

Le passage de la mass consumption à la mass customization s'est effectué en quelques décennies dans les pays développés. Cette évolution, qui place le client au contact direct des décisions et des processus de l'entreprise, a profondément bouleversé le marketing et la logistique des grands groupes. Hier encore cloisonnés, ces deux mondes se sont rapidement rapprochés sous la pression des clients. Intégrer ces deux modes de différenciation distincts est le nerf de la guerre qui permettra aux entreprises gagnantes de répondre aux attentes de leurs clients tout en maîtrisant leurs coûts.

# Vers des chaînes logistiques plus différenciées

Par **Cédric Dewidehem**  
*Manager, EDS Consulting Services*

62

**D**epuis les années 1950, l'entreprise s'est progressivement dotée de méthodes et de techniques sophistiquées pour personnaliser son offre de produits et services. Aussi, l'un des objectifs majeurs du marketing est-il de suivre les comportements de plus en plus changeants des clients et leurs attentes de plus en plus pointues pour s'y adapter au plus vite.

Au-delà de l'utilisation extensive des segmentations clients/produits, l'exploitation des données détaillées récoltées sur les clients existants ou potentiels, ainsi que sur les entreprises concurrentes et leur marketing mix, permet de différencier finement le positionnement local, d'optimiser l'assortiment et le merchandising, le tout en cohérence avec la stratégie d'enseigne globale. Dans le domaine

de la distribution, par exemple, les enseignes les plus innovantes, comme Best Buy aux Etats-Unis, vont jusqu'à définir des concepts magasins et des assortiments déclinés en variantes répondant aux goûts et attentes de chaque clientèle locale. Dans cette quête d'une relation privilégiée de l'entreprise avec ses clients, le CRM (Customer Relationship Management) pousse plus loin



# Bonne nouvelle.

## Vous payez

## trop cher vos

## transports en

## sous-traitance !

Chez **Central Line**, nous pouvons y faire quelque chose. Vous payez trop, cela ne fait pas l'ombre d'un doute. Et nous vous le prouvons. Nos solutions **rationnelles** (\*) pour des achats logistiques **efficaces en termes de coût** vous montrent clairement la manière la plus intelligente d'organiser vos transports routiers, maritimes et aériens. Vous en voulez la preuve ? Visitez [www.centralline.eu](http://www.centralline.eu) pour trouver toutes les informations.

CENTRAL  
LINE  
THE SMART WAY

(\*) Central Line est le distributeur exclusif de software & consultancy de  **STÄDTLER**

encore cette logique de différenciation en s'adressant directement au client individuel. Basé sur l'exploitation des données récoltées sur les clients et leurs comportements d'achat, grâce par exemple aux cartes de fidélité et aux tickets de caisse, le CRM dit « opérationnel » facilite le lancement de programmes de conquête, de fidélisation ou d'accroissement de la valeur client très ciblés et coordonnés via de multiples canaux de contact.

### Une segmentation marketing pilotée par l'entreprise

Bien qu'allant dans le sens d'une relation plus personnalisée avec le client, ces techniques de différenciation marketing s'inscrivent toujours dans une logique « push », c'est-à-dire pilotée par l'entreprise. Toujours plus efficaces pour différencier et per-

marge, le tout en cohérence avec leur stratégie commerciale globale. Mais quels ont bien pu être les impacts de ce type de démarche sur les chaînes logistiques ?

### Des logistiques différenciées par produit

La différenciation des chaînes logistiques n'est pas, non plus, un concept nouveau. Mais, alors que le responsable marketing se penche avant tout sur les attentes exprimées ou latentes de son client pour établir sa proposition de valeur, le « logisticien » se focalisera davantage sur le produit – sous un angle tout à fait particulier – pour définir son schéma logistique. Ainsi, des critères tels que :

- ◆ la largeur et la profondeur de la gamme,
- ◆ le coût des articles, leur volume, leur poids, leur densité valeur,

logistique : choix du nombre de sites de production et de distribution, du nombre d'échelons dans les réseaux amont et aval, de la politique de déploiement des stocks et du niveau de ces derniers, des moyens de transport, des modalités de commande et de livraison, etc.

Plus largement, ce sont les stratégies de sourcing, d'achat, d'approvisionnement, de production et de distribution qui définissent une chaîne logistique. Et au final, on s'aperçoit que toutes les chaînes logistiques sont différentes, même si les composants de base sont relativement invariants !

Si l'on ajoute à ces facteurs de diversité des tendances fortes telles que la prolifération des gammes de produits, la réduction du cycle de vie de ces derniers, les exigences constantes de rapidité d'exécution et de recherche d'économies d'échelles, on comprend facilement que les chaînes



sonnaliser l'offre, elles ont été rendues possibles par la collecte de données détaillées sur l'activité des clients, leur organisation et leur mise à disposition au travers des outils du CRM « analytique », ainsi que par le développement de méthodes marketing qui, à l'épreuve de l'expérience, sont devenues sans cesse plus pragmatiques et opérantes.

La maîtrise de ces outils, technologiques et méthodologiques, a permis aux entreprises de décliner des positionnements prix et produits locaux ainsi que des moyens promotionnels garants de la maximisation de leur

- ◆ le risque d'approvisionnement des articles (risque de rupture lié au fournisseur),
- ◆ le risque commercial (regroupant tous les enjeux sous-jacents de la « rupture » : perte de chiffre d'affaires, pénalités, voire déréférencement),
- ◆ les problématiques de péremption, de durée de vie, de fragilité, de chaîne du froid,
- ◆ les contraintes douanières liées à la composition des articles,
- ◆ etc.

... sont autant de points fondamentaux qu'il convient de prendre en compte pour dessiner le schéma

logistiques se soient beaucoup complexifiées ces dernières décennies. Et le client, dans tout ça ? Alors que le marketing n'a cessé d'appréhender ses attentes pour ajuster la proposition de valeur de l'entreprise, qu'en est-il en logistique ? Le client n'est-il donc pas pris en compte dans cette logique de différenciation des chaînes logistiques ?

### Passer à un modèle logistique tiré par les clients

Toujours plus exigeants, les clients demandent une disponibilité accrue des produits et des services. Et Inter-

net leur donne une comparaison instantanée des fournisseurs et des offres. De plus, les cycles de vie des produits se raccourcissent. Dans un tel contexte, le logisticien se doit lui aussi d'être à l'écoute du client.

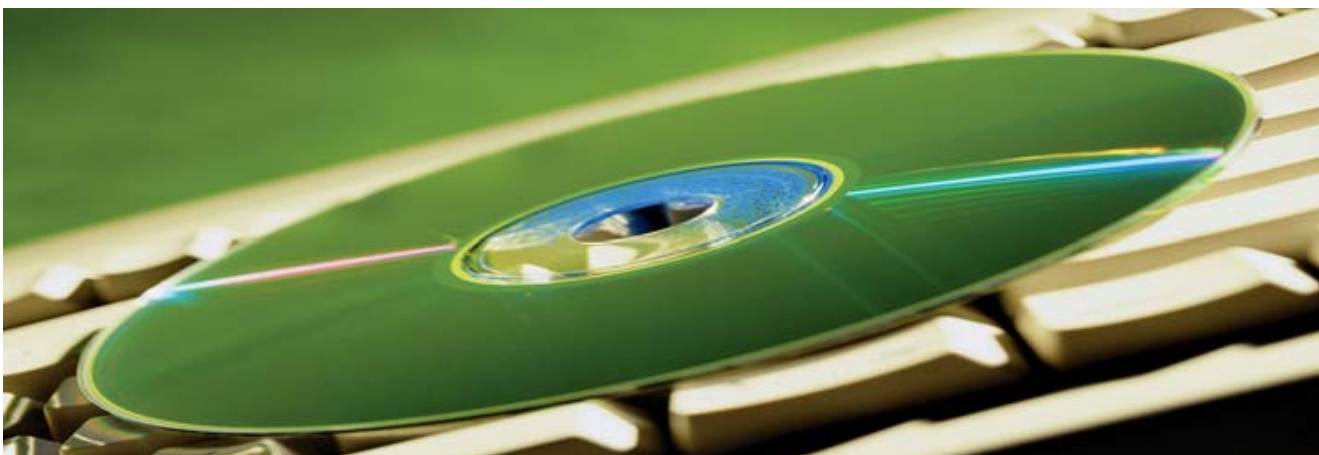
Jusqu'alors, c'est à travers le prisme élémentaire que constituent les deux

d'une grande entreprise doit ainsi concilier les exigences de rationalisation demandées par les clients globaux avec la souplesse et la demande de diversité de certaines catégories de clients, sur certains produits.

Dorénavant, les clients s'invitent directement dans la chaîne logistique

une intégration des processus, de même que les offres de services orientées « métier » des prestataires logistiques sont deux autres ingrédients qui doivent permettre une gestion efficace, agile et flexible du flux global de produits et services.

Encore une fois, ces considérations



indicateurs « délai de livraison » et « taux de service » que le logisticien appréhendait traditionnellement le client. Prenant en compte les attentes clients et les ambitions de l'entreprise sur ces deux indicateurs, il situait les points de découplage et déterminait alors le maillage de son réseau logistique, l'emplacement et le niveau optimal des stocks, ainsi que les moyens de transport les plus appropriés.

Aujourd'hui, l'un des défis majeurs pour le logisticien consiste à accompagner le passage d'un mode de fonctionnement « push », orienté produit et piloté par l'entreprise, à un modèle « pull » animé par les clients.

Il s'agit par exemple de distinguer les produits standard du catalogue des produits candidats à une configuration à la demande et de différencier les canaux utilisés pour leur production et leur approvisionnement. Sur Internet, vous pouvez à présent spécifier le modèle, la matière, les couleurs de vos chaussures Nike ou encore faire graver un message personnel sur votre iPod avant de vous le faire livrer à domicile. La chaîne logistique

par des choix délibérés dans ce domaine, que ce soit encore au niveau des options retenues pour l'envoi des produits culturels sur fnac.com (livraison à domicile ou retrait à un relais colis, dédicace, emballage cadeau, etc.) ou celui des choix des composants d'un PC commandé en ligne.

### Responsables Marketing et logisticiens devront mieux collaborer

Ainsi les entreprises doivent-elles repenser leurs schémas logistiques et considérer l'utilisation d'ingrédients innovants tels que la configuration des produits par les clients via Internet, la fabrication ou l'assemblage à la commande, la différenciation retardée, le réassort automatique, les transferts intersites, etc. De telles pratiques présupposent une plus grande intégration des différents maillons de la chaîne logistique et une collaboration étroite entre les différents acteurs. Les partenariats permettant aux entreprises de constituer de véritables réseaux de valeur fondés sur une forte collaboration et

ne sont pas tout à fait nouvelles : le secteur de l'automobile s'y attelle même depuis plus de 10 ans ! Mais elles pénètrent aujourd'hui les secteurs les plus inattendus et bouleversent les règles du jeu établies. A l'ère où individualité et objets de consommation sont de plus en plus indissociables, les entreprises doivent repenser leur modèle global de fonctionnement pour accompagner le passage du « push » au « pull ». Ainsi peut-on entrevoir l'avènement proche de la chaîne logistique pilotée par le client, devant imbriquer le PLM (Product Lifecycle Management), le CRM (Customer Relationship Management) et le SCM (Supply Chain Management). Les clients ne comparant plus uniquement des produits mais plutôt des propositions de valeurs globales auxquelles les chaînes logistiques apportent une large contribution, responsables marketing et logisticiens devront travailler main dans la main pour poursuivre ce double effort d'optimisation des revenus et des coûts. Autant s'y préparer dès maintenant... ♦