

Licence professionnelle

***Marketing des Services et Management des Points de
Vente (MSMPV)***

***Cours :
Logistique d'entreprise***

**Chapitre 5. La qualité et les coûts du
service logistique**

Chapitre 5. La qualité et les coûts du service logistique

La préoccupation de la dimension « qualité » en logistique, est concomitante à la satisfaction du client. Aussi, ceci nous pousse-t-il à poser la question de l'évaluation du niveau de service rendu au client, et ce logistiquement parlant.

Cette évaluation doit, donc, passer par cinq grandes phases :

- cerner les composantes du service attendu par le client ;
- définir les composantes du service ;
- pondérer les composantes de l'attente de service ;
- établir un positionnement par rapport à la concurrence ;
- fixer les objectifs.

I- Critères de mesure de la qualité du service logistique et impact sur les coûts

La qualité du service logistique offert au client se mesure à travers les critères ci-après :

- le délai ;
- la fiabilité ;
- la disponibilité ;
- l'information logistique ;
- la qualité du transport et la conformité.

1. Le délai

On ne peut parler d'offre commerciale, sans une précision au niveau de la dimension temps, à savoir celle de la maîtrise des délais. Cependant, on constate une divergence entre la perception de cette dimension par le client et par l'entreprise. Le délai est perçu tantôt comme délai de transport, tantôt comme délai de traitement de la commande ou encore comme le délai de traitement de la commande hors transport.

Aucune de ces perceptions ne s'impose a priori. C'est le marché et le client qui sont susceptibles d'en préférer une aux autres.

Il convient de noter que si le respect du délai procure au client le niveau de satisfaction qu'il escomptait, il permet surtout de limiter des coûts ou des pertes de revenus pour le fournisseur. Ainsi, le non respect des délais a sept grands effets économiques :

- impact sur les achats : un retard de livraison peut être occasionné par un retard de fabrication dû généralement à un délai de production plus long que prévu ou à un manque d'organisation dans l'enchaînement des tâches. La cause est souvent due à un manque d'un ou plusieurs composants indispensables à la réalisation de la commande. Des achats sont lancés de manière « spot » sur des composants précis et souvent en faible quantité. Aussi, ceci augmente-il le coût d'achat, sachant qu'acheter à court terme peut obliger le fournisseur de modifier ses plans de production en faisant appel à un sous-traitant ;
- impact sur la production : il peut s'exprimer de trois façons :
 - désorganisation des plans de production,
 - tâches supplémentaires occasionnées, ce qui entraîne un surplus de frais en heures supplémentaires ou en intérim,
 - surcoûts administratifs provoqués par la nécessité de la gestion de l'exception dans l'atelier ;
- impact sur les fonctions de direction : le retard induit des frais de représentation et de déplacements supplémentaires de la part de l'intervention de cadres chargés de gérer ce retard auprès du client et de négocier ses conséquences commerciales surtout dans le cas d'une commande importante ;
- impact sur la distribution : on a souvent recours à la sous-traitance du transport via un transporteur rapide et fiable, et ce pour ne pas aggraver les conditions de livraison d'un produit en retard ;
- impacts commerciaux : le manque à gagner est énorme quand il y a perte de clientèle ou mauvaise image de marque ;
- impacts financiers : ils sont, tout d'abord, d'ordre contractuels, et ce quand le retard de livraison entraîne des pénalités prévues à la signature du contrat. Le retard peut avoir un impact financier très fort quand il s'accompagne de paiement de dommages et d'intérêts. Le retard peut s'accompagner, par ailleurs, par des pertes financières, notamment dues à la conjoncture (immobilisation de ressources, fluctuation des cours de monnaies ou inflation). Autres sources de fuites financières, c'est quand l'entreprise décide de ce prémunir face à ces risques de retard soit par la constitution de stocks de sécurité, soit par la signature de contrats d'assurance.

2. La fiabilité

Très sensibles à cette dimension de la qualité de service, certains clients préfèrent avoir un délai de livraison un peu plus long, mais une fiabilité bien meilleure. Ex. : prenons le cas d'un client qui dispose d'un stock tournant de deux jours mais d'un stock de sécurité de cinq jours du fait du mauvais respect de ses dates de livraison de la part de son fournisseur. Il

est clair que ce client a intérêt à légèrement augmenter son stock tournant à quatre jours, si en échange d'un délai de livraison plus long, la fiabilité de son fournisseur s'améliore et le stock de sécurité peut tomber à un jour. Aussi, le client préférera perdre un peu sur le délai mais gagner sur la fiabilité.

3. La disponibilité

Il s'agit de la capacité à livrer le besoin exprimé par le client en une seule fois, dans les délais et conditions prévus. La non-disponibilité occasionne une rupture. Chaque rupture provoque un risque commercial pour le fournisseur conditionné par la réaction du client à sa défection : attente d'une livraison complémentaire sur la partie manquante de la commande, annulation de la ligne de commande indisponible, annulation de la commande ou cas extrême déréférencement du fournisseur qui n'apparaît plus comme source d'approvisionnement pour le client.

4. L'information logistique

Dimension traitée dans le chapitre 3, nous ne pouvons que souligner son rôle fondamental dans la satisfaction du client, au niveau, notamment : du mode de passation des informations et principalement des commandes, de la disponibilité de l'information sur le statut d'une commande en préparation ou en livraison, du traitement des litiges qui est un point sensible pour lequel une information précise et rapide évite de nombreuses complications et des effets en chaîne.

5. La qualité du transport et la conformité

La commande livrée au client doit être conforme et se faire dans de bonnes conditions de transport. Il serait judicieux de s'assurer à ce sujet qu'il n'y a pas eu d'erreurs de préparation de commande (pas d'inversion de références, pas d'erreurs quantitatives) et que les manutentions et les transports se sont faits selon les règles inspirées par les caractéristiques du produit : respect de la chaîne de froid pour les produits à température dirigée, respect de la date de fraîcheur, respect de la stabilité pour des produits bureautiques et électroniques.

Bref, la qualité à un coût et en logistique elle coûte encore plus cher, surtout si on lui ajoute les coûts propres à la fonction logistique.

II- Les coûts logistiques

Pour résumer ce point, on peut dire que même si la définition du coût logistique est très variable d'une entreprise à l'autre, elle comprend en général :

- le coût d'acquisition, coût des services d'achat et de contrôle de qualité à la réception ;
- le coût du premier transport depuis le fournisseur jusqu'à l'entrepôt de livraison, selon que les achats sont effectués franco ou non ;
- les coûts de stockage sont d'une importance capitale à ce niveau. En effet, ils peuvent inclure ou non des coûts d'immobilisation du capital mais à des taux très

variables, ils peuvent inclure des taux très élevés d'obsolescence qui sont parfois plus la conséquence de politique de marketing ou de décisions techniques que de pratiques logistiques ;

- les coûts de direction de la logistique et des systèmes informatiques peuvent être plus ou moins élevés et pris en compte ou non selon l'organisation ;
- les coûts de manutention et de rupture de charge ;
- les taxes relatives au dédouanement ;
- les coûts d'emballage et de conditionnement, surtout si on sait que ces coûts peuvent être très importants pour certains produits : à titre d'exemple dans le coût d'une bouteille d'eau, il y a environ : 7 à 8 % d'eau, 10 % de charges de structure, 15 % de transport, 40 % de conditionnement, 2 à 3 % d'étiquette, 2 à 3 % de bouchon, et 2 à 3 % de palette.

Les coûts de la logistique peuvent être, également, mesurés à travers deux autres critères : le « taux de qualité de service » et le pourcentage du coût d'un service logistique.

2.1. Taux de qualité de service

Souvent appelé « taux de service », il correspond à un indicateur mixte faisant la synthèse de plusieurs indicateurs de service. Ce taux est défini assez souvent comme le ratio du nombre de commandes livrées conformes au besoin exprimé par rapport au nombre total de commandes reçues, sur une période donnée ou le même ratio appliqué au nombre de lignes de commandes.

Les services logistiques font très souvent état d'un tel taux et s'en servent pour se comparer les uns aux autres. Ceci est sujet à controverse, si la définition de ce taux n'est pas la même d'un service à l'autre. Une telle définition pose en effet de nombreux problèmes :

- on peut calculer ce taux par commande, ou par ligne de commande, ou par quantité commandée, ou encore par valeur de commande. Les résultats sont alors très différents ;
- on peut calculer ce taux sur une période courte et il sera donc très sensible aux variations conjoncturelles et saisonnières ou sur une période plus longue ;
- on peut aussi considérer les paramètres suivants : l'aptitude à satisfaire une commande complète à la date prévue, l'aptitude à satisfaire tout ou partie de la commande, la prise en compte comme correcte ou non des livraisons en avance (celle-ci peut souvent être considérée elle aussi comme un dysfonctionnement), l'état des produits livrés, les erreurs d'étiquetage, la conformité des bordereaux, les litiges soit au niveau de la date de livraison, soit de l'heure de livraison si le client exige le respect d'une tranche horaire. Comme on l'a souligné plus haut, le non respect des engagements de la part des fournisseurs peut entraîner des pénalités importantes de la part des clients, surtout dans le secteur de la grande distribution.

2.2. Pourcentage de coût d'un service logistique

Le pourcentage de coût logistique est un indicateur important, car il permet de mesurer en permanence l'évolution du coût de la logistique par rapport à la valeur des produits qui transitent dans le système logistique.

Il permet, également, de se comparer à d'autres entreprises pour déterminer l'avantage ou le désavantage compétitif qu'apporte l'organisation logistique par rapport à la concurrence (benchmarking). Ce deuxième objectif est cependant difficile à atteindre car, comme pour le taux de service, il est rare que le mode de calcul du pourcentage de coût logistique soit le même d'une entreprise à l'autre.

Généralement, on rapproche le coût du système logistique du chiffre d'affaires réalisé pour établir ce pourcentage. Encore faut-il que ce chiffre d'affaires soit significatif du flux logistique :

- si le chiffre d'affaires contient une part de services ou s'il subit des variations conjoncturelles de prix unitaire, il est évident que ce ratio ne sera plus représentatif de la performance économique logistique ;
- si au lieu de considérer le chiffre d'affaires, on considère le coût des marchandises qui transitent à travers le système logistique, il faut alors définir avec précision ce coût qui peut être un coût d'achat éventuellement incrémenté d'un certain nombre de charges pour arriver à un coût standard. La définition même du coût d'achat n'est pas simple (prend-il en compte et de quelle façon les délais de paiement et/ou les ristournes annuelles ?) ;
- l'unité de temps est également importante : une unité annuelle a l'avantage de neutraliser les variations saisonnières, mais présente l'inconvénient de ne pas montrer les augmentations de coût pendant les périodes de sous-activité, augmentations que l'on pourrait s'efforcer de réduire par exemple par une externalisation si le prestataire est capable de régulariser les coûts entre plusieurs entreprises clientes.

III- Outils de définition des attentes des entreprises en matière de service logistique

Deux outils permettent de définir ces attentes : l'enquête « qualité de service » et le cahier de charges logistiques.

1. Enquête « qualité de service »

C'est, ainsi, l'outil de base qu'utilise le logisticien pour mener sa démarche marketing et définir les besoins de ses clients en matière de service. C'est un outil de benchmarking pour se positionner par rapport à ses concurrents.

Cette enquête administrée dans chacun des canaux de distribution, permet de définir par grande catégorie de produits les attentes de marché. Elle prend la forme d'un questionnaire type dont les objectifs sont de :

- cerner le besoin du client en lui faisant réaliser un état des lieux du service qu'on lui fournit et en lui faisant exprimer ses besoins ;
- connaître le taux de satisfaction du client pour chaque fournisseur et suivant chaque composant du besoin exprimé, afin de connaître le positionnement relatif de l'entreprise pour chacune des composantes du besoin.

2. Le cahier des charges logistiques

Ce dernier se structure, généralement, en sept parties : les conditions de transmission des commandes aux fournisseurs, les conditions de livraison aux plates-formes du distributeur, les prestations opérées par la plate-forme, les conditions de réalisation des livraisons aux magasins par le prestataire, les conditions de facturation et les diverses natures de pénalités.

Ainsi, si le client a formalisé comme sus-indiqué ses attentes dans un cahier des charges logistiques, le fournisseur n'a pas besoin de procéder à une enquête de qualité de service pour définir les attentes de son client. A titre d'exemple, dans le secteur de la grande distribution, le coût d'une rupture en magasin est tel qu'une pression accrue s'est exercée sur l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique afin d'améliorer la qualité de traitement de la commande et de la livraison. Un cahier des charges logistiques est, donc, remis aux fournisseurs, aux plates-formes prestataires, aux transporteurs et aux magasins afin de définir les conditions de la prestation logistique associée à la commande d'un produit. L'un des cahiers des charges les plus complets, est celui qui concerne les produits frais pour lesquels l'état de fraîcheur est un paramètre supplémentaire à gérer par rapport aux autres produits.