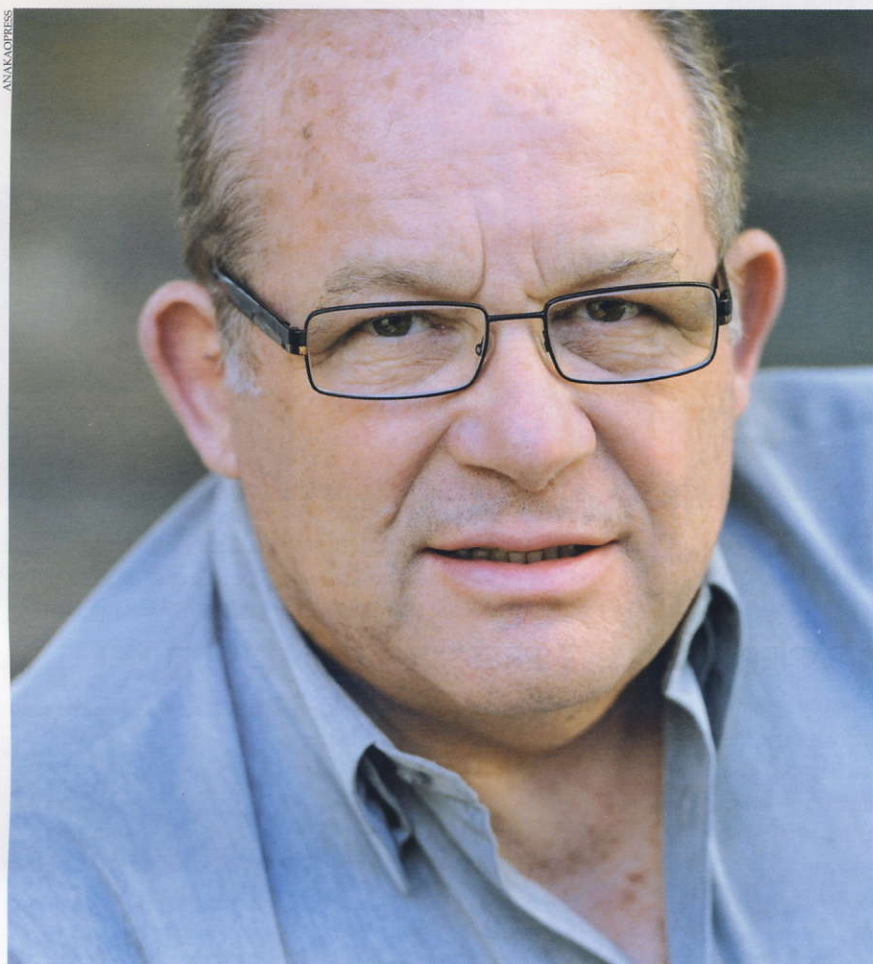


LOGISTIQUE

Objectif : Satisfaction client !

On ne peut pas satisfaire le besoin client de façon pérenne et rentable sans procéder à une analyse fine de celui-ci et sans modéliser l'offre de l'entreprise en conséquence.



Jean Marie Bomy, de CFPIM - CSCP Smart

Le slogan affiché de la plupart des entreprises est : la satisfaction client. Et, à les entendre, leur organisation serait résolument « orientée client ». Cette excellente intention reste souvent au stade du « vœu pieux » dans la mesure où les méthodes de gestion de la demande ne sont pas réellement à l'unisson. En effet, satisfaire la demande client « à tout prix », sans méthode appropriée, est coûteux et fatigant !

La Demande Client est à considérer sous deux angles : la demande prévisionnelle et la demande ferme. La prévision : sujet épineux s'il en est ! Son traitement est assuré de façon très variée et cela constitue souvent le premier maillon faible de la gestion des flux. La prévision n'est pas : l'historique, le budget, l'objectif commercial, le « pif » du patron ou la boule de cristal. La prévision se structure sur un horizon glissant suffisant, couvrant au minimum le délai d'obtention des produits

concernés. Avec un séquençage approprié : un découpage de l'horizon en semaines est plus judicieux qu'en mois pour le court terme. Avec une fréquence d'actualisation pertinente : généralement mensuelle. En analysant systématiquement les écarts entre le « prévu » et le « réalisé » et en instituant le ratio correspondant comme Indicateur de Performance (KPI)

La demande ferme se matérialise, elle, généralement par une commande émise par le client et comporte – au moins – deux informations : une quantité commandée et un délai de livraison. Il y a trois types de commandes traditionnelles : La commande « fermée » : une quantité, un délai. La commande « fermée cadencée » : plusieurs dates de livraison préétablies avec des quantités pouvant être différentes à chaque livraison. La commande « ouverte » : un engagement pour une quantité globale sur un horizon moyen terme

(six mois à un an) et des appels de livraison – par quantité fixe prédéterminée – émis selon besoin réel (flux tiré). La demande ne possède que les deux états définis ci-dessus. Les appellations intermédiaires telles que « commande prévisionnelle » sont à bannir. Une demande non affirmée/confirmée est une prévision. Une prévision certaine est une commande. Par ailleurs, dans chacun de ces deux états, il y aura lieu de distinguer la demande habituelle (récurrente) et la demande exceptionnelle (ponctuelle). Maîtriser la Gestion de la Demande exige donc, d'une part, une capacité à contrôler l'élaboration et la maintenance d'un horizon prévisionnel structuré et réaliste (sachant que les prévisions seront toujours inexactes) ; d'autre part, une aptitude à modéliser la réalité des besoins des clients en la traduisant dans des paramètres de gestion qui constitueront le Statut Article Commercialisé (SAC).

La prévision doit être le temps fort de la gestion

Un des handicaps historiques de nos entreprises vient du fait que leurs commerciaux ont été formatés à la prise de commande et pas à la génération de prévisions. Aujourd'hui, la prévision doit être le temps fort de la gestion. Le rôle du commercial efficace devient de fournir des prévisions avant de rapporter des commandes. Par conséquent, il faut que tous les acteurs de la fonction commerciale intègrent les exigences suivantes :

- Apprendre à renseigner et à actualiser un horizon prévisionnel glissant en distinguant demande récurrente et demande exceptionnelle (exemple des grosses promotions dans la distribution).
- Savoir analyser régulièrement les écarts entre « prévu » et « réalisé » de façon à entrer dans un processus d'amélioration permanente de la prévision.
- Faire de cet outil un support dynamique de la politique commerciale et de la performance flux. Deux types d'horizons peuvent être considérés, le second étant impératif :
 - Le moyen terme (un à trois ans) pour servir à l'élaboration d'un Plan Industriel & Commercial (PIC) pilotant les investissements futurs et pouvant servir de base au budget de l'entreprise.
 - Le court terme (un à six mois) pour servir à



l'élaboration d'un Plan Directeur de Production (PDP) permettant le dimensionnement des capacités de production et/ou d'approvisionnement. La longueur de l'horizon PDP nécessaire est déterminée par le délai d'obtention cumulé articles commercialisés. Pour une entreprise industrielle : délai approvisionnement des composants + délai fabrication. Le PIC se traite généralement au niveau des familles de produits, sur un horizon séquencé au mois, avec une actualisation semestrielle. Le PDP, plus détaillé, traite des articles commercialisés sur un horizon séquencé à la semaine avec une actualisation mensuelle. Il matérialise le « scénario » que l'entreprise a décidé de jouer pour les semaines à venir. Les informations à exploiter pour renseigner l'horizon prévisionnel peuvent être issues, à l'idéal, de données clients ou d'une extrapolation de l'historique, ou de la connaissance de l'évolution du marché, ou de la stratégie de l'entreprise. La mise en forme du « scénario » doit être confiée à un Gestionnaire de la Demande dont la fonction est à créer dans la plupart des entreprises. Parmi ses missions :

- Effectuer les éditions d'historiques et animer leur analyse ;
- Solliciter et rassembler toutes les informations issues du réseau marketing et commercial ;
- Préparer les tableaux de prévisions, en assistance aux commerciaux ;
- Participer à la réunion mensuelle de validation du nouveau PDP.

Ne pas confondre « satisfaire le client » et « faire plaisir au client »

Pourquoi prendre une commande avec un délai que l'on sait difficile – voire impossible – à tenir ? Pourquoi offrir tous les produits à tous les clients avec le même délai ? Pourquoi livrer un client en 24 heures s'il dispose d'un stock d'une semaine ? Pourquoi y a-t-il autant de commandes « urgentes » ? Pourquoi le client ne passe-t-il

ses commandes qu'une fois par mois ? Pourquoi modifie-t-il aussi souvent ses commandes ? Pourquoi supporte-t-on des files d'attente chroniques de camions de livraison dans les zones commerciales ? Etc. La satisfaction du client – dans une relation « gagnant-gagnant » – passe par une bonne connaissance de ses modes de gestion et de ses contraintes de façon à lui proposer l'offre qui convient le mieux à ses besoins avérés. Dans certains cas on pourra parler d'« éducation du client » dans une logique de profit mutuel. Les échanges traditionnels relèvent plus du « relationnel » ou de l'épreuve de force que de la modélisation rationnelle d'un partenariat. Là encore il est nécessaire d'impliquer davantage la sphère commerciale dans les préoccupations logistiques et de la pousser à mieux connaître ses clients sur les aspects « gestion des flux » : leur mode de gestion, leur politique stocks, leur niveau de stock moyen, leur méthode de prévisions, leur système de communication, l'organisation de leur système d'approvisionnement. En suivant cette piste on aboutit, par exemple, à une méthode simple et efficace de réapprovisionnement : la GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements) qui est une illustration concrète d'un partenariat bien compris. En GPA, le fournisseur prend le contrôle du stock du client et est responsable du maintien de celui-ci à un niveau permettant d'assurer le taux de service convenu. Les avantages de cette méthode :

- Le client n'a plus besoin de gestionnaire/approvisionneur, il réduit ses coûts.
- Le niveau de service client n'est plus dépendant de ses propres lacunes.
- Le fournisseur n'est plus à la merci de ces lacunes.
- Le niveau de stock est fixé « au plus juste » ; avec un contrôle des risques de ruptures.
- Le fournisseur – seul décideur – peut mieux organiser sa production et lisser sa charge (produire à bon escient).

La modélisation de l'offre

Il s'agit de représenter de façon formelle la réalité des attentes de chaque client : notamment en matière de délai de livraison et de taux de service. L'habitude générale est de travailler sur un découpage commercial (par exemple : GMS, RHF, HR, Collectivités, ...) et d'appliquer et d'appliquer le même modèle à tous les membres d'une même catégorie. On parle, en langage marketing, de couples produit-marché. En logistique, il y a lieu de considérer des couples produit-client, chaque client d'un même marché présentant des variantes de besoins potentielles ou avérées. Par exemple, en grande distribution, la livraison directe aux magasins ne présente pas les mêmes contraintes objectives (de délai notamment) qu'une livraison à une plateforme. On améliorera le service en réduisant les coûts (simultanément chez le client et le fournisseur) en faisant l'effort d'élaborer, pour chaque couple produit-client, un Statut Article Commercialisé (SAC) qui matérialisera la relation client-fournisseur et deviendra un élément contractuel. Les composantes de base de ce SAC sont, pour la demande récurrente :

- Le délai convenu pour la commande « normale ».
- La limite haute de la quantité de commande considérée comme « normale ». Une quantité supérieure ne peut pas être exigée dans le même délai.
- Le taux de respect du délai convenu (taux de service) : afficher un objectif de 98 % signifie que, dans 2 % des cas, une livraison partielle ou un retard sera toléré.
- La demande moyenne prévue. - L'incertitude sur cette demande (Écart type).

En conclusion, la « Performance Flux », c'est-à-dire la capacité à assurer un excellent niveau de service à moindre coût, passe, en premier lieu, par une définition fine des besoins client qu'il y a lieu de satisfaire. Cela passe par une meilleure connaissance de ses clients et peut/doit aller jusqu'à leur proposer une assistance collaborative pour faire évoluer les modes de gestion de la demande dans un esprit « Supply Chain ». On peut estimer que 50 % de la Performance Flux tient à la qualité de la définition du besoin à satisfaire et à une déclinaison structurée tout au long de la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain). Le développement d'une fonction « Gestion de la Demande » clairement positionnée dans chaque entreprise animera cette déclinaison et constituera un atout majeur de compétitivité.

À consulter : www.performance-flux.fr