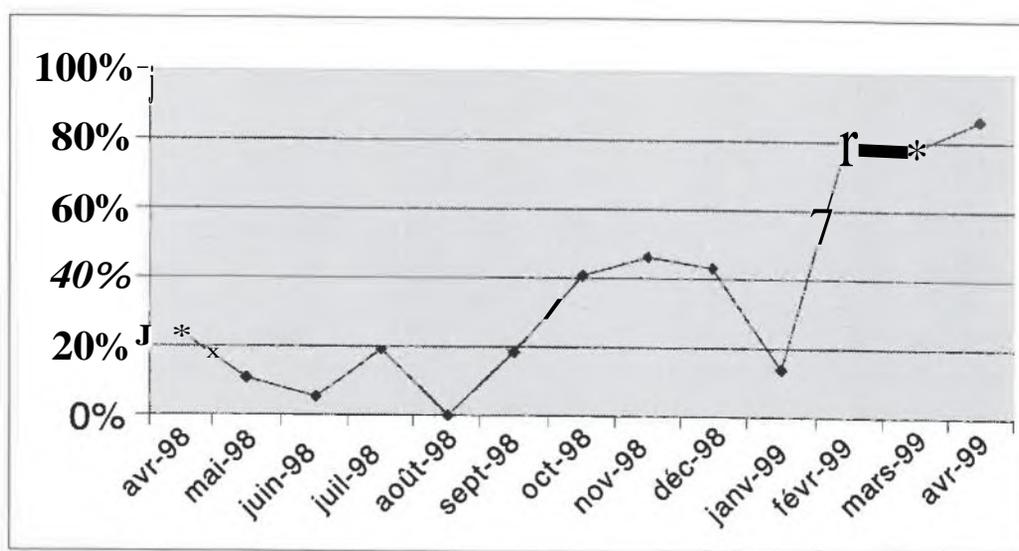
accord a été trouvé sur un volume consensuel de reprise des composants, ce qui a permis de marcher vers la mise en place concrète.

3.3.5 Bilan : Des améliorations très significatives et généralisables

Les résultats attendus chez le fournisseur B sont importants. La mise en place de la commande ouverte est en cours de paramétrage chez Flagrance, et les délais de livraison passeront effectivement de 1 mois à 1 semaine dans un avenir proche.

La mise à jour des paramètres, l'envoi régulier de prévisions, l'anticipation des besoins, et la reprise de la gestion des stocks déportés par B ont d'ailleurs d'ores et déjà permis une amélioration des performances de B, comme le montre le

Graphique 3.



Graphique 3 : évolution du taux de service du fournisseur B

On peut donc dire, comme pour la société A, que la situation évolue de façon très encourageante pour la société B, et même si beaucoup reste à faire, une dynamique de concertation, de dialogue et de progrès en collaboration s'est instaurée, et permet d'envisager l'avenir plus sereinement.

Si Flagrance a su rendre ces deux fournisseurs plus performants, pourquoi ne pas généraliser cette démarche vers le plus grand nombre ?

3.4 Généralisation de la commande ouverte et de la reprise des stocks déportés

Face aux espoirs placés dans les fournisseurs A et B, il a été décidé de mettre en place des concepts semblables avec l'ensemble des fournisseurs de Flagrance. Cela dit, chaque entreprise

possède ses spécificités et ses problématiques. Il faut donc du temps et de la flexibilité pour rendre standard ce type de fonctionnement.

La mise en place chez les fournisseurs actuels peut apparaître complexe, voire impossible, tant la culture ou l'habitude de certains est loin de ce type de fonctionnement. On peut citer ici l'exemple de ce fournisseur italien qui n'a vu dans le concept de la commande ouverte que la remise en question d'une façon de travailler avec Flagrance vieille de trente ans et qui menait à des résultats excellents à ses yeux. A l'opposé, le dialogue avance plus simplement avec les nouveaux fournisseurs, pour lesquels le poids des habitudes n'est pas le même. C'est ainsi que toutes les entreprises qui nouent relations intimes avec Flagrance depuis 1999 se voient proposer de fonctionner en commande ouverte, sans stocks déportés.

Ces deux nouveaux modes de gestion des fournisseurs permettent clairement de remplir les objectifs 1999 de la logistique que sont :

- L'amélioration du service fournisseur en augmentant l'anticipation des besoins ;
- La réduction des stocks.

4. Conclusion : une structure en pleine mutation

Sans généraliser à tout un secteur économique ce que Flagrance a révélé, il semble possible de synthétiser notre vision sur le monde du luxe.

Aujourd'hui, le marché est en forte évolution et les exigences des clients sont telles que l'excellence sur la qualité ne suffit plus à maintenir sa position commerciale. Non seulement de nouveaux concurrents tentent de capter une clientèle toujours plus nombreuse à travers des actions marketing efficaces et originales, mais également les clients connaissent une mutation de leur vision du luxe. En effet, la marque ne suffit plus pour faire patienter un client plusieurs semaines, en cas de retard de livraison de sa commande. Le service que la société lui propose est au moins aussi important que le nom qui apparaît. Un nombre significatif de clients potentiels est aujourd'hui sensible au respect des délais de livraison, et c'est en l'occurrence à Flagrance de fiabiliser son fonctionnement logistique.

Le contexte concurrentiel très dynamique, allié à une position de leader européen, place Flagrance dans l'obligation d'être non seulement excellent dans ses prestations, mais également tourné vers de nouveaux horizons internationaux, tels que l'Asie ou l'Amérique. Il faut faire preuve à la fois de créativité pour toucher un public très large, et de rationalité pour ne pas développer une trop grande diversité de produits, qui engendrerait des coûts prohibitifs. Flagrance est arrivé aujourd'hui au terme de sa croissance purement créatrice, et intègre de manière beaucoup plus forte les contraintes logistiques et industrielles dans les lancements de nouveaux produits sur le marché.

On pourrait même affirmer que Flagrance ouvre la voie vers une certaine standardisation de ses modes de fonctionnement. Le meilleur exemple de cette rationalisation est bien sûr ce

progiciel intégré, un de ces ERP très en vogue dans toutes les entreprises, que la société est en train de mettre en place et qui l'oblige à repenser les procédures de manière toujours plus standard. Le fonctionnement en commande ouverte rapproche également Flagrance des grands mouvements de rationalisation de la gestion des fournisseurs que les entreprises manufacturières avaient lancés il y a quelques années. Enfin, le service Marketing développe ses nouveaux produits dans un souci de contrôle fin de la diversité, en adaptant ses lancements au strict besoin du marché, et en acceptant dorénavant d'orienter les choix de ses clients vers une offre moins nombreuse et plus originale.

Certes, ce grand mouvement de rationalisation laisse encore une large place à la créativité, à la fantaisie et aux clients exceptionnels. Flagrance accorde d'ailleurs un soin particulier au traitement des commandes spéciales, et à la réalisation de produits spécifiques fabriqués à la commande. L'entreprise continuera d'être un artisan pour une part de ses activités. Il n'en reste pas moins qu'elle est en train de se mettre au diapason à l'ère du progrès technologique, et qu'elle envisage le troisième millénaire avec certains atouts et des ambitions de croissance significative.

Si nous avons pu porter un regard général et rigoureux sur des sujets à la fois divers et complexes, nous percevons également la nécessité d'instaurer toujours plus d'objectivité dans un univers mû par les aléas et les perceptions subjectives.

Plutôt que de tenter de convaincre par des mots ou par des réflexions discutables sur un avenir possible, rien ne vaut une évaluation concrète des situations envisagées. C'est ainsi que la validation de certains coûts d'achat de pièces ne s'est faite qu'après une évaluation réelle et exhaustive du coût de la prise de décision. De même, le taux de service que nous avons mis en place nous a permis de dresser un panorama indiscutable (selon les critères définis) des fournisseurs, et toute contestation devait prendre en compte le fait établi par le calcul.

Une démarche théorique s'est développée dans un cadre assez précis, ce qui a permis l'émergence de raisonnements clairs et reconnus par la majorité. Pourtant, le plus dur restait à faire. Que ce soit sur le calcul du taux de service, ou sur la mise en place de la commande, rien ne s'est imposé de soi sur le terrain. Nous avons appris à composer avec tous les interlocuteurs, prenant en compte leurs contraintes, leurs souhaits, leurs blocages ou leurs intérêts. Une remise en cause permanente de notre démarche s'imposait, afin de concilier tous les points de vue, et de construire avec les autres des solutions toujours plus réalistes.

5. Bibliographie

La logistique d'entreprise, D. TIXIER- H. MATHE- J. COLINI, Ed. DUNOD, 1996

La logistique de l'entreprise, P. EYMERY, Ed. HERMES, 1997

Distribution Ressource Planning, J. MARTIN, Ed. ASLOG, 1996

Le service après vente, H. MATHE, PUF, 1989

La logistique : recherches et mises en œuvre, M. GOURGAND-HERMES, 1996

Global operations and logistics, P.P. DORNIER et aii, Ed. John WILEY, 1998

Mutation des stratégies logistiques en Europe, A.K. SAMI, Ed. NATHAN, 1997
E.C.R. démarches et composantes, A.J. MARTIN, Ed. ASLOG, 1997