

« *La logistique de lancement  
de nouveaux produits* »  
**Mémoire de fin d'études**



<b>Remerciements .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>I) Définition de l'environnement d'étude.....</b>	<b>7</b>
<b>1) Qu'est ce qu'un produit nouveau ?.....</b>	<b>7</b>
a) La notion d'innovation.....	7
b) Les différents types d'innovations.....	8
c) Les conséquences du niveau d'innovation .....	11
d) Qu'est ce qu'un nouveau produit pour l'entreprise ?.....	12
e) Le type de produit étudié dans ce mémoire .....	12
<b>2) Qu'est ce que la logistique ? Ses activités.....</b>	<b>13</b>
a) Le stockage .....	13
b) La manutention .....	14
c) Le transport .....	14
d) L'organisation : planification, gestion .....	15
<b>II) Les grandes phases d'un lancement de nouveau produit et la place de la logistique .....</b>	<b>16</b>
<b>1) Les grandes phases d'un lancement de produit.....</b>	<b>16</b>
a) Phase de Concept .....	17
b) Phase de Faisabilité.....	20
c) Phase de Développement .....	31
d) Phase de Lancement.....	34
e) Phase de Contrôle.....	35
<b>2) La logistique à chaque étape du lancement de produit .....</b>	<b>38</b>
a) La logistique dans la phase de concept .....	38
b) La logistique dans l'étude de faisabilité du projet.....	38
c) La logistique dans la phase de développement du produit.....	45
d) La logistique dans la phase de lancement .....	49
e) La logistique dans la phase de contrôle.....	50
<b>III) Objectif n°1 : Accélérer le processus de lancement.....</b>	<b>52</b>
<b>1) Le choix de la date de lancement .....</b>	<b>53</b>
a) Fixer une date en fonction des lancements concurrents.....	53
b) Fixer une date en fonction de la saisonnalité du marché .....	56
c) Fixer une date en fonction du planning de lancement de l'entreprise .....	57
<b>2) Accélérer la mise sur le marché d'un produit (cas pratique ROC).....</b>	<b>59</b>
a) Présentation du produit .....	59
b) Situation n°1 : fin mars 2005 .....	59
c) Présentation du sourcing de Neutrogena.....	60
d) Situation n°2 : fin avril 2005.....	61
e) Les défis à relever .....	61

f)	Par qui faire réaliser le co-packing ?.....	65
g)	Fin juin 2005 : arrivée de deux nouveaux problèmes .....	66
h)	Situation n°3 : lancement en octobre ou plus tard ?.....	67
i)	Les résultats.....	68
j)	Enseignements retirés de ce cas pratique .....	68
<b>3)</b>	<b>Accélérer le processus de développement .....</b>	<b>69</b>
a)	Le processus chevauché .....	69
b)	Schéma explicatif .....	71
<b>IV)</b>	<b>Objectif n°2 : Bien gérer les stocks .....</b>	<b>72</b>
<b>1)</b>	<b>Flexibiliser les processus logistiques d'approvisionnement et de distribution .....</b>	<b>73</b>
a)	En établissant une gestion hebdomadaire (cas pratique ROC) .....	73
b)	En simplifiant et en fiabilisant les flux d'informations .....	80
<b>2)</b>	<b>Flexibiliser les processus de production.....</b>	<b>84</b>
a)	La standardisation des composants .....	84
b)	La diminution du nombre de composants élémentaires.....	85
c)	La modularité .....	86
d)	La différenciation retardée .....	87
	<b>Conclusion.....</b>	<b>90</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>92</b>
	<b>Sommaire des Annexes .....</b>	<b>94</b>

## Remerciements

Je tiens à remercier monsieur Xavier LILETTE, Franchise Supply Chain Manager chez Johnson&Johnson, pour tout le temps qu'il a bien voulu me consacrer. Ses explications claires et ses exemples concrets m'ont été d'une aide très précieuse pour l'élaboration de ce mémoire. Il m'a permis de définir avec plus d'exactitude les points centraux à mettre en évidence dans mon travail. C'est grâce à lui que j'ai également eu la possibilité de comprendre les enjeux réels de la fonction logistique dans un lancement de produit.

Je tiens aussi à remercier madame Isabelle ULRICH, ex-Directrice marketing de la marque Clinique, pour la vision globale qu'elle a su me donner sur le processus de lancement de nouveau produit. Elle m'a permis de voir mon sujet de manière plus transversale et plus concrète afin de rester cohérent dans mes raisonnements.

De même, je souhaite remercier monsieur Emmanuel GIOUX, Responsable Cellule Lancements/Approvisionnements Coloration chez Soproréal, pour la vision industrielle et proche du terrain qu'il m'a donné.

## Introduction

Intimement liée au taux de service de l'entreprise, la logistique se manifeste tous les jours dans nos achats. Sa mission ? *Assurer la disponibilité d'un produit ou d'un service, dans de bonnes conditions, au bon moment, au bon endroit, au bon client et au coût le plus juste*<sup>1</sup>. La fonction logistique va ainsi permettre au vendeur d'assurer un bon service à ses clients. La tâche semble simple ?... elle représente pourtant un vrai challenge pour l'entreprise.

Le lancement d'un nouveau produit est un moment très important pour l'entreprise car c'est lui qui va souvent déterminer la vie toute entière du bien. On constate dans de nombreux cas que l'échec commercial est dû à un lancement mal orchestré.

Trois fonctions deviennent alors primordiales lors d'un lancement de produit :

- Le Marketing : même si c'est lui qui s'occupe le plus souvent de toute la phase de concept, de création et de test du produit, sa mission lors de la phase de lancement se résume souvent au merchandising<sup>2</sup> en magasin.
- La Communication : le lancement d'un produit doit s'accompagner d'une campagne d'information appropriée à destination des consommateurs afin de leur faire connaître l'existence du produit.
- La Logistique : elle s'occupe avant tout de la bonne coordination de l'ensemble des étapes de création, de développement et de lancement du nouveau produit. Elle élabore le circuit d'approvisionnement et de distribution du nouveau produit.

### **Problématique de ce mémoire : Comment réaliser une logistique de lancement de nouveau produit performante ?**

Aujourd'hui, lors d'un lancement de produit, la fonction logistique doit faire face à deux constats :

---

<sup>1</sup> "Stratégie Logistique, Supply Chain Management" de Alexandre K. SAMII, Editions DUNOD, 2004.

<sup>2</sup> Merchandising = élément du marketing englobant toutes les techniques commerciales qui permettent de déterminer la localisation et l'aménagement adéquat du lieu de vente, ainsi que la présentation des produits qui y sont vendus, dans des conditions physiques et psychologiques optimales.

Source : "L'encyclopédie du marketing" de Jean-Marc LEHU, Editions d'Organisation, 2004

1. Certains produits arrivent en retard sur le marché par rapport à la concurrence :

Les cycles de vie des produits se réduisent. Les passages d'une technologie à l'autre s'accélèrent. En conséquence, une pression forte pèse sur les entreprises pour réduire ses délais de lancement des produits. Arriver en retard signifie la perte de ventes potentielles au profit des marques ayant lancé le même type de produit avant vous.

De plus, de nombreux avantages accompagnent le produit si celui-ci arrive en tant que pionnier dans la catégorie. En effet, n'avez-vous jamais fait plus confiance à la marque pionnière d'une catégorie de produit, lui conférant une meilleure image de marque et une meilleure maîtrise de la technologie que celles de ses concurrents ? (exemple de l'entreprise Apple avec son *iPod* dans la catégorie des baladeurs MP3).

2. Les problèmes de rupture de stock et de surstock sont récurrents :

La gestion des stocks est un élément essentiel du lancement de produit. Mais les prévisions de volumes des nouveaux produits sont ardues. Il ne faut ni en prévoir de trop, sous risque de coûts de stockage importants, ni trop peu, sous risque de rupture de stock. Même si le premier cas de figure engendre un surcoût important, c'est plus souvent le deuxième cas que l'entreprise redoute car il implique la notion de disponibilité du produit. Sans mise à disposition du produit aux clients potentiels, l'achat devient alors impossible. «*Une simple mise en place en magasin ou une communication sur le produit sans possibilité d'achat ne constituent donc pas véritablement un lancement*<sup>3</sup>». Dans cette notion de disponibilité, c'est notamment toute la crédibilité de l'entreprise face à ses distributeurs et à ses consommateurs qui se retrouve alors en jeu.

L'efficacité de la logistique de lancement passe donc par l'optimisation de ces deux aspects : l'accélération du processus et la bonne gestion des stocks de produit.

Il conviendra tout d'abord de présenter l'environnement d'étude de notre réflexion en définissant certaines notions comme celle de "produit nouveau" ou celle de "logistique". Ces notions seront essentielles afin de poser les bases de réflexion de ce mémoire.

---

<sup>3</sup> "Marketing de Nouveaux produits : de la création au lancement" de Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, Editions DUNOD, 2005

Puis, à la suite de cette première partie, nous décrirons les grandes phases d'un lancement de produit et la place qu'occupe aujourd'hui la logistique dans chacune de ces phases. Nous verrons ainsi à quel degré d'importance s'élève cette fonction dans un lancement "classique" de produit.

Enfin, nous tenterons de répondre à la problématique en deux parties, exposant chacune la manière d'optimiser les points précités (accélération du processus de lancement et gestion des stocks).

## I) Définition de l'environnement d'étude

### 1) Qu'est ce qu'un produit nouveau ?

#### a) La notion d'innovation

Plus ou moins novateurs, les produits naissants se différencient de l'existant sur plusieurs critères:

- La performance : un nouveau microprocesseur plus rapide et moins gros que les précédents.
- La technologie : arrivée de la technologie 3G (3<sup>ème</sup> génération) pour le marché de la téléphonie mobile.
- Le design : déclinaison de nouveaux coloris de l'ordinateur iMac de Apple contrastant avec les autres ordinateurs beiges et gris.
- Le packaging<sup>4</sup> : nouveau conditionnement des chewing-gum avec la nouvelle "Freedent-box" rassemblant 70 unités dans une boîte hermétique.

Mais c'est la détermination du degré d'innovation du produit qui est important pour l'entreprise. Trois critères doivent être étudiés pour définir ce degré : la technologie employée (de quoi est fait le produit ?), les fonctions (à quoi sert le produit ?) et les cibles visées (à qui est destiné le produit?). Ainsi, sur ces trois critères, plus le nouvel article regroupe de points, plus il est considéré comme innovant.

Déterminer le degré d'innovation perçu par le consommateur est également primordial pour l'entreprise. Cette perception du produit influence en effet directement sur son processus d'adoption par le client et donc sur la manière dont l'entreprise doit le développer et le lancer.

Ainsi, on sait que plus le degré d'innovation d'un produit est grand, plus son adoption et sa diffusion sur le marché seront lentes car nécessitent un changement des comportements du consommateur.

---

<sup>4</sup> Packaging = terme anglais pour désigner l'emballage et le conditionnement d'un produit

## b) Les différents types d'innovations

Alors que certains attribuent la nouveauté à une véritable rupture technologique, telle que l'arrivée de l'appareil photo numérique ou du téléphone portable, d'autres affirment à l'inverse qu'une simple récence alliée à une différence de design ou de packaging par rapport aux produits existants suffisent pour définir un nouveau produit.

C'est généralement cette seconde vision qui est retenue et qui représente en effet 90% des sorties de nouveaux produits, tels que par exemple la Peugeot 407 ou le parfum Pure Poison de Christian Dior. Seuls 10% des sorties représentent une réelle rupture technologique.

Afin de clarifier les esprits, il semble intéressant de détailler les différents types d'innovations existants.

En se fondant sur les deux dimensions précitées (fonctions du produit, cibles visées) et sur une distinction entre "nouveau" et "ancien", on parvient à mettre en valeur quatre types d'innovations différents<sup>5</sup> :

HABITUDES DE CONSOMMATION	Nouvelles	<b>Innovations de rupture</b>	<b>Innovations comportementales</b>
	Anciennes	<b>Innovations technologiques</b>	<b>Innovations incrémentales</b>
		Nouvelles	Anciennes
		TECHNOLOGIE	

### - Les innovations de rupture :

Ce type d'innovation correspond au développement d'un produit nouveau autant sur le plan technique que comportemental. Ainsi, cela signifie que ses caractéristiques technologiques intrinsèques ne sont toujours pas présentes sur le marché et que son utilisation nécessitera un changement des comportements d'usage par les consommateurs.

---

<sup>5</sup> "Marketing de Nouveaux produits : de la création au lancement" de Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau

A titre d'exemple, on peut citer le téléphone mobile, qui bouleversa considérablement les habitudes de consommations des consommateurs et qui créa, à lui seul, un nouveau marché.



Ces innovations de rupture sont rares et représentent un double risque pour l'entreprise. En effet, celle-ci ignore, d'une part, si la technologie va être ou non acceptée et si l'acheteur va concéder à changer ses habitudes.

Antoine de Saint-Exupéry disait : « Une fois pris dans l'événement, les hommes ne s'en effraient plus. Seul l'inconnu épouvante les hommes ».

C'est en effet contre la peur du changement que l'innovation de rupture doit se battre.

- Les innovations comportementales :

Sans modifier ni les caractéristiques, ni les performances des produits déjà présents sur le marché, elles modifient cependant les comportements d'usage de chacun.



L'exemple du "*Vaisselle Express*" de Spontex (ci-contre) est ici tout à fait adapté. Remplaçant l'existant liquide vaisselle en bloc par un bloc de savon, il suffit désormais au consommateur de passer d'un seul geste l'éponge sur le bloc pour y déposer les agents dégraissants actifs. Le principal risque de cette innovation est que le consommateur ne perçoive pas comme suffisant l'avantage du produit.

- Les innovations technologiques :

Ce sont les nouveautés constituant une amélioration technologique significative et qui viennent en remplacement d'une ancienne technique. On peut ici penser aux CD<sup>6</sup> audio venus en remplacement des disques vinyles ou encore aux DVD<sup>7</sup> dont l'arrivée précipita la mort de la

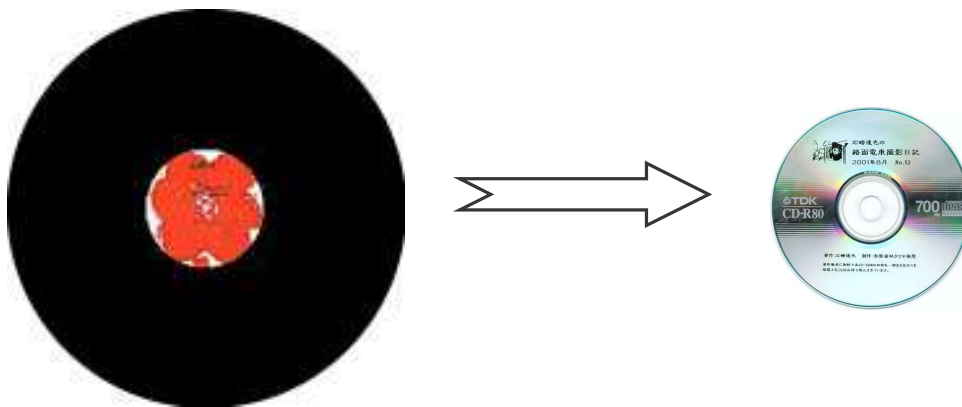
---

<sup>6</sup> CD = Compact Disc

<sup>7</sup> DVD = Digital Video Disc

cassette VHS<sup>8</sup>. Ces nouveaux venus remplissaient la même fonction que leurs prédécesseurs mais possédaient des atouts supplémentaires tels que le gain de place, la capacité de contenu, la qualité de rendu...

Les freins à l'adoption du produit par les consommateurs est ici moindre compte tenu du fait qu'il ne change pas les habitudes d'utilisation.



*Ex : le CD-Rom, plus petit et plus capacitaire, remplace le vinyle dont certains regrettent cependant la qualité d'écoute.*

- Les innovations incrémentales :

Ces innovations ne représentent qu'un changement léger par rapport aux produits déjà existants. Elles sont dans leurs droites lignes et ne bouleversent ni la technologie en place, ni le comportement des consommateurs. L'arrivée d'une nouvelle voiture sur le marché, telle que dernièrement la Série 1 de BMW, en est un parfait exemple.

Ces innovations représentent la grande majorité des lancements et ne représentent pour l'entreprise aucun risque d'acceptation et d'adoption par le client. Cependant, le risque devient alors plus direct : Ce produit va-t-il réussir à se faire une place dans l'existant ?

---

<sup>8</sup> VHS = Video Home System

c) Les conséquences du niveau d'innovation

D'après une comparaison des différentes études réalisées sur le sujet, on s'aperçoit qu'il n'existe pas de corrélation claire entre niveau d'innovation et réussite du produit.

Relation identifiée	Taux de succès en fonction du degré d'innovation
Courbe en U <sup>9</sup>	68 % pour les produits les moins novateurs 51 % pour les produits intermédiaires 78 % pour les produits les plus innovants
Taux de succès décroissant <sup>10</sup>	73 % pour les extensions de gamme 69 % pour les nouvelles marques 64 % pour les produits réellement nouveaux
Taux de succès croissant <sup>11</sup>	22 % pour les produits d'imitation 49 % pour les extensions de gamme 57 % pour les véritables nouveaux produits
Taux de succès comparable <sup>12</sup>	58 % pour les nouveaux concepts 56 % pour les extensions de gamme

Cependant, on sait qu'il existe un lien direct entre niveau d'innovation et rapidité de diffusion du produit sur le marché.

En effet, plus la nouveauté est grande, plus les risques d'adoption par les clients, et donc de diffusion, sont élevés, compte tenu du fait qu'il représente une chose inconnue. Cette notion de diffusion est quant à elle souvent liée à la réussite du lancement. Il semble en effet logique qu'un produit qui se diffuse mal ait moins de chance d'accroître ses ventes qu'un autre produit bien accepté.

<sup>9</sup> Cooper R., *Winning at New Products : Accelerating the Process from Idea to Launch*, Addison Wesley, 1997

<sup>10</sup> Etude de l'Association of National Advertisers, 1984, citée par Pras B. et Le Nagard E., *op. cit.* p257

<sup>11</sup> Etude Ernst & Young, AC Nielsen-Bases, ECR, synthèse publiée dans *Marketing Magazine* du 01/09/1999

<sup>12</sup> Etude MarketingScan dont la synthèse est parue dans *Les Echos*, Peters S., « L'innovation produit n'est pas rentable une fois sur deux », 14 mars 2005

d) Qu'est ce qu'un nouveau produit pour l'entreprise ?

Au delà de sa nature propre d'innovation, un nouveau produit peut représenter énormément d'enjeux pour l'entreprise.

Un nouveau produit pourra ainsi représenter à la fois l'espoir de renaissance d'une marque, de survie de l'entreprise que l'évolution vers une nouvelle technologie, vers une nouvelle clientèle ou vers un nouveau marché géographique, ou encore une simple extension de gamme.

Un nouveau produit peut devenir à lui seul le symbole de grands projets de l'entreprise. C'est lui qui, de par son avenir commercial, conditionner la vie ou la mort d'une entreprise, son développement ou sa récession, l'amélioration de son image ou sa dégradation.

On comprend alors mieux les enjeux d'un "bon" lancement de produit et surtout l'importance de sa maîtrise et de son optimisation.

e) Le type de produit étudié dans ce mémoire

Nous bornerons ici notre étude à un lancement de produit. En effet, même si les étapes de lancement peuvent être élargies à un lancement de service, nous avons décidé de l'exclure de notre réflexion afin de garantir une plus grande cohérence de nos propos. Par ailleurs, les lancements de service ne nécessitent pas les mêmes efforts logistiques que les lancements de produit.

De plus, par souci de simplicité et pour éviter de se perdre longuement dans des cas particuliers à la nature du produit, nous considérerons ici un produit de grande consommation destiné à une distribution de masse. Nous excluons ainsi les produits pharmaceutiques ou dangereux ainsi que biens à double usage, tous sujets à des réglementations particulières.

La stratégie « Make or Buy » de l'entreprise (choix de faire soi-même ou de sous-traiter les opérations à un prestataire extérieur) importe ici peu car les étapes de travail restent les mêmes, qu'elles soient réalisées en interne (avec des moyens propres) ou à l'externe.

## 2) Qu'est ce que la logistique ? Ses activités.

Dans l'introduction, nous avons donné la mission de la fonction logistique. Il convient désormais de la présenter de manière un peu plus complète. Il ne s'agit pas ici de réaliser un exposé exhaustif sur la fonction logistique mais plutôt de donner les bases de la logistique aux non-initiés.

Les activités de la logistique :

### a) Le stockage

**STOCK** n.m (mot angl.) **2.** Ensemble des marchandises, des matières premières, des produits semi-ouvrés, des produits finis, etc. qui sont la propriété d'une entreprise. **3.** Ensemble de choses possédées ou gardées en réserve.

Les objectifs du stockage sont simples : conserver des marchandises (matières premières, composants, produits finis) avant leur transfert à leur lieu de destination.

Il existe 3 types de stockage :

- Le « stock-outil » : il sert à satisfaire la demande de produits pendant les délais de réapprovisionnement.
- Le « stock de sécurité » : il permet de palier toute demande imprévue de la part des consommateurs.
- Le « stock de spéculation » : certains producteurs réalisent des ventes promotionnelles durant des périodes bien définies de l'année. Beaucoup achètent donc une quantité plus grande que nécessaire afin de profiter des tarifs dégressifs de la période.

Les coûts engendrés par le stockage sont divers<sup>13</sup> :

- Les coûts de financement des investissements en stocks (« Capital costs ») :

Garder du stock immobilise des capitaux qui pourraient être utilisés d'une manière plus profitable.

---

<sup>13</sup> Douglas M. Lambert, *The Development of an Inventory Costing Methodology : A study of the Cost Associated Holding Inventory*, Chicago, National Council of Physical Distribution Management, 1976, p. 68

- Les coûts associés à la tenue de stock (« Inventory service costs ») :

Ces coûts sont constitués des frais d'assurance contre le vol, contre l'incendie et les taxes spécifiques à certains stockages.

- Les coûts associés à l'espace de stockage (« Storage space costs »)
- Les coûts associés aux risques sur stock (« Inventory risk costs ») :

Ces coûts comprennent les frais d'obsolescence, de dégâts, de vols, de pertes ou de transferts internes.

#### b) La manutention

**MANUTENTION** *n.f.* (du latin *manu tenere*, tenir avec la main) **1.** Manipulation, déplacement de marchandises en vue de l'emmagasinage, de l'expédition, de la vente **2.** Local réservé à ces opérations.

La fonction de la manutention est de décharger et recharger les unités de transports (camions, avions, trains, conteneurs...) le plus rapidement possible afin de réduire au maximum leurs immobilisations.

Les coûts de manutention sont principalement les coûts humains utilisés pour l'opération auxquels il faut bien sûr ajouter les coûts d'acquisition et d'entretien des outils de manutention (transpalettes, chariots élévateurs...).

#### c) Le transport

**TRANSPORTER** *v. t.* (latin *transportare*) **1.** Porter, déplacer d'un lieu dans un autre, en particulier dans un véhicule.

Comme son nom l'indique si bien, le transport sert à acheminer les marchandises d'un point A à un point B. Les coûts de transport dépendent évidemment des moyens utilisés pour le réaliser : avion, bateau, train, camion, hélicoptère...

d) L'organisation : planification, gestion

Au delà de ces tâches physiques, l'autre grande mission de la logistique est organisationnelle. C'est la logistique qui a en charge de planifier les étapes de "vie" des marchandises, à quel moment et par quel moyen elles seront transportées, stockées, manutentionnées, utilisées, transformées. C'est aussi à la logistique qu'incombe la mission de gérer au jour le jour ces étapes de "vie" et d'assurer leur bonne adaptation avec la stratégie de l'entreprise.

La logistique devra également **anticiper les besoins des autres fonctions** (Production, Vente, Marketing...) afin d'y répondre le plus tôt possible. Car la mission finale de la logistique n'est pas de régler les problèmes au jour le jour et au mieux, mais bien de rechercher de manière proactive la cause d'un problème, de lui trouver une solution et d'intégrer cette solution à la source même du dysfonctionnement. Une action à la base du problème aura ainsi pour conséquences d'épargner à l'entreprise de nombreux coûts.

Elle aura enfin pour mission de savoir coordonner, de manière transversale, les étapes de la chaîne de valeur. Selon Emmanuel GIOUX, Responsable Cellule Lancements /Approvisionnements Coloration chez Soproréal, « *la plus grande difficulté lors d'une opération de lancement de produit nouveau mais aussi la plus grande mission de la logistique réside dans la bonne association et la bonne coordination de tous les acteurs intervenants dans le processus.* »

## **II) Les grandes phases d'un lancement de nouveau produit et la place de la logistique**

### **1) Les grandes phases d'un lancement de produit**

La fonction logistique intervient très tôt dans le processus de lancement d'un nouveau produit. Mais pour mieux s'en rendre compte, il convient tout d'abord de présenter les grandes étapes d'un lancement.

Un lancement se déroule en 5 grandes phases, elles-mêmes décomposées en étapes plus détaillées :

- Concept
- Faisabilité
- Développement
- Lancement
- Contrôle

Ces phases doivent être planifiées à l'avance afin de permettre au chef de projet, chargé de lancer le nouveau produit, de suivre efficacement l'avancée des travaux. « *Un développement de nouveau produit peut durer entre 1 an (nouvelle collection de prêt-à-porter en confection), 3 à 4 ans (nouveau véhicule automobile) et de 5 à 10 ans (grand projet d'équipement énergétique ou de défense)* »<sup>14</sup>.

A la fin de chaque phase, une "revue de projet" est dressée. Celle-ci consiste à vérifier si toutes les étapes de la phase ont bien été réalisées et que le passage à la phase suivante peut se faire sans risque. Ces "revues de projet" sont des moments essentiels où il sera possible de bloquer l'ensemble du processus de lancement si toutes les conditions de passage ne sont pas remplies de manière correcte.

---

<sup>14</sup> "Management Industriel et Logistique, Conception et pilotage de la Supply Chain" de Gérard Baglin, Olivier Bruel, Alain Garreau, Michel Greif, Laoucine Kerbache, Christian van Delft, Editions Economica, 2005.

Nous décrirons ici les phases de manière générale, c'est à dire sans se limiter à la fonction Logistique. Cette exclusivité sera faite par la suite et de manière plus approfondie dans le 2) de cette même partie.

a) Phase de Concept

i. *L'idée*

Avant de calibrer des moyens de production ou de lancer des fabrications, il faut avant tout une idée. C'est cette idée qui sera la base du cheminement de lancement de produit. C'est aussi elle qui, de par sa nature, déterminera le niveau d'innovation du produit.

Comment naît l'idée ? Elle est imaginée par l'entreprise après analyse de ses objectifs, de son marché et de ses contraintes. Elle peut aussi naître d'une réflexion issue des retours clients, d'un suivi des tendances ou encore d'un processus individuel de créativité.

ii. *Le filtrage des idées*

Une fois cette idée clarifiée et bien définie, elle peut alors passer l'étape du filtrage. Ce filtrage des idées est essentiel car il déterminera pour quelle idée l'entreprise consent à consacrer du temps et de l'argent.

A ce stade, bon nombre d'erreurs ont déjà été constatées par le passé dans les entreprises, aussi prestigieuses et reconnues soient elles. Ainsi, IBM et Kodak n'ont pas vu le potentiel des machines à photocopier, tandis que Xerox le voyait. Même constat pour Procter & Gamble qui a écarté pendant plusieurs années le développement des lessives en tablettes alors que, pendant ce temps, ses concurrents privilégiaient cette idée.

Sur quels critères choisit-on une idée plutôt qu'une autre ? En principe, l'entreprise évalue une idée en fonction des quatre paramètres suivants<sup>15</sup> :

1. sa faisabilité technique (probabilité de succès de son développement)
2. sa probabilité de succès commercial
3. sa rentabilité potentielle
4. son coût de développement

---

<sup>15</sup> "Marketing de Nouveaux produits : de la création au lancement" de Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, p118.

A ce stade du processus, il est difficile pour les entreprises de chiffrer avec précision tous ces paramètres. Ce n'est qu'après les tests de concept que l'entreprise aura alors toutes les informations en main pour réaliser ce calcul. Cependant, il est nécessaire, à ce moment du processus, de hiérarchiser les idées.

Pour ce faire, la société évalue alors deux points :

- **le potentiel de marché** en fonction de la cohérence de l'idée avec les attentes des clients et en fonction de la concurrence
- **le potentiel interne** en fonction de la cohérence de l'idée avec la stratégie de l'entreprise et en fonction de la capacité de l'entreprise à favoriser le succès du produit

Une check-list d'évaluation d'idée pourra alors se présenter ainsi<sup>16</sup> :

- Compatibilité avec les installations de production ?
- Compatibilité avec les ressources financières de l'entreprise ?
- Compatibilité en matière de commercialisation ?
- Risque de cannibalisation d'autres produits ?
- Durée de vie probable du produit ?
- Risque d'imitation rapide des concurrents ?
- Chances de rentabilité du produit ?

A la suite de cette étape, l'entreprise obtient une liste hiérarchisée des idées de nouveaux produits qui pourront faire l'objet d'un travail approfondi. Ces idées subiront de multiples transformations et précisions pour devenir de véritables "concepts" marketing.

### *iii. La définition du concept*

Après le choix des idées, on doit désormais réaliser le concept du nouveau produit.

*« A concept is a story. This story makes a promise of a benefit to the consumer. It also tells the consumer why they should believe the promise » (Procter & Gamble).*

---

<sup>16</sup> Informations récoltés lors de l'entretien avec Isabelle Ulrich, anciennement Directrice marketing de la marque Clinique, et maintenant Consultante en études marketing.

Réaliser un concept consiste donc à répondre aux questions suivantes : Par qui, quand, comment et pourquoi le nouveau produit sera utilisé ? Ainsi, créer un concept de produit revient à définir quatre points :

1. La cible de consommateurs (« par qui »)
2. Le contexte d'utilisation du produit (« quand et comment »)
3. Les bénéfices retirés du produit par les consommateurs (« pourquoi »)
4. Les attributs du produit justifiant ses bénéfices (« raisons d'y croire ») : par exemple, on peut définir la teneur en fluor d'un dentifrice pour justifier son action de protection contre les caries.

On conçoit donc qu'une seule idée au départ peut engendrer de nombreux concepts différents. Il suffit par exemple de changer la cible pour en obtenir un nouveau. Ainsi, on comprend également que si un concept ne s'avère pas favorable, cela ne signifie pas pour autant que l'idée est mauvaise, mais plutôt que sa déclinaison en offre pour le client n'est pas optimale. Après la lecture de plusieurs articles et ouvrages sur le sujet, on s'aperçoit que le plus important pour bien réussir une création de concept est d'appréhender le produit avec la vision des clients. Cette vision du client final permettra d'intégrer son point de vue dans la décision de développement avant même que le produit ne soit physiquement créé. Savoir se poser les bonnes questions à ce moment du processus de développement de produit, c'est parfois économiser beaucoup de temps et d'argent pour l'entreprise.

#### *iv. Les tests de concept*

Une fois le ou les concepts définis, on leur fait subir des "**tests de concept**". C'est en réalisant ces tests que l'on réussira à évaluer la viabilité plus ou moins forte du concept dans l'avenir. Ces tests sont réalisés sous forme de questions précises posées à des individus choisis pour être représentatifs de la cible visée. On leur décrit alors le concept du produit : un visuel ou une maquette du produit, le nom de la marque et du produit, son schéma d'utilisation, son prix, ses bénéfices, ses attributs et ses contextes d'utilisation. A la suite de cette description, on récolte les intentions d'achat. Les tests de concept permettent de confronter l'avis des spécialistes avec celui de la cible.

A l'issue de cette étape de concept, l'entreprise possède alors une vision plus claire du ou des futurs produits qui pourront être proposés. Cependant, c'est l'étude de faisabilité qui déterminera si ces produits existeront réellement en tant qu'offre ou non. En effet, de nombreux concepts ayant fait l'unanimité lors des tests de concepts se révèlent incompatibles avec certaines contraintes, comme par exemple celle de la production de masse. C'est bien souvent le cas pour certains concept cars automobiles, très attirants par leurs lignes fines et élégantes mais incompatibles avec une production industrielle.

#### b) Phase de Faisabilité

Cette phase d'étude sur la faisabilité du projet se divise en plusieurs processus distincts mais généralement réalisés en parallèle afin de ne pas perdre trop de temps : l'élaboration du produit, la création du packaging, la prévision des ventes, la fixation du prix et la validation financière.

##### *i. L'élaboration du produit*

Après le choix du concept, l'entreprise doit en effet s'atteler maintenant à l'élaboration du produit final. Pour ce faire, trois fonctions vont agir ensemble pour aboutir, après de multiples et nombreux échanges, à la création du produit :

- Le marketing : il aura pour mission de traduire les attentes et la vision du consommateur.
- Le design : il conçoit le produit en termes de formes, de matières et de couleurs.
- La production : elle assure la conformité du produit avec les contraintes techniques et industrielles mais aussi sensorielles.

#### **Le marketing**

Le point de départ de la création du produit se constitue par la rédaction d'un **cahier des charges par le marketing**. On peut ici citer l'exemple présent dans l'ouvrage "*Marketing de Nouveaux produits : de la création au lancement*" de Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, parfaitement explicatif du rôle du cahier des charges.

*« Par exemple, le groupe Clairbois, fabricant de jouets en bois pour enfants, a briefé des designers sur la conception d'un nouveau porteur pour enfants (petit véhicule sur roulettes sur lequel les enfants peuvent s'asseoir), destiné à remplacer son modèle actuel. Le cahier des charges était le suivant : concevoir un mini-porteur évolutif en bois, pour des enfants de 6 mois à 4 ans, pour un prix de vente final entre 20 et 150 euros. Le nombre de pièces devait être sensiblement équivalent au modèle actuel, le produit devait être perçu comme innovant et pouvoir être décliné en une gamme dans les années à venir. »*

Dans le cahier des charges à destination du design, on relève donc les points de description suivants : la cible, la nature du produit, la fourchette de prix, le nombre de pièces, l'objectif perceptuel (« *innovant* ») et l'objectif interne (« *lancement d'une gamme* »).

Le marketing sera également chargé de trouver un nom pour le produit et de le déposer auprès de l'INPI (Institut National de la Propriété Intellectuelle).

### **Le design**

Le département design prend donc ensuite le relais. Il est chargé de concevoir un produit prenant en compte les cinq sens du corps humains et respectant les contraintes de faisabilité et de coût. En effet, on s'aperçoit que la dimension de coût doit intervenir dès la conception du produit.

Le rôle du design est particulièrement important car c'est lui qui décidera si le produit sera construit pour mettre en valeur ses attributs et avantages ou si la dimension esthétique prendra le dessus.

Un design de rupture est souvent utilisé pour illustrer le passage à une nouvelle technologie ou à un nouvel usage et ainsi marquer le consommateur sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un produit quelconque mais bien d'un produit "**différent**".



[www.moteurnature.com](http://www.moteurnature.com)

Ici la nouvelle voiture de Vincent Bolloré, la BlueCar, montre volontairement des lignes audacieuses comme pour illustrer la rupture qu'elle souhaite réaliser dans le monde automobile. Cette voiture entièrement électrique et révolutionnaire montrerait une vitesse de pointe de 125km/h et une autonomie de 200km, là où les modèles actuels ne dépassent pas les 100km.

Pour concevoir un produit l'équipe de design doit suivre trois étapes.

Dans un premier temps, elle entreprend d'analyser l'existant sur le marché au moyen de "planches de tendances". Ces planches donneront à l'équipe des bases de réflexions afin de décider quelle couleur, quelle forme et quelle matière seront utilisées pour la création du produit.

Puis, dans un second temps, les designers élaborent un premier projet de dessin. Ce projet sera petit à petit affiné et précisé.



*Dessin d'un concept car automobile*

Enfin, une fois le dessin clarifié et abouti, une maquette en réduct ou grandeur nature sera élaborée afin d'obtenir une meilleure vision du projet. Puis, un prototype sera réalisé au moyen des matières et pièces nécessaires. Ces pièces pourront être produites en interne ou achetées, ce qui permettra alors d'obtenir une idée assez précise du coût de production du produit.

## **La production**

Après l'élaboration du produit, des **tests** sont réalisés par la **fonction Production**. Ces tests doivent attester que le produit élaboré répond correctement au cahier des charges initial et aux attentes du marché. Parmi ces tests, on compte des tests techniques mais aussi sensoriels (odeurs, saveurs du produit...).

Si ces tests sont concluants, des tests de pré-industrialisation sont alors lancés afin de définir si le produit s'adapte bien à la production en grande série. Il n'est pas rare de voir des réajustements être demandés à ce stade. En effet, la production industrielle pose certains problèmes spécifiques de qualité et de coût qui ne peuvent être observés qu'à ce stade. Pour Emmanuel GIOUX : « *C'est notre mission, à nous industriels, de dire au marketing et au design si tel ou tel aspect du produit, ou du packaging, n'est pas cohérent ou conforme avec les contraintes actuelles de production et charge à nous de proposer et de chiffrer en coûts et délais les actions nécessaires pour pouvoir produire les produits souhaités.* ».

La production aura également la mission de définir les capacités de production de l'entreprise en termes de composants et de produits finis.

### *ii. L'élaboration du packaging*

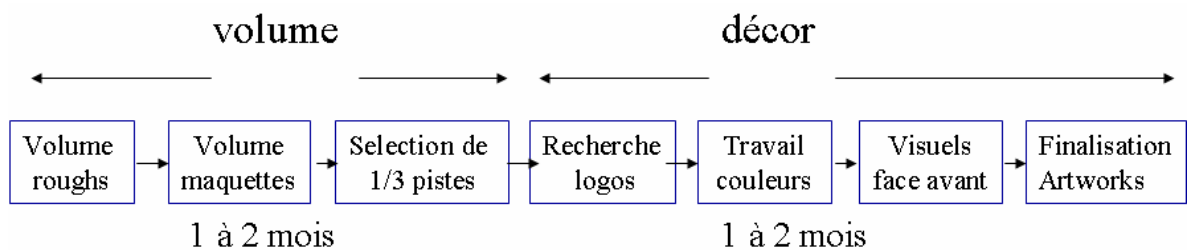
L'emballage d'un produit revêt plusieurs fonctions au cours de son existence. Il doit être installé facilement, transporté, stocké, conservé, bien vu par le client, manipulé et enfin éliminé.

Les équipes de création doivent donc tenter de concevoir le packaging dans le but de maximiser toutes ces fonctions. C'est pourquoi de nombreux départements différents, notamment la logistique, vont participer à cette élaboration.

Le packaging constitue parfois la seule innovation du nouveau produit. Ce nouveau packaging permet souvent de fournir au consommateur des mini doses ou des packs prêts à emporter par les enfants pour leur journée de classe.

La création d'un packaging s'effectue en deux étapes successives, la première sur le volume adéquat à sélectionner et la seconde sur l'élaboration du décor. Ces deux étapes sont bien

illustrées par le schéma suivant représentant la procédure de création de packaging dans l'entreprise Clinique, fabricant de produits cosmétiques et de parfums.



*Source : processus Clinique, Entretien avec Isabelle ULRICH*

Dans cette première étape de travail sur le volume, l'entreprise devra effectuer une recherche sur les matériaux, les dimensions, l'emballage primaire, l'emballage secondaire... tout en prenant en compte les contraintes liées à la technologie, à la production ou au stockage.

Dans la seconde étape, celle du décor, l'entreprise devra là encore respecter de nombreuses contraintes liées à l'identité de la marque telles que le respect du logo de la marque ou encore de la cohérence entre l'identité du pack et celle de la marque.

La face avant devra présenter un certain nombre d'informations obligatoires :

- Le nom de la marque
- Le nom du produit
- Les attributs du produit et les arguments de vente
- Les traductions en langues étrangères

Pour étudier la faisabilité de ce packaging, l'entreprise suivra pas à pas les étapes d'un processus complexe tel que celui représenté par le schéma suivant :



production des usines n'étant pas forcément très flexible, il est nécessaire d'avoir des prévisions des ventes les plus fiables possibles.

La première difficulté de l'exercice réside bien dans le fait que le produit ne possède pas d'historique et qu'il s'agit de réaliser un plan de ventes sur un produit dont on ignore s'il sera bien reconnu, bien perçu et apprécié par les consommateurs.

L'autre difficulté tient de la nature changeante du consommateur. Celui-ci devient de plus en plus volatile et informé, rendant la prévision de ses comportements encore plus difficile.

De nombreux exemples nous montrent que cette étape n'est pas toujours parfaitement menée. On peut ainsi citer l'exemple de la Renault Scenic qui, à cause d'une prévision des ventes ayant sous-estimé le succès du véhicule, a dû faire face, lors de son lancement, à une rupture de stock et à plusieurs mois d'attentes pour les acheteurs.

A l'inverse, le lancement en 1985 du New Coke par l'entreprise Coca-Cola à quant à lui pêché d'un excès d'optimisme de la part des prévisions de ventes. Boudé par les consommateurs, le New Coke finit par disparaître des rayons seulement quelques mois après sa sortie.

Pour prévoir les ventes futures d'un produit, l'équipe marketing procède généralement en deux étapes :

- L'estimation de la taille du marché en volume
- L'estimation de la part de marché du produit

### **Estimer la taille du marché en volume**

La tâche semble ardue. Pour cela, l'équipe peut cependant utiliser des données déjà existantes et tangibles pour réaliser leurs estimations.

Tout d'abord, elle peut utiliser les résultats des études de marché réalisées lors des tests de concept. En fonction de ces résultats, elle pourra rapprocher le nouveau produit d'un autre produit déjà lancé auparavant et ayant reçu les mêmes notes de tests.

L'équipe peut aussi, si le produit a été annoncé à l'avance, se baser sur les "pré-ventes" passées auprès du service commercial de l'entreprise. Cette méthode est aujourd'hui utilisée par des entreprises internationales telles qu'Amazon ou CD-Now aux Etats-Unis. A ce sujet, Wendy Moe et Peter Fader ont montré que ces prévisions basées sur les données d'avant-

lancement pouvaient donner des résultats très satisfaisants avec seulement 10% de marge d'erreur. Ce model statistique est basé sur le niveau d'innovation du produit et prend en considération dans sa formule de calcul les possibilités de diffusion et le comportement d'adoption du consommateur.

Enfin, l'équipe de prévision pourra se servir des ventes réalisées par ce produit dans les pays où il a déjà été lancé. Il faudra pour cela adapter les chiffres aux caractéristiques du marché local telles que la structure du réseau de distribution (grandes surfaces ou domination des petits détaillants) ou les données socio-démographiques des habitants. Cette méthode est particulièrement utilisée dans l'industrie du cinéma : le nombre de salle de diffusion dans les nouveaux pays est fixé à partir des entrées effectuées dans le pays d'origine depuis son lancement .

### **Estimer les perspectives de parts de marché du nouveau produit**

Après avoir défini le volume du marché dans lequel évoluera le nouveau produit, il s'agit désormais de déterminer le pourcentage de ce volume qui sera capté par le produit.

Pour réaliser ce travail, le marketing utilise le plus souvent des modèles statistiques.

C'est en rapprochant le volume du marché et les parts de marché que l'on obtiendra une prévision des ventes, en volume, du nouveau produit. Parfois jugées approximatives à ce stade, les prévisions pourront être confirmées par le biais de tests.

Ces tests peuvent être réalisés, soit dans un contexte virtuel, sur un échantillon choisi de consommateurs, soit dans un contexte réel, en organisant le lancement du produit dans une ville ou un pays test. Ce fut le cas d'Actimel (Danone) qui fut lancé au préalable sur l'intégralité du marché Belge afin de tester l'accueil du produit par les consommateurs.

#### *iv. La fixation du prix*

Dans le même temps que l'élaboration du produit, l'équipe marketing doit fixer le prix de vente qui sera proposé au client. Constituant un élément déterminant dans la décision d'achat, il doit faire l'objet d'une attention toute particulière de la part de l'entreprise.

En général, le prix de vente est fixé suivant les trois points suivants :

- Le coût de production
- La valeur attribué au produit par le consommateur
- Le prix des produits concurrents

Dans le cas d'un lancement de nouveau produit, ces trois éléments peuvent être parfois très difficiles à évaluer, soit parce qu'ils sont inexistants (par exemple, aucune concurrence n'existe encore), soit parce que les éléments de base ne sont pas encore bien définis (lors de la phase de faisabilité, les caractéristiques du produit permettant de calculer son coût de production ne sont pas encore clairement arrêtées).

La fixation d'une stratégie prix se réalise en sept étapes clé<sup>18</sup> :

- Déterminer l'objectif de la stratégie prix (maximisation du profit ou maximisation de la part de marché)
- Evaluer la demande
- Estimer les coûts (prix de revient unitaire du produit)
- Benchmarking<sup>19</sup> du prix de vente de la concurrence
- Choisir une méthode de tarification
- Déterminer une cible de prix consommateur
- Fixer le prix tarif

Le prix de lancement d'un nouveau produit doit avant toute chose être cohérent avec le positionnement<sup>20</sup> du produit.

On peut choisir un prix de départ élevé, appelé "prix d'écrouissage", si on souhaite donner au produit une image de qualité et de "haut de gamme". Cette stratégie permet de positionner la qualité du produit dans les esprits des consommateurs. Il privilégie donc, dans un premier temps, la qualité au détriment du volume des ventes.

---

<sup>18</sup> Source : *Entretien avec Isabelle ULRICH*

<sup>19</sup> Benchmarking = approche traditionnelle aspirant à une comparaison avec les principaux concurrents de l'entreprise

Source : *"L'encyclopédie du marketing" de Jean-Marc LEHU, Editions d'Organisation, 2004*

<sup>20</sup> Positionnement d'un produit = image du produit que l'entreprise souhaite véhiculer aux clients

A l'inverse, on peut choisir de fixer un prix de lancement bas, appelé "prix de pénétration", afin de maximiser les volumes de ventes et d'accélérer la diffusion du produit.

Le prix final peut aussi devenir le moteur entier du processus de conception. Il devient le "prix cible" et il est intégré au cahier des charges de création du produit. Ce prix cible permet à l'entreprise de faire des arbitrages dans le choix des matières utilisées, des fonctionnalités, etc. On peut ici citer l'exemple de la Renault Logan dont l'objectif premier était d'être "un véhicule à 5 000€" et dont toute la conception a été guidée par cette contrainte.

#### *v. Validation financière et économique*

D'après Isabelle Ulrich, dans tout développement de projet, il existe quatre étapes centrales :

- le développement du projet
- la validation économique et financière
- la réalisation du projet
- le lancement et le suivi du projet

Ainsi, après la définition du produit et du packaging et la fixation du prix, il convient donc à ce stade de réaliser une validation financière du projet.

Cette étape est incontournable. C'est en effet elle qui va garantir la viabilité économique du projet. Il est important d'obtenir un aval financier parfois plus objectif et proche de l'objectif final du lancement d'un produit : gagner de l'argent grâce à la vente de produits **rentables**.

Pour calculer la rentabilité du produit, la fonction Finance, en charge de cette étape, a besoin des estimations réalisées par l'ensemble des départements de l'entreprise sur leur domaine respectif d'activité.

Cette étape permet également à toute l'équipe de développement du produit de se poser les bonnes questions : qu'apportera notre nouveau produit au consommateur ? à notre entreprise ? quels avantages lui permettra de connaître le succès ? à combien s'élèvera le retour sur investissement de ce lancement ?...

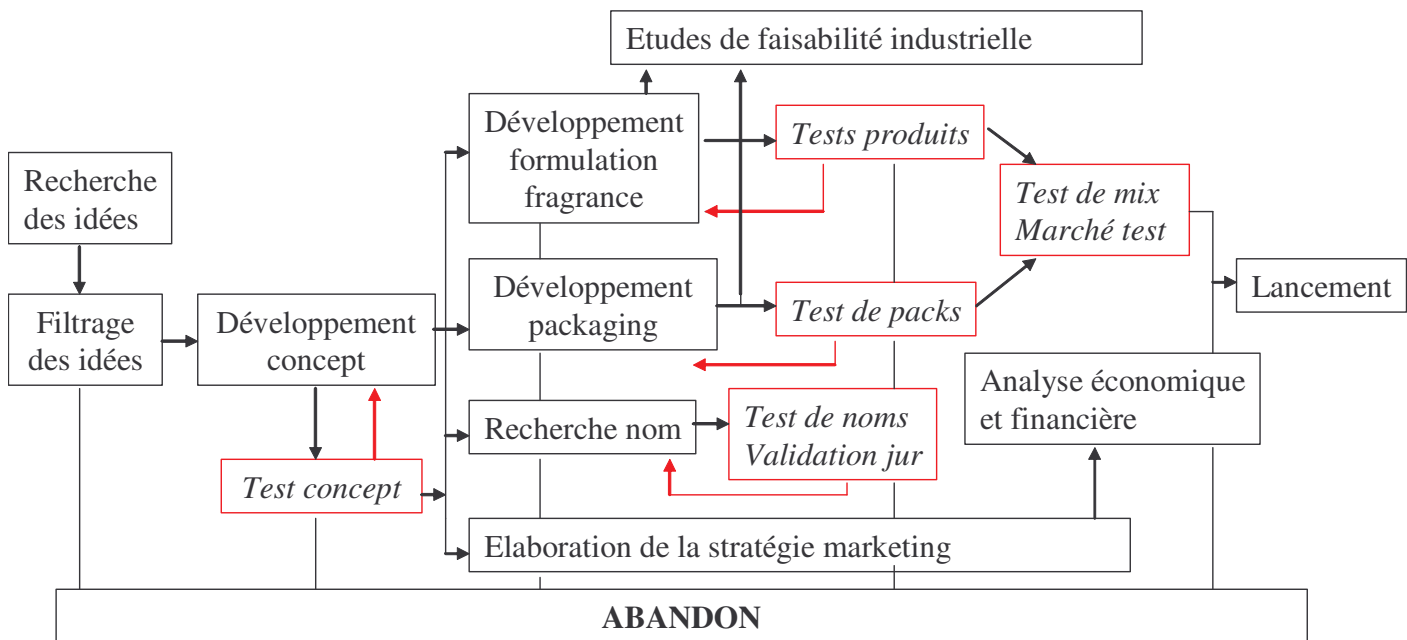
Mais l'étape de validation financière va bien plus loin que l'analyse économique du projet. Elle sert également d'examen de passage complet. Plusieurs résultats sont examinés :

- Validation des objectifs de vente.
- Validation du prix de revient usine et des coûts logistiques.
- Validation des stratégies de prix, de distribution, de communication et de promotion .
- Construction et validation du Compte de résultat du projet (*Annexe n°1 : Exemple de Compte de résultat de projet pour un soin corporel*).

C'est à l'issue de cette étape de validation financière que la décision de lancer le produit ou non sera prise par l'entreprise.

vi. Schéma récapitulatif des phases de concept et de faisabilité

Cas d'un développement de parfum dans l'industrie cosmétique.



Source : Entretien avec Isabelle ULRICH.

### c) Phase de Développement

On vient de le voir, nombreux sont les obstacles à franchir pour obtenir une décision de lancement d'un nouveau produit.

Mais ce n'est qu'une fois cette décision prise qu'une phase de développement peut s'engager. Le but de cette phase va être de réaliser toutes les opérations nécessaires à la production et à la distribution du produit fini.

Ces opérations sont nombreuses et couvrent l'ensemble des étapes de la chaîne de valeur : l'approvisionnement, la fabrication, la distribution et la communication.

#### *i. L'approvisionnement*

Il faut en effet désormais **choisir les fournisseurs** auxquels l'entreprise fera appel pour s'approvisionner en matières premières, en composants (produits semi-finis) ou parfois même en produits finis (certaines entreprises sous-traitent entièrement leur processus de production). Plus on demande au fournisseur d'aller loin dans le processus de production du produit, plus la sélection de ce fournisseur sera importante. Celle-ci peut se faire sur différents critères : le prix, la qualité (par exemple, fournisseurs classés ISO 9001 version 2000), le délai de livraison, la flexibilité de production, la situation géographique, la maîtrise d'une technologie, le portefeuille clients...

Cette phase de développement est également le moment de **mettre en place les schémas d'approvisionnement** élaborés lors de la phase précédente de faisabilité (le choix des lieux de stockage en fonction des besoins, le choix des prestataires logistiques, planning d'approvisionnement, délais nécessaires etc.)

#### *ii. La fabrication*

Concernant l'étape de fabrication, il faudra **sélectionner tous les équipements** (outillages, technologies, installations) qui seront nécessaires à la production ou à l'assemblage du produit fini.

Lorsque cette étape sera remplie, il conviendra à ce moment de procéder à des essais, des **répétitions de production**, en conditions industrielles afin de connaître le temps nécessaire pour fabriquer, par exemple, 100 produits, mais aussi afin de détecter des sources éventuelles de panne ou d'erreur de production.

Par la suite, un **planning de production** devra être construit afin de savoir à quel moment les premiers ordres de production devront être lancés afin de procéder au lancement.

### *iii. La distribution*

Même si la stratégie globale de distribution a déjà été élaborée lors de la phase précédente (choix des canaux de distribution, couverture du marché...), il convient maintenant de mettre en place cette stratégie dans le détail.

En effet, l'entreprise devra tout d'abord négocier de nombreux points avec les distributeurs puis motiver efficacement sa force de vente. Voyons comment.

#### **Les négociations avec les distributeurs :**

Celles-ci peuvent être difficiles, notamment si l'entreprise a choisi la grande distribution comme canal de distribution de son nouveau produit. Difficiles mais essentielles. En effet, si ces négociations sont bien réalisées, elles peuvent donner au produit toutes les chances de connaître un succès commercial.

Dans le cas où l'entreprise possède ses propres boutiques de distribution, les négociations sont bien évidemment inutiles.

Cependant, que ce soit dans les chaînes de magasins spécialisés ou dans la grande distribution, l'entreprise va devoir négocier trois points cruciaux :

- le référencement de son produit : le produit sera-t-il référencé dans toutes les enseignes du groupe ou seulement dans certaines d'entre elles ?
- le choix du rayon : à négocier en fonction du positionnement du produit et de la fréquentation du rayon.
- les promotions possibles sur le lieu de vente : les distributeurs sont en général friands de ce genre d'animation et présentent ainsi peu de difficulté de négociation sur ce point.

### **La motivation de la force de vente :**

Deux éléments vont participer à la motivation des commerciaux :

- L'importance du produit dans la stratégie de l'entreprise :

La sensibilisation du commercial sur les enjeux que représentent les ventes de ce produit peuvent être un point de motivation extrêmement important car celui-ci se sent associé à la stratégie de l'entreprise et voit l'action directe de son travail sur la bonne santé de sa société. Si le produit représente ainsi une sorte de "nouveau départ" pour l'entreprise, le commercial sera motivé par la volonté de voir sa société survivre et s'améliorer.

- La motivation financière :

C'est évidemment la plus couramment utilisée. Mais celle-ci ne doit pourtant pas se faire de n'importe quelle manière. En effet, il a été observé qu'en cas d'une rétribution financière basée sur un chiffre d'affaires global de ventes personnelles, les commerciaux ne portaient leurs efforts que sur les produits existants de l'entreprise, dont ils maîtrisent mieux l'argumentaire de vente, que sur le nouveau produit<sup>21</sup>. Ainsi, il faudra plutôt envisager une motivation financière sur ce nouveau produit en particulier.

Le **date de lancement** devra également être arrêtée lors de cette phase de développement du nouveau produit. Nous détaillerons ce point plus tard en partie III) de ce mémoire.

#### *iv. La communication*

L'entreprise devra également définir avec précision la stratégie de communication associée à ce lancement.

Cette stratégie aura deux objectifs :

1. Faire connaître le nouveau produit à un maximum de personnes afin que ceux-ci le reconnaissent en le voyant.

Pour faire connaître le produit, il faudra donc déterminer le choix des médias qui seront utilisés (télévision, journaux, radios, Internet, panneaux publicitaires...) ainsi que les méthodes hors médias (marketing direct, relations publiques, création d'événements...).

---

<sup>21</sup> "Marketing de Nouveaux produits : de la création au lancement" de Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, Editions DUNOD, 2005, p211.

2. Vanter les attributs du produit de manière suffisamment attrayante pour que le consommateur ait envie de l'acheter.

Ce second objectif est parfois oublié par les entreprises. Ces dernières se retrouvent alors dans une situation inconfortable dans laquelle les clients connaissent bien l'existence du produit mais ne l'achètent pas.

A l'issue de cette phase de développement, l'entreprise doit être prête à lancer le nouveau produit. Elle doit donc savoir avec précision comment, quand, par qui et grâce à quoi le nouveau produit va être vendu.

Pour s'assurer de cela, tout aura dû être planifié et répété afin de garantir un lancement de produit avec le moins de risque de panne ou d'erreur possible.

#### d) Phase de Lancement

La phase de lancement se caractérise par le lancement opérationnel en fabrication des produits. C'est le moment où tous les acteurs impliqués (fournisseurs, usines, distributeurs, transporteurs, commerciaux...) doivent répondre présents.

Si les phases précédentes ont bien été réalisées, cette phase ne présente alors pas de difficulté majeure. Il s'agit majoritairement de s'assurer de la bonne coordination des flux et de la bonne entente entre les acteurs.

C'est généralement à ce moment que l'entreprise décide également de la mise en place opérationnelle d'un service client chargé de l'après-vente. La préparation de ce service aura bien évidemment été pensée à l'avance, mais ne sera appliquée qu'à ce moment là du processus de lancement.

La phase de lancement est aussi marquée par une action de merchandising de la part de l'équipe marketing. En effet, l'équipe a l'opportunité de se rendre sur les lieux de vente du produit et d'aider les chefs de rayons à mettre en valeur leur produit. Si ce merchandising est bien effectué, il peut être décisif dans l'acte d'achat du client. Celui-ci sera, en effet, plus

enclin à acheter un produit bien présenté et visible qu'un produit inaccessible, mal positionné ou non esthétique.

Il n'est pas rare, et voire même recommandé, de voir l'équipe projet en charge du lancement rester "sur le pied de guerre" pendant quelques jours à quelques semaines après la date du lancement afin de s'assurer de la bonne marche des opérations.

L'équipe procède ainsi à des remontées d'expériences régulières entre les acteurs et clarifie les situations qui l'exigent.

#### e) Phase de Contrôle

Suivre étroitement les résultats du nouveau produit est un travail essentiel pour éviter de réduire à néant tous les efforts réalisés jusqu'ici.

En effet, il est important de savoir si la réalité des faits suit bien les prévisions faites par l'entreprise avant le lancement. Ce contrôle doit ainsi permettre :

- d'identifier au plus tôt le dysfonctionnement,
- puis de découvrir les causes du problème,
- et enfin de réagir rapidement et efficacement face à celui-ci.

*Schéma des indicateurs de contrôle à suivre*

	Définition	Type de source
<b>Indicateurs commerciaux</b>	Ventes en volume Ventes en valeur Répartition des ventes selon les différentes références Part de marché Ventes des autres produits de la gamme	Panels (si existants) Remontées des vendeurs Enquêtes magasin Fichiers de commande
<b>Indicateurs de communication</b>	Notoriété du nouveau produit Mémorisation de la publicité Compréhension Agrément	Enquêtes consommateurs Post-tests publicitaires
<b>Indicateurs relatifs à la distribution</b>	Distribution Valeur Distribution Numérique Part de linéaire Prix de vente effectif Ruptures de stocks Niveau de stock	Panels distributeurs (si existants) Échantillon de points de vente Relevés des commerciaux
<b>Indicateurs relatifs aux consommateurs</b>	Taux d'essai Taux de réachat Volume moyen d'achat par acheteur Satisfaction Communication par le bouche à oreille Profil des acheteurs	Panels consommateurs (si existants) Enquêtes consommateurs Analyse des réclamations Forums Internet consacrés au produit ou à la catégorie de produit Force de vente en business-to-business
<b>Indicateurs concurrentiels</b>	Lancements concurrents Opérations promotionnelles Baisses de prix Communication publicitaire	Analyse des panels Relevés de commerciaux Analyse de la presse Salons professionnels

Source : "Marketing de Nouveaux produits : de la création au lancement" de Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, Editions DUNOD, 2005, p233.

Dans ce tableau, on voit que tous les points de vue sont analysés : celui du commercial, du publicitaire, du distributeur, du client et du concurrent. On s'aperçoit cependant que nombre de ces indicateurs permettent une identification du problème mais pas nécessairement une découverte de ses causes. Il conviendra alors d'associer des études qualitatives sur certains clients afin de déterminer ces causes.

*Schéma des actions correctrices à développer*

Étape du processus d'adoption	Causes possibles	Actions correctrices envisageables
Connaissance du produit	Budget de communication insuffisant par rapport à la taille de la cible	Nouvelle campagne de communication Nouveaux choix en mediaplanning
Intérêt	Création publicitaire pas assez marquante Mauvaise attribution de la communication publicitaire au nouveau produit	Changement de message
Essai	1. Trop faible présence en magasin : référencement insuffisant, ruptures de stock 2. Mauvaise visibilité en rayon : packaging trop peu impactant, part de linéaire insuffisante 3. Trop peu d'opportunités d'essai 4. Prix perçu comme trop élevé	Actions auprès des distributeurs  Actions auprès des distributeurs pour augmenter la part de linéaire Changement de packaging Distribution d'échantillons Promotions prix, introduction de références moins chères
Réachat	1. Nombre de réacheteurs faible Insatisfaction par rapport à l'utilisation : promesse décalée par rapport au produit, mauvaises instructions d'utilisation, faible performance effective du produit  2. Quantités moyennes réachetées trop faibles : occasions d'utilisation non comprises, prix perçu comme trop élevé	Changement de positionnement publicitaire Rédaction de nouvelles instructions d'utilisation Modification du produit  Nouvelle communication sur les occasions d'utilisation Baisse de prix

Source : "Marketing de Nouveaux produits : de la création au lancement" de Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, Editions DUNOD, 2005, p234.

Identifier les problèmes ne suffit pas, il faut leur trouver une solution efficace au plus vite. En fonction de la cause du dysfonctionnement, une ou plusieurs actions correctrices devront être mises en place avec l'acteur concerné (distributeur, publicitaire...). Ces actions correctrices peuvent être de tout ordre : faciles et applicables à court terme (promotions prix, nouvelle campagne de communication...) comme beaucoup plus ardues et longues (révision du produit lui-même).

## 2) La logistique à chaque étape du lancement de produit

Après avoir présenté les phases du lancement d'un produit de manière générale, il est maintenant important de voir quelle place la logistique occupe dans chaque phase.

Il est important de préciser ici que cette sous partie n'a pas pour but de présenter la manière dont la logistique **devrait** intervenir dans chaque étape (cet aspect sera développé dans les parties III et IV de ce mémoire), mais bien de quelle manière elle intervient généralement.

### a) La logistique dans la phase de concept

Traditionnellement, la fonction logistique n'intervient qu'en tant que fonction de soutien lors de cette phase de recherche de l'idée et de création du concept.

Cette tâche est en effet largement réservée aux fonctions Marketing et Recherche & Développement ainsi qu'à la direction, chargée de prendre les décisions d'engagements ou non sur tel ou tel concept développé.

La logistique n'intervient que lors des tests de concepts pour lesquels elle est principalement chargée d'approvisionner la fonction Recherche & Développement en matières premières ainsi que de transporter les articles à un éventuel centre de test (par exemple, transporter les concept cars à un centre de crash-tests automobiles).

Elle assiste donc les autres fonctions.

### b) La logistique dans l'étude de faisabilité du projet

Comme dit précédemment, la phase de faisabilité se divise en cinq étapes :

- Elaboration du produit
- Elaboration du packaging
- Prévision des ventes
- Fixation du prix
- Validation financière

La logistique agit différemment dans chacune de ces étapes.

*i. Elaboration du produit*

Concevoir un produit nécessite, comme nous l'avons dit précédemment, la réalisation de nombreux tests divers tels que : les tests de formules, de tolérance, de stabilité, ou tests consommateurs, les tests de compatibilité formule/composants, les tests de produits...

C'est à l'occasion de ces tests que la logistique se manifeste. Elle aura alors quatre fonctions :

- Fonction Prévision : elle devra globaliser les besoins en production du laboratoire de recherche afin de prévoir quelle quantité et de quoi, elle doit l'approvisionner.
- Fonction Achat : c'est la logistique qui se charge de l'achat des matières premières et des composants dont a besoin le laboratoire.
- Fonction Gestion de production : avec l'usine, elle planifie également la production des produits élaborés par le laboratoire.
- Fonction Transport : la logistique organise le routage des différents éléments entre les lieux de recherches, de production et de tests. Elle assure une livraison dans les délais.

La logistique intervient à nouveau peu au cours de cette étape d'élaboration du produit et se place encore ici comme une fonction de soutien aux autres départements de l'entreprise.

*ii. Elaboration du packaging*

Deux étapes de travail constituent cette étape d'élaboration du packaging : la recherche du volume à donner au package et la recherche de son décor.

Logiquement, c'est évidemment dans cette première phase que la logistique joue le plus grand rôle.

L'étude du packaging par la fonction logistique va se développer sur deux points :

1. Quelles sont les conditions d'approvisionnement de ces packages par les fournisseurs ?
  - Quelle est la capacité de production des composants du package (nombre de pièces/jour) ?
  - Quels sont les principes de gestion de production du ou des fournisseurs ?

- Dans quelles conditions se réalise le transport, la livraison et le stockage des composants (regroupement, vrac..) ?
2. Le volume choisi est-il adéquat avec les contraintes logistiques ?
- Est-il regroupable dans nos cartons habituels de regroupement ?
  - Est-il stockable facilement dans nos magasins ?
  - Est-il aisément transportable ?
  - Quelle est la qualité de la matière utilisée (carton, plastique...) ? Résiste-t-il bien à un nombre important de manipulations ?
  - Protège-t-il bien le produit ?

La logistique essaie d'anticiper les problèmes qui pourraient survenir par la suite et qui pourraient poser problème dans la distribution du produit.

### *iii. Prévission des ventes*

La Logistique n'est pas responsable des estimations des ventes dans les projets de nouveaux produits. En effet, c'est une responsabilité purement marketing mais à laquelle la logistique peut cependant être associée en tant qu'avis consultatif.

Aux yeux de Mme Isabelle ULRICH, l'avis de la fonction logistique est "haut combien important" pour l'équipe marketing :

*« Les membres de l'équipe logistique ont généralement une meilleure vision des étapes opérationnelles du lancement et se caractérisent également par une stabilité en poste beaucoup plus longue que les équipes marketing, caractérisées par un gros turn-over. Ainsi, les logisticiens apportent, à ce stade des opérations, leur expérience et leurs souvenirs de succès et de fiasco déjà réalisés par l'entreprise. Ils sont ainsi la mémoire vivante de l'entreprise, tentant d'empêcher cette dernière de réaliser deux fois les mêmes erreurs et ainsi d'apprendre de ses échecs. Ils ont même en leur possession des outils informatiques de prévisions des ventes avec lissage exponentiel et/ou analyse de séries chronologiques (type Forsys), qui permettent de simuler des ventes sur un nouveau produit. »*

Suivant les entreprises, cet avis consultatif n'est pas toujours donné à la logistique.

#### *iv. Fixation du prix ou Construction de la stratégie logistique*

Le processus de fixation du prix final, comme dit précédemment, est réalisé par le département Marketing qui, pour l'effectuer, a besoin d'une estimation des coûts de toutes les fonctions impliquées dans le lancement du nouveau produit. La logistique en fait bien sûr partie. Mais pour estimer ses coûts, la logistique doit, avant toute chose, définir sa stratégie. C'est elle qui déterminera ses coûts.

Pour construire sa stratégie, l'équipe logistique doit définir les six dimensions suivantes :

- Les approvisionnements en matières premières et en composants
- Le stockage interne des matières premières et des composants
- Les besoins en production pour assurer le lancement
- Le stockage de produits finis
- Le plan de palettisation
- La codification et la nomenclature du produit

#### **→ Les approvisionnements en matières premières et en composants**

Pour définir cette dimension "approvisionnement des matières premières et composants", la logistique doit déterminer l'ensemble des points suivants :

- En externe avec les fournisseurs :
  - Capacité annuelle, mensuelle et hebdomadaire de production des fournisseurs
  - Seuil minimum de production et de livraison
  - Fréquence des séries de production
  - Degré de flexibilité de ces fournisseurs
  - Planning de production des fournisseurs
- En interne :
  - Modèle d'approvisionnement (choix de la fréquence et de la quantité à approvisionner)
  - Transport des marchandises (choix des moyens de transport, détermination du délai de livraison)
  - Normes d'entreposage (certains produits considérés comme "dangereux", tels les produits agrochimiques ou les armes, imposent la mise en place de

précautions spécifiques d'entreposage pour garantir la sécurité des lieux de stockage ou la protection de l'environnement)

- Coût annuel (au kilogramme pour les matières premières et à l'unité pour les composants)

### ➔ **Le stockage interne des matières premières et des composants**

L'entreprise déterminera ici :

- quel niveau de stock de sécurité de matériaux elle devra fixer pour se mettre à l'abri d'un sursaut imprévu de demande.
- si la capacité de stockage est suffisante pour absorber les besoins en la matière, ou s'il faut de l'espace supplémentaire. Faut-il louer ? ou acheter ? A quel coût ?

### ➔ **Les besoins en production pour assurer le lancement**

Généralement, la première commande de produits finis est plus importante que les suivantes, pour la simple raison qu'elle a pour fonction de couvrir une période plus longue que les suivantes (cette période peut couvrir de deux à douze mois de ventes selon les entreprises et selon le secteur d'activité). Cet état de fait pose souvent certains problèmes de capacité de production.

On tentera ici de répondre à la question : De combien de capacité de production aura-t-on besoin pour assurer le lancement ?

Pour y répondre, la direction logistique de l'entreprise devra :

- tout d'abord, Demander au marketing une mensualisation des ventes de l'année,
- puis Estimer le niveau de stock de produits finis pour le mois de lancement
- et Définir le niveau de stock de sécurité de produits finis,
- pour enfin Construire, avec l'usine, le planning des besoins en production hebdomadaire afin de connaître l'évolution du stock pendant le mois de lancement.

A l'issue de cette étude, on saura alors si l'usine sera capable d'absorber les flux dus au lancement ou si le recours à une production externe s'avère nécessaire.

### → Le stockage de produits finis

Même si le niveau de stockage a été déterminé pour la phase de lancement, il s'agit désormais de le fixer pour les phases suivantes. L'équipe logistique sera également tenue de définir les lieux de stockage et l'appel ou non à un prestataire extérieur.

### → Le plan de palettisation

La construction de ce plan consiste à déterminer combien de cartons va-t-on pouvoir disposer sur une palette standard (1,2 x 1 mètre), et de quelle manière, puis combien pourra-t-on empiler de couches de cartons sur cette même palette. On obtiendra à l'issue de ce travail une palette "type".

Puis, on s'assurera que ce plan de palettisation est bien en harmonie avec les installations des transporteurs et des distributeurs.



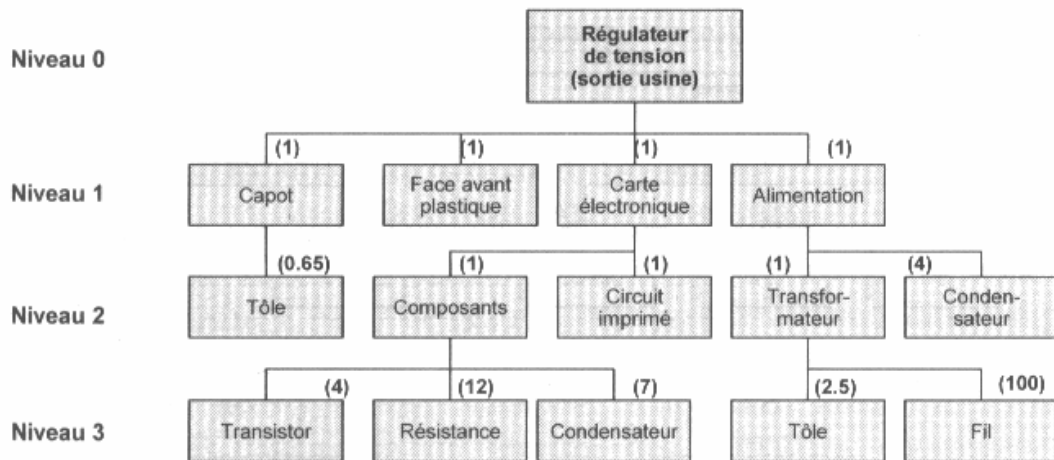
Enfin, on complètera cette étude de palettisation par une étude de gerbabilité. En d'autres termes, l'équipe logistique va définir combien de palettes du même type vont pouvoir être superposées lors du transport et lors du stockage. Cette gerbabilité se détermine en fonction de la solidité des cartons, du poids et de la hauteur des palettes.

### → La codification et la nomenclature du produit

Le nombre de pièces différentes dans un seul produit peut être si impressionnant (plusieurs milliers) et leur assemblage si complexe qu'il est généralement indispensable de réaliser une codification et une nomenclature du produit.

Ainsi, toutes les pièces constitutives sont codées afin d'être parfaitement identifiables et devront être insérées dans la nomenclature du produit afin de savoir à quel stade chaque pièce intervient dans le processus de fabrication du produit.

Le schéma suivant présente la nomenclature de fabrication d'un régulateur de tension :



Source : "Management Industriel et Logistique, Conception et pilotage de la Supply Chain" de Gérard Baglin,[...], Editions Economica, 2005 , p31

On voit par ce schéma qu'il existe trois niveaux de production dans la fabrication du régulateur de tension et que des éléments différents interviennent à chacun de ces niveaux. Les liens entre les éléments symbolisent leur association pour fabriquer un composant de niveau supérieur. La nomenclature fait donc l'office de mode d'emploi ou de notice chronologique de la phase de fabrication du produit.

Cette codification et cette nomenclature permettront donc de construire fidèlement le planning d'approvisionnement de l'usine en matières premières, en composants et en packaging.

L'estimation des coûts logistiques va maintenant pouvoir se faire puisque toutes les hypothèses logistiques viennent d'être déterminées. Il suffira alors d'additionner les coûts de stockage, de manutention et de transport.

Une fois réalisée, cette estimation sera envoyée à la Finance et au Marketing pour validation financière du projet.

#### v. Validation financière

La logistique ne participe pas à cette étape, sauf lors de la remise de ses propres estimations de coûts pour le projet.

c) La logistique dans la phase de développement du produit

La phase de développement du produit, c'est le moment des préparations et des mises en place des stratégies élaborées en amont. La logistique devient la fonction centrale dans la poursuite du projet. Elle quitte sa place de fonction de soutien pour devenir le chef d'orchestre de l'ensemble des acteurs impliqués dans le lancement du nouveau produit.

i. Création d'un retro-planning global

Pour conduire toutes les actions nécessaires à la bonne préparation du lancement (développement d'une crème par le laboratoire de recherche, recherche d'un nom par le marketing, recherche du meilleur schéma d'approvisionnement par la logistique, création du planning industriel par le production...), l'équipe logistique a besoin d'un outil lui permettant d'avoir, d'un seul coup d'œil, le suivi de l'ensemble de ces actions.

Elle utilisera alors un "retro-planning". Généralement représenté par un tableau à double entrée, ce tableau va donner à l'équipe la possibilité de suivre pas à pas, et de manière globale, l'avancement, la durée, le responsable et les dates butoirs de chaque opérations.

Voici l'exemple d'un retro-planning :

	semaine 1					semaine 2				
	Avant	8-nov	9-nov	10-nov	11-nov	14-nov	15-nov	16-nov	17-nov	18-nov
<b>GRAPHISME</b>										
Création d'un charte Graphique + Logo										
Habillage du document										
<b>CONTENU</b>										
<b>Executive Summary</b>										
Qu'est ce que Eco conseil ?										
Qui sommes nous ?										
Que recherchons nous ?										
<b>Etude de marché</b>										
Le marché de l'environnement										
Les différents services à l'environnement										
Le marché de l'Internet										
Une référence : Bioviva										
<b>Présentation du produit</b>										
Présentation de Eco-conseil										
Offres commerciales										
Fonctionnalités du produit										
Schéma fonctionnel du produit										
Value proposition du produit										

Source : [http://eco.conseil.free.fr/docs\\_divers/Planning\\_Ecoconseil.xls](http://eco.conseil.free.fr/docs_divers/Planning_Ecoconseil.xls)

Horizontalement, on voit la liste des actions à réaliser. Verticalement, c'est le temps qui est représenté. Au centre, symbolisé par de la couleur, on voit le début, la fin et la durée de chaque action.

Par ce biais, l'équipe peut mieux s'organiser et peut également gérer plus facilement la bonne tenue des opérations. Mais pour construire ce retro-planning, la fonction logistique a bien évidemment besoin du concours de tous les départements concernés.

*ii. Choix des fournisseurs et Commandes des matières premières et composants*

Choisir un fournisseur, c'est aussi choisir un partenaire de travail avec lequel de nombreux échanges seront réalisés. C'est pourquoi sa sélection est importante.

Cette sélection des fournisseurs est le plus souvent effectuée par la fonction Achat (intégrée à la fonction Logistique). Elle peut se faire soit par appel d'offres<sup>22</sup>, soit en contactant directement des fournisseurs connus par l'entreprise et que l'on souhaite comparer pour cette prestation.

Mais dans un premier temps et avant toute chose, la fonction achat devra définir ce qu'elle attend réellement du fournisseur. Pour cela, elle va élaborer une liste de critères de sélection. Cette liste sera établie en fonction, d'une part, de la politique d'achat de l'entreprise et, d'autre part, de la dimension plus ou moins stratégique de l'élément acheté (s'il s'agit par exemple de l'achat du processeur dans un ordinateur, les critères de choix vont être bien plus exigeants que pour les autres). On sait qu'avant de faire son choix, il faut essayer de cadrer tous les points afin d'éviter les mauvaises surprises. Cette liste de critères symbolisera donc les souhaits réels de l'entreprise et permettra alors de réaliser un premier niveau de sélection.

Ces critères peuvent porter sur de nombreux points divers et variés : la compétence technique et de recherche, la compétence de fabrication, la qualité des produits et des processus, le délai et la flexibilité, le coût global et les conditions économiques, la faculté d'adaptation, etc. (*Annexe n°2 : Les principaux critères de sélection des fournisseurs*)

---

<sup>22</sup> Appel d'offres = procédure au cours de laquelle un acheteur potentiel décrit précisément (en général par écrit) ses besoins et intentions d'achats et propose à des vendeurs/fournisseurs potentiels de lui faire des offres en conséquence.

Source : "L'encyclopédie du marketing" de Jean-Marc LEHU, Editions d'Organisation, 2004

Une fois cette liste créée, on pourra alors lancer l'appel d'offres ou contacter les fournisseurs intéressants.

A la suite de ce questionnaire, la direction achat réalisera une enquête interne pour savoir si oui ou non l'entreprise a déjà eu affaire à ce fournisseur et si oui, comment s'est déroulée la collaboration ? Pourquoi a-t-elle cessé ?... Cette enquête peut s'élargir à une enquête externe en interrogeant les contacts extérieurs de l'entreprise quant à la notoriété de ce fournisseur.

Ensuite, la direction Achat complètera son analyse par un déplacement sur place, au cours duquel elle réalisera un audit des installations et de l'organisation du fournisseur.

### *iii. Réglages du conditionnement*

Dans le cas où des anomalies postérieures à l'élaboration du packaging, et non observées lors des tests, interviennent (du type d'une non résistance à certaines conditions de travail, de manipulation ou de transport), la fonction logistique sera chargée de conduire le changement et de faire l'intermédiaire entre l'entreprise et le fournisseur du packaging.

Elle s'assurera alors que les dysfonctionnements se résolvent dans les délais.

Par la suite, la logistique devra également conduire les tests de production de masse des packaging et valider que toutes les conditions sont rassemblées pour assurer le lancement des premières commandes de packaging.

### *iv. Planning final d'approvisionnement et de production*

Même si ce planning des approvisionnements a déjà été défini lors de la construction de la stratégie logistique, il reste maintenant à le préciser et à le finaliser. Il n'est pas rare de voir des modifications être réalisées par rapport au planning défini en phase précédente.

Ces changements peuvent avoir des causes diverses : arrivée d'une information stratégique bouleversant l'ordre des priorités (exemple : lancement d'un produit concurrent au même moment que l'entreprise → il faut donc tout faire pour tenter de lancer le produit en premier), contexte politico-économique empêchant la réalisation de telle ou telle opération dans un pays (exemple : guerre en Irak, renversement politique au Népal...), etc.

Pour compléter la vision globale des processus obtenue grâce au retro-planning, l'équipe logistique doit également suivre un planning plus spécifique à chaque fonction et en particulier à la sienne. L'annexe n°3 figurant en fin de mémoire (*Annexe n°3 : Planning des opérations de lancement du ROC Renewex*), présente un exemple de planning d'approvisionnement suivi par l'équipe logistique de ROC lors du lancement d'un de ses produits : le ROC Renewex.

On voit au travers de ce document que l'équipe doit constamment rester en contact avec les prestataires de transport, d'entreposage mais aussi avec les usines et les fournisseurs clés.

La phase de développement du nouveau produit est enfin l'occasion pour la logistique de s'assurer que les contraintes douanières, en cas d'importation ou d'exportation de marchandises ou de produits, sont bien respectées et ne viendront en rien troubler le lancement.

#### v. Réunions mensuelles de suivi du développement

Des réunions mensuelles sont fixées entre les usines, la logistique, le marketing et le laboratoire de recherche.

La logistique joue encore ici le rôle d'intermédiaire avec l'ensemble des acteurs intervenants à quelque moment que ce soit dans le schéma de lancement du produit. Ces réunions portent généralement sur deux questions : « *Are we on budget ? Are we on time ?*<sup>23</sup> »

On discute alors des degrés d'avancement des différentes missions, de la bonne tenue ou non des délais et des budgets alloués. On répond ensuite aux questions stratégiques découlant de cette analyse coût/délai.

En cas, par exemple, de retard dans le développement d'un produit, la réunion permettra de refixer les priorités et de redéfinir, si nécessaire, le budget réservé à cette tâche ou même de changer la date de lancement du produit final.

#### vi. Réunion finale de pré-production

Cette réunion a lieu généralement deux/trois mois avant le lancement physique du produit. Elle rassemble les intervenants majeurs du projet et consiste à s'assurer que TOUTES les tâches à réaliser l'ont effectivement bien été et que le produit est fin prêt à être lancé. Elle fixe

---

<sup>23</sup> "New Product Introduction: A Systems, Technology, and Process Approach" de J. David Viale, A Crisp Fifty-Minute Series Book, Thomson Course Technology, p29

les idées sur les principales caractéristiques du lancement qui va être réalisé et valide le planning des mois prochains.

A l'issue de cette réunion, l'entreprise doit pouvoir lancer la première commande de produit fini sans avoir de doute sur la bonne réalisation de telle ou telle tâche.

Pour l'équipe chargée du projet, cette réunion sert également de moyen de motivation des acteurs du lancement. Il faut qu'ils se sentent tous très impliqués et motivés pour ne pas faire d'erreur au moment crucial. Cette réunion est donc là pour les associer pleinement au lancement du nouveau produit.

#### d) La logistique dans la phase de lancement

Pour le lancement, l'objectif seul et ultime, mais haut combien important, de la logistique sera de s'assurer de la bonne disponibilité du produit au client final.

Au cours de cette phase de lancement, la logistique va ainsi poursuivre sa mission de coordination des flux et des acteurs. Elle doit pour cela suivre pas à pas le cheminement du produit tout au long de la chaîne de transformation et de création de valeur afin de détecter un problème logistique dans les flux amonts (entre les fournisseurs et les usines) ou avals (entre les usines et les distributeurs).

Elle va donc tout d'abord avoir un rôle de communication avec les acteurs logistiques afin de récolter leurs retours d'expérience, bons ou mauvais.

A la suite de cette récolte d'informations, elle devra gérer les urgences d'approvisionnement ou de distribution des produits en organisant des recherches (pertes d'un lot) ou des expéditions de dépannages (approvisionnements express en marchandises de l'usine par avion, hélicoptère ou taxi pour palier le dysfonctionnement d'un fournisseur ou d'un transporteur).

Après la gestion de ces urgences, elle devra tenter d'identifier la source du problème et de la résoudre avec le partenaire concerné.

L'outil que la fonction logistique va utiliser pendant cette phase de lancement est bien sûr le schéma général des approvisionnements qui lui confèrera la vision globale des flux dont elle a

tant besoin (*Annexe 4 : Coordination des flux logistiques pour le lancement du produit ROC Renewex*). Elle saura ainsi qui est censé faire quoi et par quel biais (exemple dans l'annexe 4 : le fournisseur Heroka doit, par avion, fournir l'usine de Val de Reuil (VDR) en kits classiques et en recharges d'éponge).

e) La logistique dans la phase de contrôle

Plus tôt dans ce mémoire, nous avons décrit les différents indicateurs qui devaient être suivis par l'entreprise pour s'assurer de la bonne santé du produit pendant les semaines suivant le lancement. Ces indicateurs étaient de plusieurs types différents et ne regardaient pas tous la fonction logistique.

La donnée qui intéresse le plus la fonction logistique après un lancement est évidemment la volumétrie : A quel niveau sont les stocks ? Quels volumes de ventes ont été réalisés ? Suivent-ils les prévisions ? Un réapprovisionnement est-il nécessaire ? Si oui, quand ?... L'équipe va donc se focaliser sur les indicateurs lui donnant une information sur ses stocks, c'est à dire les indicateurs commerciaux (volumes de commande par les distributeurs) et ceux concernant la distribution (volumes réellement vendus aux consommateurs, niveau de stock...).

Pour les obtenir, la fonction logistique devra bien souvent passer par des sociétés de panel spécialisées dans la récolte d'informations telles que les "sorties de caisse"<sup>24</sup> des distributeurs.

Une fois ces informations récoltées, il faudra ensuite les analyser : quelle est l'évolution des ventes ? nos prévisions sont-elles suffisantes pour faire face à la demande ? Nos niveaux de stocks sont-ils suffisants ? ... Cette analyse permettra alors de juger si les prévisions se conjuguent bien avec la réalité des ventes. Il est, en effet, important de savoir anticiper une situation dans laquelle le produit se vendrait mieux ou moins bien que prévu. Cette notion fera l'objet de la quatrième partie de ce mémoire.

---

<sup>24</sup> Sorties de caisses = expression désignant la quantité exacte de produit réellement vendue par les distributeurs aux consommateurs finaux.

Les indicateurs de contrôle sont à la fois source d'anticipation des événements (anticipation des ruptures de stock) et source d'amélioration des processus logistiques (notre organisation est-elle adaptée pour répondre à la demande ?). La fréquence de suivi de ces indicateurs varie énormément d'une entreprise à une autre.

Une fois la description faite des phases du lancement et de la place qu'occupe traditionnellement la logistique dans chacune d'elles, nous sommes maintenant en droit de nous poser les questions suivantes : Quels sont les objectifs de la fonction logistique lors d'un lancement de produit ? et que doit-elle faire pour atteindre ces objectifs ?

Deux objectifs apparaissent alors comme centraux :

- Objectif n°1 : Accélérer le processus de lancement
- Objectif n°2 : Bien gérer les stocks

### **III) Objectif n°1 : Accélérer le processus de lancement**

Lors d'un lancement de produit, une des préoccupations majeures des entreprises est de savoir quand le produit sera disponible et en rayon. Ce phénomène est appelé en anglais le "Time to Market" et désigne le délai de développement et de mise sur le marché d'un nouveau produit. Cette préoccupation trouve sa source dans la réduction de plus en plus importante du cycle de vie des produits.

En conséquence d'une mondialisation des échanges et d'une concurrence grandissante, les produits sont aujourd'hui destinés à mourir très vite (le cycle de vie d'un téléphone portable ne dépasse désormais plus 1 an). Ceux-ci doivent donc être développés et mis sur le marché le plus vite possible afin de capter un maximum de vente.

L'accélération du processus de lancement devient ainsi de plus en plus une priorité, et c'est à la logistique qu'incombe cette mission. Selon Emmanuel GIOUX, «*Dans un lancement de produit, réduire le "Time to Market" est l'un des objectifs majeurs pour la fonction logistique*». C'est à elle de coordonner au mieux les opérations afin d'optimiser les délais.

Dans le contexte actuel, arriver sur un marché avec seulement quelques mois de retard peut aujourd'hui être synonyme d'un échec commercial assuré. Dans certains secteurs, quelques mois suffisent pour reléguer une technologie à la pointe à un stade de maturité très avancé. Mais, au delà de la préoccupation de ne pas arriver en retard, apparaît aussi aujourd'hui l'enjeu d'arriver le premier sur le marché. « *There is benefit in being first to market. The "first mover"*

*tends to have a lasting advantage.* »<sup>25</sup> Cette position de pionnier, fournissant de nombreux avantages, revêt à elle seule un véritable enjeu concurrentiel.

Après avoir expliqué l'importance du choix de la date de lancement et les avantages d'arriver en pionnier sur un marché, nous présenterons un cas pratique illustrant l'accélération de la mise sur le marché d'un produit grâce à la logistique, puis nous montrerons de quelle manière il est possible de réduire les délais de développement du produit.

## **1) Le choix de la date de lancement**

Tout le monde connaît bien l'adage cité aux personnes arrivant en retard : "Avant l'heure, ce n'est pas l'heure, et après l'heure, ce n'est plus l'heure". Il en est de même pour les lancements de produits. Ceux-ci ne doivent être réalisés ni trop tôt (pour ne pas se heurter à un refus d'adaptation des consommateurs), ni trop tard (pour ne pas se retrouver face à une concurrence déjà bien implantée). Le succès du lancement dépend intimement de la date à laquelle il va être réalisé, et cela indépendamment de l'efficacité du produit.

Par date de lancement, nous désignons la date à laquelle le produit est effectivement disponible en magasin.

Trois éléments principaux rentrent en compte dans le choix du moment du lancement :

- Les lancements concurrents prévus
- La saisonnalité des marchés
- Les autres lancements de nouveaux produits dans l'entreprise

### a) Fixer une date en fonction des lancements concurrents

#### i. *Les avantages du pionnier*

Le pionnier dispose de deux catégories d'avantages : les avantages liés à la perception des clients et les avantages stratégiques .

---

<sup>25</sup> "*Efficient Product Introduction (EPI) : an evaluation of contribution*" de Mark Francis, Senior Research Associate, Lean Enterprise Research Center, Cardiff Business School.

### **Les avantages psychologiques pour le produit et pour la marque**

Concernant ces avantages de perception, ils sont d'ordre psychologique et sont porteurs de l'image que les clients ont de l'innovation et de la marque qui l'a initiée.

Si l'innovation est réelle et forte, le produit pionnier deviendra et restera dans les esprits le point de comparaison de la catégorie. Le produit deviendra une référence. C'est le cas par exemple pour l'Espace de Renault qui reste l'outil de comparaison utilisé par les consommateurs pour évaluer l'arrivée de nouveaux monospaces. Le pionnier bénéficie donc d'un avantage crucial car c'est lui qui va influencer les goûts des consommateurs dans cette catégorie de produit.

Le pionnier dispose également d'un avantage psychologique en termes de notoriété. Porteuses d'une image d'innovation, les marques pionnières sont généralement perçues par les clients comme étant de haute qualité et à la pointe de la technologie<sup>26</sup>. Cette position s'avère très souvent décisive lors du processus d'achat des clients qui vont se sentir rassurés par l'acquisition d'un produit de cette marque.

Mais les bénéfices psychologiques du pionnier se manifestent également dans le temps. En effet, du fait que le pionnier fut le premier produit utilisé et acheté par bon nombre de clients, ceux-ci auront tendance, lors du ré-achat d'un nouveau modèle, à faire à nouveau confiance à la marque. Ceci résulte du fait que le changement de marque nécessite des coûts psychologiques pour le client tels que le sentiment de risque de s'associer à une autre marque ou encore l'apprentissage éventuel d'un nouveau mode de fonctionnement. Les suiveurs doivent donc pour cela fournir des offres plus attractives et moins coûteuses pour être susceptibles de capter des actes d'achat.

### **Les avantages stratégiques pour l'entreprise**

Mais ce ne sont pas là les seuls avantages du pionnier. Celui-ci acquiert également de nombreux avantages stratégiques.

L'entreprise dispose tout d'abord d'une avance technologique face à ses concurrents. En effet, étant le premier à produire la technologie, il sera en meilleure position pour innover le premier

---

<sup>26</sup> Alpert F. et Kamins M. «*An Empirical Investigation of Consumer Memory, Attitude, and perceptions Toward Pioneer and Follower Brands*», Journal of Marketing, 59, octobre 1995, pp. 34-45

dans le futur. De plus, le pionnier dispose d'une avance en termes d'expérience de production ce qui peut lui procurer un plus grand apprentissage, d'où une meilleure réactivité face aux risques d'erreurs.

Arriver en tant que pionnier sur un marché permet par ailleurs de s'approprier certaines ressources rares avant les concurrents<sup>27</sup>. Parmi ces ressources rares, on trouve, suivant le secteur d'activité, les matières premières, les employés et les emplacements géographiques.

La marge de manœuvre marketing du pionnier est elle aussi élargie, notamment en termes de prix. En effet, elle pourra choisir entre une stratégie de coût élevé, afin de générer davantage de marge et diffuser une image de qualité (pour le client, cette stratégie sera de plus tout à fait justifiable compte tenu des investissements technologiques nécessaires au développement d'un produit pionnier) ou pourra opter pour une stratégie de coût bas afin de dissuader l'arrivée de nouveaux concurrents.

Les avantages liés à la position de pionnier sont donc considérables et non négligeables par l'entreprise.

#### *ii. Les risques d'un lancement précipité et les avantages du suiveur*

Il peut être cependant risqué de précipiter à tout prix un lancement de produit. En effet, la conquête pionnière du marché ne doit en aucun cas se réaliser au détriment de la fiabilité du produit, de sa disponibilité dans les rayons ou encore du plan de communication qui lui seraient associés.

En effet, dans ces trois cas, les conséquences pour le produit et la marque pourraient être catastrophiques et véhiculer une image totalement inverse de celle désirée (image de non qualité, de non fiabilité et/ou de faiblesse organisationnelle).

Ainsi, l'ouverture des villages de vacances "OyyO" lors de l'été 2001 malgré des travaux non finis a généré une très mauvaise image des villages et un abandon du projet dès l'année suivante.

---

<sup>27</sup> "Marketing de Nouveaux produits : de la création au lancement" de Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, Editions DUNOD, 2005, pp. 320-321

De plus, il peut parfois s'avérer intéressant d'occuper une place de "suiveur" dans le lancement d'un nouveau type de produit, notamment en cas d'absence de dépôt de brevet par le pionnier. En effet, si aucun brevet ne vient protéger la nouvelle technologie développée par le pionnier, le suiveur aura en effet la possibilité de capter cette nouvelle technologie sans en subir les investissements coûteux de Recherche & Développement. Un avantage en termes de rentabilité peut dès lors être acquis par le suiveur ce qui lui permettra de proposer une offre à un prix plus intéressant pour le consommateur.

Ce n'est pas parce que le pionnier a lancé en premier le produit (ou la catégorie), qu'il acquiert pour toujours les avantages psychologiques qui lui sont associés. Car les produits évoluent, changent, s'améliorent. Le suiveur peut alors profiter de ces moments de transition ou d'arrivée d'une nouvelle innovation forte sur le produit pour renverser les avantages psychologiques à son avantage.

Pour conserver ces avantages, le pionnier doit donc être attentif et se maintenir à la pointe de la technologie et de l'information.

Ainsi, alors qu'IBM se décida en 1951, après des années de recherches, à commercialiser le premier ordinateur, ses parts de marché sur cette catégorie ne sont pas restées intactes. Les nombreuses mutations opérées sur les ordinateurs ont eu raison de cette conquête pionnière. Ne réussissant pas à se maintenir à la page des nouvelles technologies ou ne les développant qu'en tant que suiveur d'autres marques, IBM perdit peu à peu ses avantages psychologiques en termes de pionnier informatique jusqu'à la vente en 2005 de sa branche ordinateur au constructeur chinois Lenovo.

#### b) Fixer une date en fonction de la saisonnalité du marché

Même si elle ne touche pas l'intégralité des produits, la notion de saisonnalité est indissociable du lancement de certains produits.

Ainsi, les crèmes glacées, les ventilateurs ou encore les crèmes solaires ont une date de lancement qui se situe traditionnellement à l'arrivée du printemps afin d'être fin prêts pour la saison estivale.

A l'inverse, certains produits coûteux, comme les produits ménagers par exemple, profitent des fêtes de Noël pour planifier leur arrivée en Novembre.

En effet, comme Noël, les facteurs sociaux tels que la rentrée des classes, la Saint-Valentin, la Fête des mères ou encore les grandes compétitions sportives (coupe du monde de football) sont des moments importants qui rythment l'arrivée des nouveaux produits au cours de l'année.

Mais le choix de la date de lancement peut se faire de deux manières différentes. Tout d'abord, l'entreprise peut choisir de lancer son produit au plus fort de la saisonnalité du produit afin de bénéficier du pic de demande et de l'attention des médias pour ce type de produit. Ce choix nécessite un budget important afin de pouvoir être vu parmi les autres produits communiquant au même moment.

A l'inverse, l'entreprise peut également choisir de lancer son produit à contre-cycle (pendant les mois creux) afin, d'une part, de mieux capter l'attention des consommateurs et, d'autre part, d'avoir des coûts de communications moindres. Les entreprises aux moyens limités y trouveront des avantages non négligeables.

c) Fixer une date en fonction du planning de lancement de l'entreprise

Lancer un nouveau produit nécessite la disponibilité et le travail conjoint de **toutes** les fonctions de l'entreprise.

C'est pourquoi l'entreprise doit veiller à ses capacités de mobilisation. Si l'entreprise est déjà en train de lancer un autre produit, un retardement du lancement du prochain produit doit être envisagé.

Le plus généralement, les ressources les plus sensibles lors de lancements multiples de nouveaux produits à la même période sont :

- La force de vente
- Les capacités de production

**La force de vente :**

En cas de plusieurs lancements de produit au même moment, les commerciaux risquent de se confronter à certains problèmes.

Notamment, ceux-ci ne vont pas avoir assez de temps pour se familiariser suffisamment avec le produit, ses fonctions et l'argumentaire à donner aux clients. La présentation du produit lors

des démarchages clients risque alors de s'en ressentir et le succès du produit de la même manière par la suite.

C'est surtout dans les secteurs de la banque et de l'assurance, dans lesquels les nouveaux produits sont nombreux, que l'on rencontrera généralement ces problèmes de mobilisation de la force de vente.

### **Les capacités de production :**

Très peu extensibles, les capacités de production doivent faire l'objet de toutes les attentions. La production est la condition sine qua none de la disponibilité du produit. Si l'on manque de capacité de production, il sera impossible de rendre le produit disponible au client. Les lancements de nouveaux produits sont particulièrement mobilisateurs de capacités de production car il n'est pas rare de produire plus que les quantités nécessaires pour assurer la phase de lancement. Ces quantités supplémentaires peuvent servir le plus souvent à satisfaire un surplus de demande éventuel.

Même si cette contrainte peut être assouplie par le recours à une production anticipée suivie d'un stockage, cette option est de moins en moins privilégiée par les entreprises car très coûteuse.

En résumé, on peut dire que le choix de la date de lancement est un élément décisif dans le succès commercial du nouveau produit. Cette date doit être en totale adéquation d'une part avec les caractéristiques propres du produit mais aussi avec la stratégie élaborée par l'entreprise pour ce produit et avec ses capacités.

L'acquisition de la position de pionnier sur un marché permet l'obtention de nombreux avantages stratégiques et psychologiques pour l'entreprise. Mais ces avantages ne sont bien sûr pas définitifs. Ils doivent être protégés et entretenus pour être conservés. Cette conquête pionnière représente donc un avantage concurrentiel important pour l'entreprise et revêt ainsi de gros enjeux. Dans le cas pratique suivant, nous verrons de quelle manière la fonction logistique peut être déterminante pour acquérir cette position.

## 2) Accélérer la mise sur le marché d'un produit (cas pratique ROC)

Ce cas pratique a eu lieu dans l'entreprise Johnson&Johnson et présente la particularité d'avoir été mené par un seul et même objectif : la mise sur le marché du produit **au plus tôt** pour devenir le pionnier sur le marché. Nous tenterons donc au travers de ce cas pratique de comprendre l'importance de la fonction logistique dans un lancement de ce type.

### a) Présentation du produit

Le produit se nomme le ROC Renewex. Celui-ci se compose de six éléments :

- La crème
- L'applicateur
- Le support
- L'éponge
- Les piles
- Le pack cartonné



Il s'agit d'une catégorie de produit totalement nouvelle pour l'entreprise Johnson&Johnson. En effet, Johnson&Johnson, via sa marque ROC, ne distribue, avant ROC Renewex, que des crèmes et cosmétiques. Ce produit devient alors une véritable innovation de rupture pour l'entreprise qui n'a, jusqu'à lors, jamais lancé de produit avec applicateur motorisé intégré.

ROC Renewex est un produit dont la majorité de la valeur provient de la sous-traitance. Seul la prestation d'assemblage du produit étant effectuée en interne par Johnson&Johnson.

### b) Situation n°1 : fin mars 2005

A la fin du mois de mars 2005, un produit largement similaire au ROC Renewex est déjà commercialisé depuis six mois aux Etats-Unis sous la marque Neutrogena. Après la validation du concept pour l'Europe par l'équipe marketing de Johnson&Johnson, il est alors décidé de lancer ce produit pour avril 2006 sous la marque ROC et dans six pays européens : la France, le Royaume-Uni, la Belgique, l'Irlande, la Grèce et la Suède.

c) Présentation du sourcing<sup>28</sup> de Neutrogena

Fin mars 2005, il ne reste donc plus qu'un an avant le lancement en Europe du produit en avril 2006. Un produit similaire étant déjà commercialisé par Neutrogena aux États-Unis, et compte tenu de cette contrainte forte de "Time to Market", il est admis que le processus de sourcing en place pour le produit Neutrogena ne pourra être énormément modifié pour le lancement européen.

Une analyse du sourcing mis en place pour Neutrogena est alors entamée.

Le produit, comme dit précédemment, est constitué de six composants. Cette production est répartie en trois prestataires extérieurs :

- Gordon, situé à Los Angeles (USA), est chargé de produire la crème
- Heroka, situé en Chine, est chargé de fournir l'applicateur, le support, l'éponge et les piles
- Smurfit, situé aux États-Unis, est chargé quant à lui de produire le carton et d'assembler les différents éléments ("co-packing") afin d'aboutir au produit fini qui sera présent dans les rayons.

Pour être prêts pour le marché européen, les composants devaient cependant subir certaines modifications. Les imprimés sur le support et sur l'applicateur devaient afficher la marque ROC et non plus Neutrogena. La crème devait être modifiée par le département de Recherche & Développement afin de respecter la réglementation européenne, sensiblement différente de la réglementation américaine, en particulier sur les additifs et conservateurs présents dans le produit. La nouvelle crème devait ensuite être validée par divers tests d'efficacité.

Le package devait lui aussi être modifié, non seulement pour arborer le nom de ROC mais aussi pour lui donner un aspect métallisé, caractéristique des produits ROC. Une feuille d'aluminium devait être disposée sous le pack afin de rendre cet aspect.

---

<sup>28</sup> Sourcing = terme anglais englobant les processus d'achat et d'approvisionnement de produit ou de composant

d) Situation n°2 : fin avril 2005

Fin avril 2005, une information vient changer les enjeux du lancement du ROC Renewex : Johnson&Johnson apprend le lancement prochain en avril 2006 d'un produit aux attributs similaires par une marque concurrente.

Capter une place de pionnier et ainsi tous ses avantages devient l'objectif phare pour le "top management". Un lancement au début du mois d'octobre 2005 est alors demandé plutôt qu'au mois d'avril 2006. Cette opération permettrait, au delà de la conquête pionnière du marché, d'améliorer le chiffre d'affaires quelque peu décevant de Johnson&Johnson pour l'année 2005.

Les enjeux sur le produit ayant changé, les moyens mis à disposition pour son lancement vont également changer.

Mission est donnée à la logistique de relever le défi d'un lancement en octobre 2005.

e) Les défis à relever

Nous sommes fin avril 05/début mai 05, et le lancement est prévu pour dans six mois.

Deux soucis apparaissent :

*i. La difficulté de calcul des prévisions de vente*

Comme pour tout produit nouveau, Johnson&Johnson ne dispose d'aucun historique pour le produit. Elle ne dispose également d'aucune référence compte tenu du fait qu'il s'agit d'une nouvelle catégorie de produit pour l'entreprise.

Le seul indice dont dispose Johnson&Johnson se trouve être les résultats des ventes du produit Neutrogena aux Etats-Unis. Mais l'élargissement à l'Europe est difficile. Les particularités culturelles et physiques y sont très différentes et doivent être prises en compte à leur juste valeur.

En six mois, les ventes aux USA du produit Neutrogena ont atteint 200 000 unités. Après adaptation des chiffres aux caractéristiques du marché européen, une prévision de **210 000 unités** est donc annoncée **pour les six à huit premiers mois** de lancement et dans les six pays d'Europe visés.

*ii. Un lead-time trop important*

Le lead-time est le temps entre le passage de la commande aux prestataires de production et la réception du produit dans l'entrepôt de distribution européen de ROC. On parle de lead-time de production.

Ce lead-time se compose de toutes les étapes nécessaires à la fabrication des produits :

Jour J	Passage d'une commande de X unités de ROC Renewex auprès des 3 prestataires
+ 1,5 mois	Achat par les prestataires de leurs propres composants
+ 1 mois	Production des composants
+ 1 mois	Transport des composants finis vers l'entreprise Smurfit aux USA
+ 2/3 sem	Prestation de co-packing <sup>29</sup> par Smurfit aux USA
+ 3 sem	Transport maritime des produits finis vers l'Europe
<b>J + 5 mois</b>	Mis à disposition des produits en Europe

Ce lead-time de cinq mois signifie donc qu'une commande lancée aujourd'hui ne serait à disposition que dans cinq mois.

Or la règle de Johnson&Johnson est de demander des **commandes fermes à deux mois** aux départements marketing des différents pays.

On se situe donc dans une situation inconfortable pour le lancement car il est en effet impossible et irréalisable pour les pays de prévoir des ventes à cinq mois, en particulier sur un produit nouveau. Il devient donc impératif de diminuer ce lead-time afin de limiter les risques d'erreur de volumétrie lors du lancement du produit. Mais comment ?

Pour répondre à cette question, l'équipe logistique de Johnson&Johnson se réunit et réalise une analyse du sourcing actuel. Comment l'optimiser pour réduire ce lead-time ? L'équipe entreprend alors de passer en revue toutes les étapes de production afin d'identifier à quel stade une action serait possible. Comme présenté ci-dessus, il existe cinq phases dans le processus de production du ROC Renewex :

- L'achat par les prestataires de leurs propres composants

---

<sup>29</sup> Co-packing = terme anglais pour désigner l'assemblage de composants

- La production
- Le transport des composants finis vers l'entreprise Smurfit aux USA
- La prestation de co-packing par Smurfit aux USA
- Le transport maritime des produits finis vers l'Europe

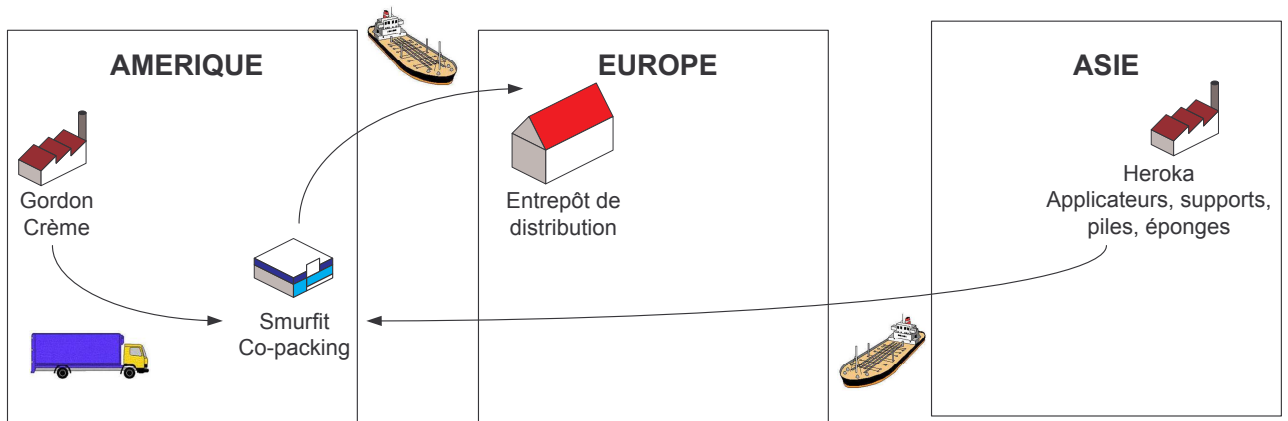


Figure 1 : Schéma de sourcing du produit Neutrogena adapté à l'Europe

L'équipe s'aperçoit très vite que ce n'est guère sur les phases de production qu'elle aura la possibilité de gagner beaucoup de temps, mais bien plus sur les étapes de transport des marchandises.

Deux solutions sont alors avancées :

- Solution n°1 : Réaliser le co-packing en Europe :

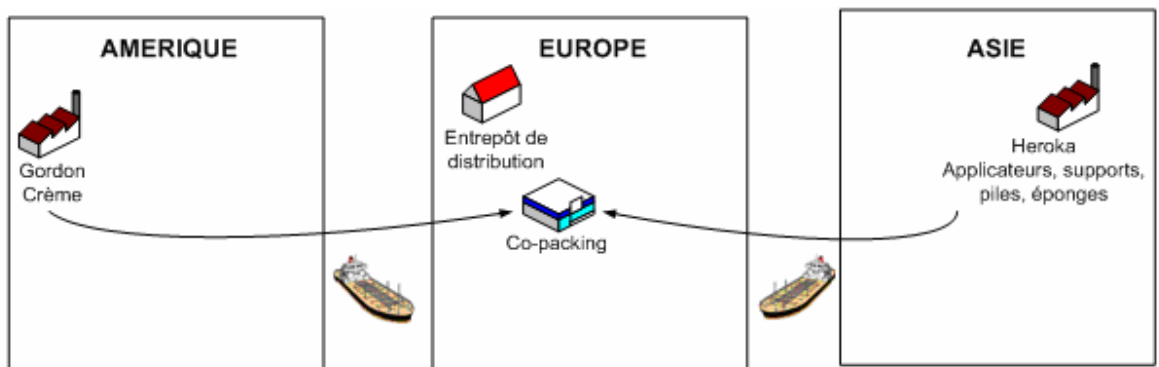


Figure 2 : Schéma de sourcing avec assemblage en Europe

L'équipe logistique identifie que la seconde phase de transport, après la prestation de co-packing, rallongeait inutilement le lead-time.

Dans cette première solution, on réalise le co-packing en Europe et à proximité de l'entrepôt de distribution finale afin de limiter le temps et les coûts entre le co-packer et l'entrepôt de distribution.

Cette solution présente 2 avantages :

- En termes de coûts : + (une étape entière de transport est évitée)
- En termes de lead-time : ++ (gain d'1 mois et demi)

- Solution n°2 : Réaliser le co-packing en Chine :

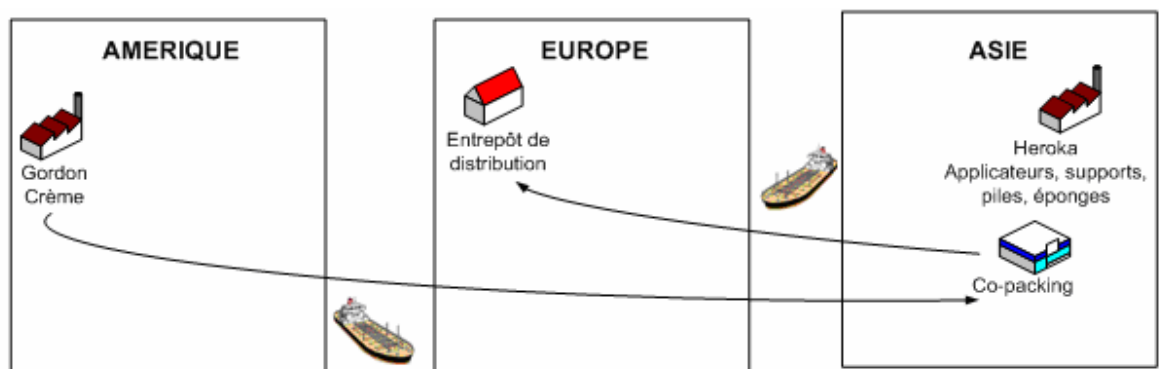


Figure 3 : Schéma de sourcing avec assemblage en Chine

Cette solution se situe sur le même principe que la première en visant les phases de transport des marchandises. Considérant que la majorité des composants du produit provient de la Chine, il est alors imaginé que le co-packing soit réalisé en Chine par Heroka lui-même, puis expédié en Europe.

Cette solution présente elle aussi 2 avantages :

- En termes de coûts : ++ (la main d'œuvre y est très bon marché)
- En termes de lead-time : + (gain de 0,75 mois seulement car il y a deux phases de transport successives)

### Le verdict :

Après de longues délibérations, c'est la première solution qui est retenue, et cela pour deux raisons. La première raison est une réponse en termes de priorité. La priorité est en effet ici de lancer le produit le plus tôt possible. Le gain en lead-time est donc privilégié face aux économies financières. Au delà de ce point, un autre problème d'habilitation d'Heroka en tant que "Finish Good Release" posait problème. Heroka, qui jusqu'à lors ne produisait que des produits semi-finis, ne nécessitait pas de cette habilitation. Ne voulant pas agrandir un peu plus le dossier "Contraintes Réglementaires", l'équipe logistique de Johnson&Johnson trouvait là une seconde raison de réaliser la prestation de co-packing en Europe.

Mi-mai 2005, le lead-time passe ainsi de cinq mois à trois mois et demi grâce à un gain d'un mois et demi sur la phase de transport. Même si l'amélioration est notable et que la flexibilité logistique s'en trouve agrandie, il reste toujours un mois et demi de trop par rapport au délai de commande ferme demandé aux différents pays. Cependant, le travail semble désormais davantage réalisable et semble présenter moins de risque d'erreur. Pour un lancement prévu au début du mois d'octobre, il fallait donc lancer les commandes à la fin du mois de juin 2005.

#### f) Par qui faire réaliser le co-packing ?

Maintenant que la décision de la situation géographique est prise, il reste désormais à savoir par qui faire réaliser le co-packing.

Deux pistes sont étudiées pour répondre à cette question. La première possibilité, privilégiée au départ, est l'appel à un prestataire extérieur, en l'occurrence l'entreprise Geodis située à Saint-Ouen. Spécialiste du co-packing, le recours à cette société semblait assuré. Pourtant, au cours des négociations, un problème survint. Johnson&Johnson désirait fortement que les achats des composants à assembler soient réalisés par l'entreprise chargée de la prestation de co-packing. Or Geodis, d'une part, ne dispose pas de cellule d'achat lui permettant d'effectuer ce type prestation et, d'autre part, refuse d'avancer de tels fonds financiers. Cet aspect poussa donc l'équipe logistique à mettre de côté cette piste.

La seconde option à disposition se trouvait être l'utilisation d'un atelier protégé situé dans l'usine Johnson&Johnson de Val de Reuil. Cet atelier présentait deux particularités. La première était d'être fortement subventionné par l'Etat (les employés y travaillant étaient des handicapés) et donc économiquement très intéressant. Par contre, il présentait une capacité limitée, tout d'abord en termes de mains d'œuvres (25/30 ouvriers), mais aussi en termes de capacité d'entreposage.

Qu'importe, ce fut le choix de l'équipe logistique !

g) Fin juin 2005 : arrivée de deux nouveaux problèmes

Quelques jours avant le passage des commandes des six pays aux différents prestataires, deux problèmes considérables surviennent :

- Un problème de Trade-marking<sup>30</sup> : l'avocat responsable de la dénomination des produits annonce que le nom trouvé pour le produit (qui à ce moment là n'était pas encore Renewex) ne pouvait être utilisé et devait donc être changé, ce qui nécessitait une nouvelle recherche nominative. Cette recherche devrait durer plusieurs semaines et empêche tout lancement de commande.

- Un problème de Recherche & Développement : les Affaires Réglementaires informent Johnson&Johnson qu'un élément de la crème n'est pas autorisé en Europe et donc que le produit n'est pas totalement prêt.

A ce moment, une sérieuse remise en question du lancement du produit en début octobre 2005 est engagée et une réunion au sommet est décidée.

Comment faire pour assurer le lancement début octobre ?

Deux réponses : réduire encore le lead-time de production, ce qui permettrait de passer les commandes plus tard, ou lancer les commandes le plus rapidement possible. Le lancement des commandes étant tributaire des deux problèmes cités ci-dessus, une recherche est engagée pour diminuer, à nouveau, le lead-time.

---

<sup>30</sup> Trade-marking = processus de recherche de nom pour un produit

Pour garder la même date de lancement, l'équipe logistique envisage alors d'utiliser un mode de transport plus rapide que le bateau, particulièrement pour l'acheminement des marchandises en provenance de Chine (trop long au goût de l'équipe). L'utilisation de l'avion, pour la première commande, en remplacement du bateau est alors avancée, ce qui permettrait un gain de trois semaines de lead-time, mais un surcoût conséquent. Plusieurs prestataires de transport sont consultés et c'est finalement celui proposant une solution duale qui est retenu. En effet, le prestataire propose à Johnson&Johnson de transporter les composants Heroka par bateau de la Chine à Dubaï puis par avion de Dubaï à Paris. Cette solution permettait un gain de deux semaines de lead-time tout en réduisant les coûts de 40% par rapport à une solution intégralement par l'avion.

Comme nous l'avons dit précédemment, cette solution, si elle est acceptée par la direction, ne serait toutefois utilisée qu'une seule fois et ce pour la première commande (car c'est le lead-time de cette première commande qui va déterminer le lancement). Les commandes suivantes conserveraient donc le schéma de sourcing présenté en figure 2 et privilégiant la voie maritime, moins coûteuse.

L'utilisation de l'avion représente une augmentation importante du budget logistique et qui devra être acceptée par la direction.

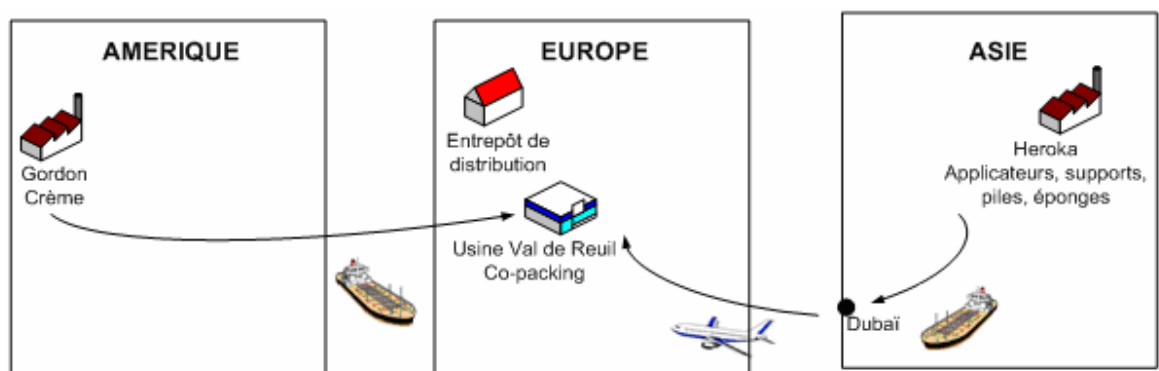


Figure 4 : Proposition de schéma de sourcing avec transport dual depuis la Chine

h) Situation n°3 : lancement en octobre ou plus tard ?

Parallèlement à l'effort fourni par l'équipe logistique pour diminuer le lead-time à 2 mois et demi pour la première commande, les problèmes de trade-marking et de Recherche &

Développement restent entiers et empêchent tout lancement. C'est au "top management" que revient maintenant la décision de la date du lancement.

Lors de la troisième semaine de juillet, le laboratoire de Recherche & Développement apporte une bonne nouvelle. L'élément problématique a été ôté de la crème et les tests internes sont positifs. L'efficacité du produit n'étant pas impacté par la présence ou non de cet élément, aucun test de stabilité n'est nécessaire et le produit peut donc désormais être considéré comme définitivement prêt.

Les résultats de la recherche du nom ne sont quant à eux prévus que pour le courant du mois d'août 2005.

Décision est alors prise par la direction de repousser le lancement des 210 000 unités en Europe (1<sup>ère</sup> commande) pour le 15 novembre 2005, avec un assemblage en Europe à l'usine de Val de Reuil, et en utilisant un transport dual bateau/avion pour les marchandises provenant de Chine.

Le schéma de sourcing présenté en figure 4 est donc validé pour la première commande.

#### i) Les résultats

Le produit ROC Renewex fut bien lancé le 15 novembre 2005. Le succès du produit dès son lancement fut tel que Johnson&Johnson dut faire face à un problème de réapprovisionnement. En effet, les quantités prévues initialement pour les six à huit premiers mois se sont écoulées en seulement trois mois, soit des résultats doublement meilleurs que ceux prévus.

Chez Johnson&Johnson, on ne cache pas que c'est sans nul doute l'acquisition de cette position de pionnier sur le marché qui est à l'origine de ces bons résultats. Les efforts dispensés pour lancer le produit six mois avant la concurrence se sont donc vus pleinement justifiés et rentables pour l'entreprise.

#### j) Enseignements retirés de ce cas pratique

##### i. *La logistique = un outil pour devenir pionnier*

C'est en effet le premier enseignement que l'on peut retirer de ce cas pratique. La maîtrise de la logistique est un avantage concurrentiel à part entière et représente des enjeux de taille, spécialement en cas d'accélération de mise sur le marché d'un nouveau produit.

### *ii. La démarche utilisée*

La méthode employée par Johnson&Johnson pour trouver le schéma optimal de sourcing semble, au vu des résultats obtenus, avoir fait ses preuves. Elle consiste en cinq étapes :

- Réaliser un "état des lieux" précis du schéma de sourcing en place
- Identifier les différentes étapes d'achat et de production et leurs délais respectifs
- Analyser chaque étape l'une après l'autre afin de déterminer lesquelles sont compressibles, modifiables ou supprimables
- Proposer deux ou trois nouveaux scénarii de sourcing
- Choisir le scénario final en fonction des objectifs de l'entreprise et du positionnement du produit

### *iii. La pression*

Déterminer la bonne date de lancement est un premier défi. Tenir cette date de lancement est un second défi tout aussi périlleux qui doit être tenu par la fonction logistique.

Pour cela, on constate que la fonction logistique subit une très grosse pression de la part de la direction. Elle doit sans cesse gérer les impondérables (lead-time trop élevé, trade-marking capricieux, problème de composants interdits dans la crème...)

C'est aussi elle qui assure la cohérence de l'ensemble du processus de mise sur le marché. Elle en est donc responsable en cas de problème.

## **3) Accélérer le processus de développement**

Outre par l'accélération de la mise sur le marché, c'est aussi tout le délai de développement que l'on peut réduire afin d'optimiser le "Time to Market".

### **a) Le processus chevauché**

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons décrits les cinq phases successives d'un processus de lancement de produit (concept, faisabilité, développement, lancement et contrôle). Nous les avons présentées de manière séquentielle, c'est à dire comme des phases se réalisant l'une après l'autre. Nous avons également pris bien soin de spécifier qu'une

vérification sous forme de "revue de projet" était réalisée à chaque fois tel un examen de passage pour la phase suivante.

Les quatre premières phases composent le "Time to Market" du nouveau produit. Dans la réalité, cette procédure séquentielle s'avère bien souvent trop longue par rapport aux exigences du marché. Comme nous l'avons dit précédemment, il est important, dans le contexte actuel, d'avoir des temps courts de développement de produit. C'est pourquoi, une méthode plus rapide doit être utilisée, telle que celle de l'"ingénierie simultanée".

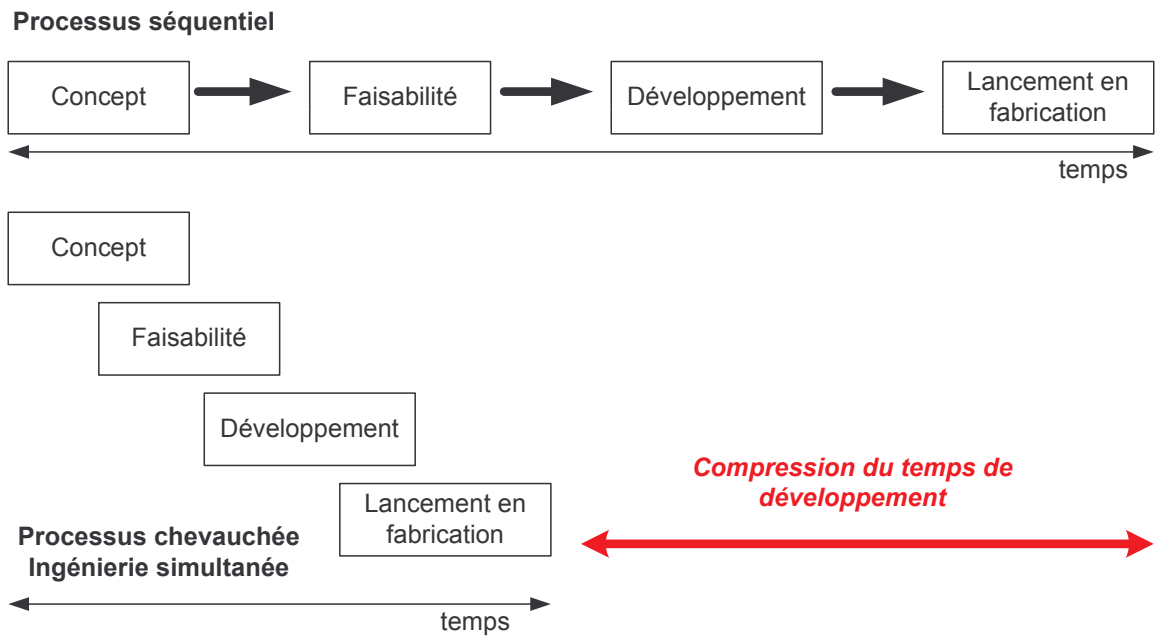
Celle-ci consiste en un chevauchement des phases. Ainsi, une phase commence avant que la phase précédente soit totalement finalisée. Cette méthode chevauchée permet un gain de temps très important par rapport à la méthode séquentielle (cf schéma ci-dessous), mais elle requiert certaines conditions.

Parmi celles-ci, on note la nécessité, au sein de l'équipe projet, d'avoir des responsables délégués s'occupant chacun d'une phase en particulier. De cette manière, le chef de projet peut, par leur intermédiaire, suivre plusieurs étapes en même temps, sans relâcher l'attention sur aucune d'entre elles. De plus, les étapes de chaque phase devront auparavant être clairement identifiées et planifiées dans le temps afin d'assurer un suivi sérieux et méthodique des avancées du projet. Enfin, les "revues de gestion" ne disparaissent en aucun cas. Ce sont elles les garantes de la bonne réalisation des phases et leur présence est encore plus déterminante lors d'un processus chevauché que lors d'un processus séquentiel.

La logistique, grâce à sa vision globale de la chaîne de valeur, doit assister le chef de projet pour conduire ce chevauchement des phases.

b) Schéma explicatif

*Schéma du Processus de développement chevauché*



Source : "Management Industriel et Logistique, Conception et pilotage de la Supply Chain" de Gérard Baglin, Olivier Bruel, Alain Garreau, Michel Greif, Laoucine Kerbache, Christian van Delft, Editions Economica, 2005, p711

## IV) Objectif n°2 : Bien gérer les stocks

L'étude « US Supply Chain Trends 2004 » réalisée en mars 2004 par le cabinet PRTM<sup>31</sup>, indique ce constat : « *l'amélioration de la gestion des actifs s'inscrit en tête des préoccupations lorsqu'il s'agit d'améliorer les performances de l'entreprise grâce au Supply Chain management. [...]* »

*Le principal objectif de « reprise économique et des taux d'intérêts au plus bas depuis 40 ans aux Etats-Unis, les entreprises sont désormais très sensibilisées sur le BFR et cherche non seulement à réduire le niveau des stocks mais surtout à s'assurer que le type de stocks améliore la flexibilité de réponse face à la demande clients », explique Joseph Roussel, directeur chez PRTM. »*

Par cette étude, on voit bien l'importance de l'enjeu associé à une gestion des stocks efficace mais aussi la pression imposée à la fonction logistique pour améliorer cette gestion.

Lors d'un lancement de produit, les résultats de ventes peuvent être de 3 manières :

- Conformes aux prévisions : dans ce cas, il n'y a aucun problème
- Inférieurs aux prévisions
- Supérieurs aux prévisions

Dans ces deux derniers cas, l'entreprise devra montrer suffisamment de flexibilité pour, d'une part, ne pas dépenser trop en surstock (résultats inférieurs aux prévisions) et, d'autre part, ne pas tomber en rupture de stock (résultats supérieurs aux prévisions).

Surstockage et rupture de stock, voilà les deux dangers à éviter !

Comment bien gérer les stocks lors d'un lancement de nouveau produit ? On trouve deux réponses à cette question :

- Flexibiliser les processus logistiques d'approvisionnement et de distribution
- Flexibiliser les processus de production

---

<sup>31</sup> Source : article de presse édité le 13 mai 2004 sur le site Internet de l'entreprise PRTM (Pittiglio Rabin Todd & McGrath), cabinet de conseil en Management, à l'adresse <http://www.prtm.com/fr/pressreleases/2004/05.13.asp>

## 1) Flexibiliser les processus logistiques d'approvisionnement et de distribution

### a) En établissant une gestion hebdomadaire (cas pratique ROC)

Pour flexibiliser le circuit logistique et augmenter la réactivité de l'entreprise face à une situation conflictuelle, on peut avancer l'idée d'un suivi **à la semaine** des résultats de vente du produit et des états des stocks.

Même si cette proposition peut paraître peu innovante, elle est très importante et n'est malheureusement pas appliquée dans toutes les entreprises. C'est pourquoi nous avons choisi de la présenter ici.

En effet, de nombreuses entreprises, tous secteurs d'activités confondus, disposent encore d'un planning de réapprovisionnement **au mois**. Ce niveau de gestion handicape gravement la réactivité de l'entreprise car exclut, de facto, toute possibilité de pilotage à très court terme. Or c'est le type de pilotage que requiert bien souvent une situation de lancement de produit. Lors d'un lancement, l'entreprise est souvent amenée à réagir en temps réel à un événement imprévu afin de tenir ses engagements.

Pour mieux expliquer l'importance de ce suivi à très court terme, rien de mieux qu'un cas pratique.

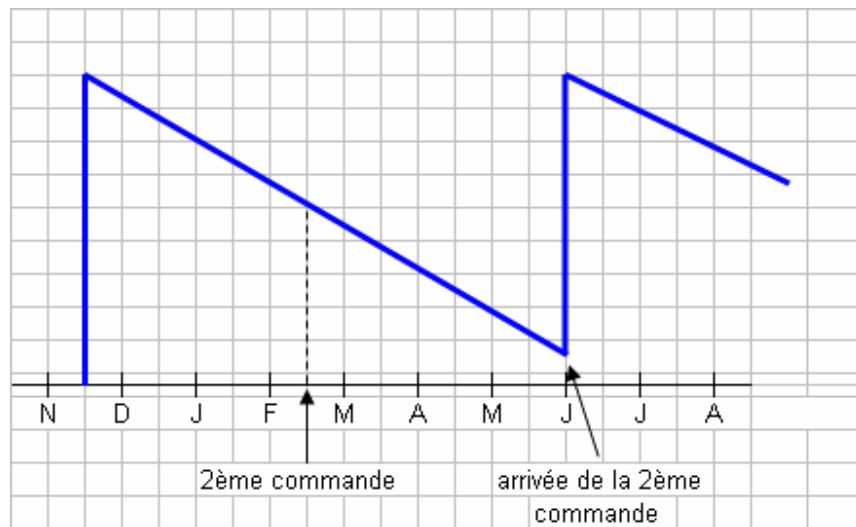
En fait, il s'agit de la suite des événements du cas présenté en partie III). Il se déroule donc dans l'entreprise Johnson&Johnson. Celle-ci doit maintenant faire face à un risque de rupture de stock. Pour éviter cette rupture de stock, l'entreprise va alors flexibiliser son processus logistique en lui intégrant un suivi et un planning d'approvisionnement hebdomadaire.

#### *i. Les prévisions de réapprovisionnement du ROC Renewex*

Comme dans la partie III), on se trouve toujours sur le produit ROC Renewex. On rappelle que le lancement de ce produit s'est effectué dans 6 pays européens (la France, la Belgique, la Grèce, le Royaume-Uni, la Suède et l'Irlande) le 15 novembre 2005. Pour ce lancement, une commande de 275 000 produits a été passée auprès des fournisseurs afin de couvrir de 6 à 8 mois de ventes sur ces pays. Compte tenu de ce fait, la seconde commande de produit était

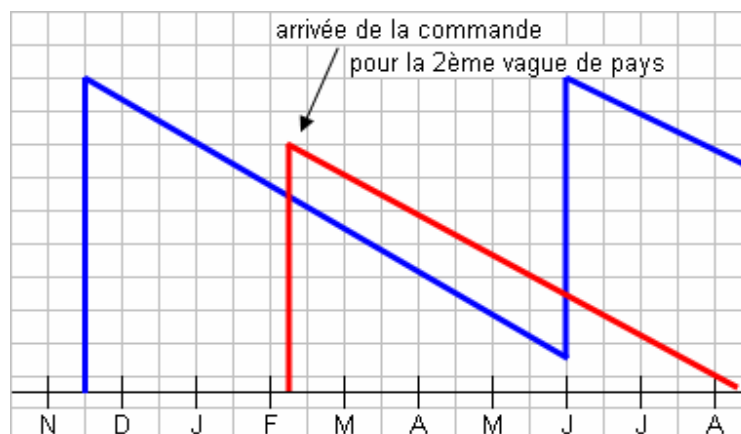
prévue pour le 15 février 2006. Le délai de production étant d'environ 3 mois et demi, cette seconde commande devait arriver au début du moins de mai 2006.

*Schéma des stocks de produits prévus pour les pays lancés le 15 novembre 2005*



Le lancement de six autres pays (l'Italie, l'Espagne, le Portugal, la Hollande, la Suisse et l'Allemagne) était prévu pour le 15 février 2006. En vu de ce lancement, une commande de 200 000 unités avait été passée au début du mois de novembre 2005 et arriverait aux alentours du 10 février 2006.

*Schéma des stocks de ROC Renewex pour les 2 vagues de pays lancés ou à lancer*



Tel est le schéma d'approvisionnement des produits ROC Renewex pour l'Europe.  
Malheureusement, la réalité ne suivit pas les prévisions de Johnson&Johnson.

*ii. Le constat au 15 janvier 2006*

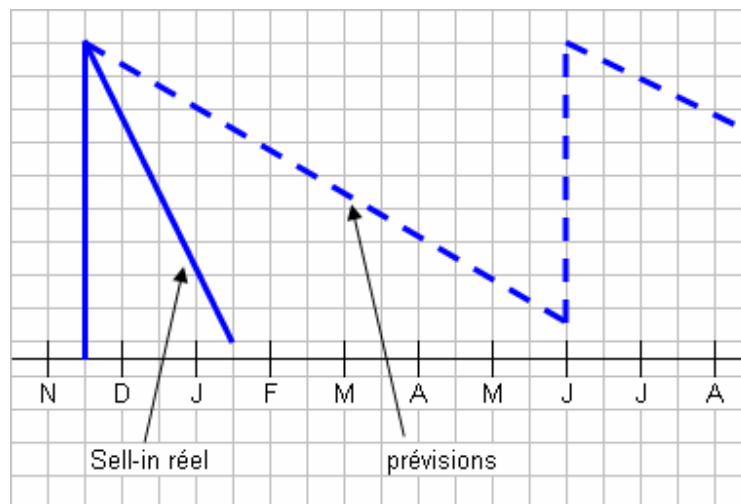
Afin de réaliser un constat des ventes et du succès ou non du produit ROC Renewex dans les six premiers pays d'Europe, une réunion fut organisée le 15 janvier 2006.

Ce constat s'effectua sur deux niveaux :

- Le "Sell-in" : c'est à dire les commandes passées par les pharmacies auprès Johnson&Johnson.
- Le "Sell-out" : c'est à dire le nombre de produit réellement vendu par les pharmacies aux clients finaux.

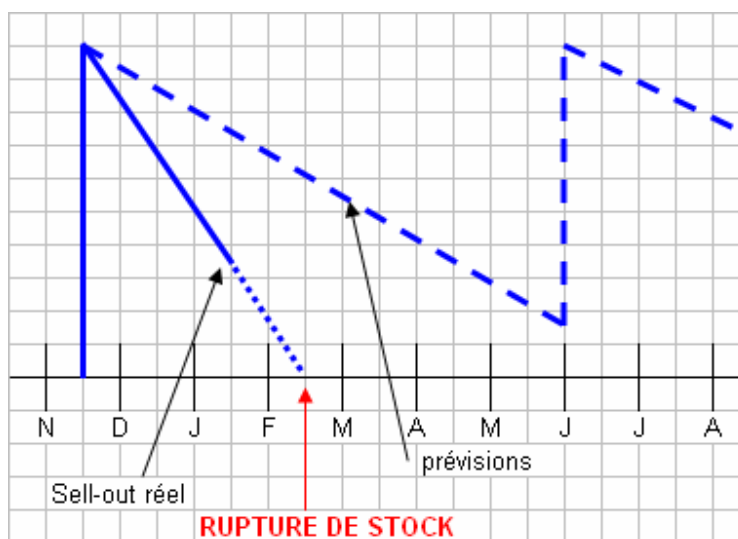
Au 15 janvier 2006, le Sell-in s'élevait, pour les six pays concernés, à 265 000 unités commandées, soit pratiquement la totalité des quantités prévues initialement pour six à huit mois d'activités.

*Schéma du Sell-in au 15 janvier 2005*



De son côté, le Sell-out suivait la même tendance. Il était obtenu via une société de panel donnant les "sorties de caisses"<sup>32</sup> sur une semaine (ce type de donnée étant difficile à obtenir, il n'a été récolté que sur un pays, le plus important, la France pour la seconde semaine de janvier 2006). Le résultat est éloquent : 900 unités par jour vendues en France par les pharmacies, soit l'épuisement des 60 000 unités françaises en à peine 3 mois au lieu des 6 à 8 mois prévus initialement.

*Schéma du Sell-out au 15 janvier 2005*



Le bilan est critique pour la fonction logistique et l'état de crise est décrété. Si les résultats se confirment dans le temps, l'entreprise risque de tomber en rupture de stock aux environs du 15 février. Il ne reste donc plus qu'1 mois avant cette rupture.

Le délai de production étant de 3 mois et demi, une nouvelle commande immédiate n'arriverait pas à temps pour résoudre la "crise".

Pour trouver une solution, une réunion au sommet est réalisée entre la direction et les équipes logistiques, marketing et planification.

Les recherches s'organisent alors suivant deux orientations :

- L'une purement logistique : Que peut apporter la logistique pour régler ce problème ?

<sup>32</sup> Cf p 50

- L'autre plus stratégique : Quelle priorité donner en termes de **distribution** ? à quels pays donner la priorité ?

*iii. Que peut apporter la logistique pour régler ce problème ?*

Après une réflexion et une analyse collective de la question, une seule réponse fut trouvée : tenter de réduire à nouveau le délai de sourcing<sup>33</sup> pour faire parvenir les produits à temps.

Comme cela a été fait lors de la phase d'accélération du processus de lancement (partie III de ce mémoire), l'équipe essaie alors d'identifier sur quelle étape logistique une réduction de délai peut être opérée.

Sur la phase de transport, la direction rejette la proposition d'un nouveau recours à l'avion, trop coûteuse.

Sur la phase de production, et grâce à des négociations opérées avec les deux principaux fournisseurs, un gain de 2 semaines est obtenu. Ne pouvant réduire leurs propres délais d'approvisionnement en matières premières, les fournisseurs acceptent de placer les produits ROC Renewex en priorité sur leurs chaînes de production.

Sur la phase de co-packing, une extension du nombre de chaînes d'assemblage est envisagée. Initialement au nombre de deux et situées chez le prestataire extérieur Pharmalog, deux nouvelles chaînes sont installées, et cela en un délai record de 10 jours. Résultat : trois lignes d'assemblages chez Pharmalog, et une quatrième dans les locaux de l'usine Johnson&Johnson de Val de Reuil. Ce passage de 2 à 4 lignes d'assemblages porte ainsi la capacité de traitement de 60 000 unités à 90 000 unités par semaine et permet un gain d'1 semaine sur le délai initial.

Au total donc, un gain de 3 semaines est obtenu par l'équipe logistique. Le délai de sourcing s'élève donc désormais à environ 2 mois et demi, ce qui n'est cependant toujours pas suffisant pour faire parvenir les produits à temps et ainsi éviter la rupture de stock.

*iv. Quelle priorité donner en termes de **distribution** ?*

Au cours de la première réunion à ce sujet, de grosses discussions ont vu le jour dans lesquelles trois visions principales se détachaient.

---

<sup>33</sup> Cf p 60

Compte tenu du fait qu'une commande de 200 000 unités était programmée pour arriver le 15 février 2006, les six premiers pays avançaient la possibilité de repousser le lancement de la seconde vague de pays de quelques mois et d'utiliser ces produits pour leurs marchés, ce qui permettrait d'éviter la situation de rupture de stock.

La vision des pays concernés par cette seconde vague était évidemment en total désaccord avec cette proposition. Ces pays avaient en effet déjà prévu le lancement du produit sur leurs marchés respectifs et prévoyaient un déficit grave en termes de chiffres d'affaires si le lancement de ce produit se retrouvait repoussé de plusieurs mois.

Le directeur du marketing international de Johnson&Johnson avançait quant à lui une vision intermédiaire. Celle-ci proposait de réaliser une allocation des stocks en se basant, non pas sur le Sell-in, mais sur le Sell-out des pharmacies. Il fallait donc, dans un premier temps, tenter de déterminer le niveau de stock déjà acquis par les pharmacies de chacun des pays. Puis à la suite de ces évaluations de stock, un arbitrage entre les pays ayant déjà lancé le produit et les autres serait opéré. Cette proposition était séduisante mais présentait de grosses difficultés de réalisation. En effet, il n'apparaissait pas aisé d'évaluer avec précision, et dans tous les pays, les stocks déjà acquis dans les pharmacies.

Après quelques jours de réflexion donnés à chacun des participants, une décision en trois volets est prise :

- Les pays seront regroupés en trois groupes de priorités en ce qui concerne l'allocation de produit
- Pour cette allocation, les pays doivent s'engager à exprimer leur demande "minimum", c'est à dire la quantité de produit minimum dont ils auront besoin pour satisfaire leurs marchés. Ainsi, aucun coussin de sécurité ne sera accepté.
- L'équipe logistique réalisera, ce qui n'est pas le cas actuellement, un forum hebdomadaire réunissant les principaux pays, le marketing international et l'équipe de planification de la demande pour réaliser cette allocation entre les différents pays.

Priorité est donc donnée aux pays ayant déjà lancé le produit, la direction estimant qu'une rupture de stock aurait des incidences graves en de nombreux points. Les six pays concernés sont donc placés dans le premier groupe de priorité. Les y rejoignent l'Espagne et l'Italie pour lesquels un lancement retardé a été jugé trop pénalisant pour le chiffre d'affaires global de l'entreprise Johnson&Johnson. Leur date de lancement est maintenue au 15 février 2006.

Les autres pays voient donc leur lancement repoussé : début avril 2006 pour le Portugal et la Hollande, et fin avril 2006 pour l'Allemagne.

*v. Utiliser un pilotage à très court terme pour gérer la crise*

En effet, plutôt que d'allouer les quantités de produits mois après mois, comme jusqu'à maintenant, la répartition se fait désormais semaine après semaine ce qui permet à l'équipe logistique de mieux faire correspondre la réalité des stocks avec les besoins des pays.

La réactivité, et donc la performance de l'entreprise, s'en trouvent sensiblement agrandies.

Car évidemment, la situation des approvisionnements en produits change souvent. Il est donc important de pouvoir répercuter les arrivées de marchandises au fur et à mesure de leur disponibilité. Descendre le niveau de pilotage à la semaine permet donc de répercuter les stocks au plus tôt.

Le suivi de ces allocations se réalise au moyen d'un fichier Excel mis à jour toutes les semaines, par l'équipe logistique de Johnson&Johnson, en fonction des décisions prises et des événements intervenants (*Annexe 5 : Suivi des allocations de stocks ROC Renewex*)

Ce fichier Excel se présente sous forme de tableau précisant trois points :

- La quantité de produits disponibles pour chaque semaine
- Les demandes minimales de chaque pays
- Le stock net de produit à disposition après allocation

L'objectif de ce tableau est bien entendu de vérifier que le stock net de produit reste positif. On s'aperçoit sur ce point que l'équipe logistique devra faire face en semaines 10 et 11 à un déficit de produit. Pour le résoudre, un arbitrage entre les pays devra donc être opéré.

**La flexibilité de l'organisation logistique se montre donc comme une manière efficace de gérer au mieux les stocks.** « *Il apparaît aujourd'hui évident que l'entreprise performante est celle qui saura le plus facilement adapter son organisation* », nous confie Fulvia ALLIEVI DOROSZ dans son cours sur le pilotage de la chaîne logistique.

**Ici, c'est en pilotant ses volumes au plus près que l'entreprise a pu éviter les erreurs d'allocation et ainsi empêcher la rupture de stock.**

Mais ce n'est pas le seul enseignement que l'on peut retirer de ce cas pratique.

En effet, on peut également voir que Johnson&Johnson a pêché d'un excès de confiance en ses prévisions de vente et a jugé qu'une réunion de constat au 15 janvier, c'est à dire 2 mois après le lancement, était suffisant. On s'aperçoit donc qu'**un suivi beaucoup plus fréquent aurait dû être réalisé**, par exemple toutes les deux semaines à partir de la date de lancement, afin de suivre au mieux le rythme des commandes et ainsi **prévenir et anticiper un surplus de demande**.

Un troisième enseignement peut être encore observé rejoignant le précédent. **L'intégration d'un système d'information global** dans l'entreprise peut s'avérer très utile à la fonction logistique pour suivre et anticiper au plus près les évolutions du marché et obtenir les résultats de ventes de l'entreprise.

Cette notion de flexibilité de l'information fera l'objet de la seconde sous partie suivante.

b) En simplifiant et en fiabilisant les flux d'informations

On vient de le voir, l'entreprise a besoin d'un échange fiable et rapide des informations entre les départements afin de remplir efficacement son rôle de gestion des stocks.

La logistique doit, en effet, traiter de très grands volumes d'information tels que les nomenclatures, les gammes, les ordres de fabrication, les commandes, les stocks, etc. La bonne combinaison et la rapidité de traitement de ces informations sont primordiales pour avoir une vision en temps réel de l'activité.

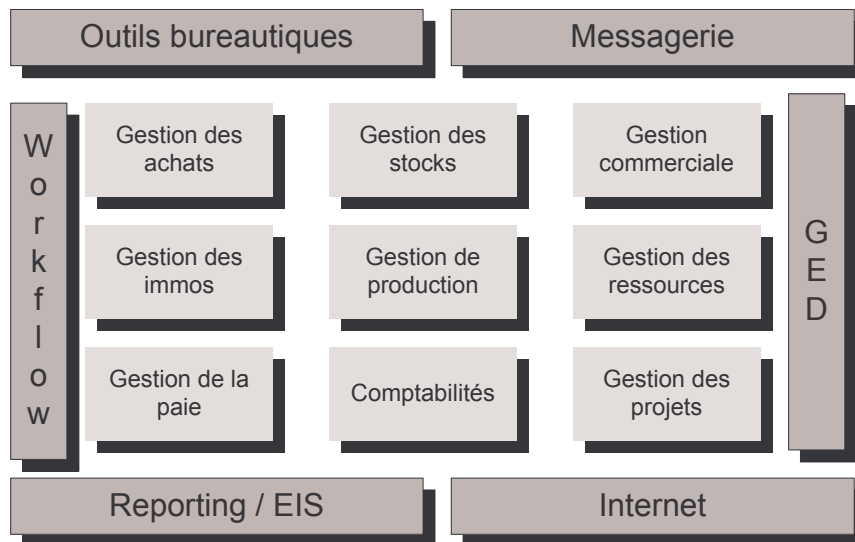
A l'inverse, une mauvaise gestion de ces informations risque de faire tomber rapidement l'entreprise soit en rupture de stock, soit en arrêt de chaîne, ce qui, compte tenu des investissements engagés, représente un événement catastrophique pour la société.

Pour aider la supply chain, des systèmes informatiques de gestion des informations ont donc été mis sur pied. Appelés PGI (Progiciels de Gestion Intégrés) ou en anglais ERP (Entreprise Resource Planning), ils permettent à l'entreprise la mise en commun et le partage des informations de l'ensemble des départements.

Ces informations présentent plusieurs particularités intéressantes. Elles sont :

- **Fiables** (saisie en amont par le département concerné)
- **Communes à tous** (mêmes informations visibles par toutes les fonctions)
- **Mises à jour en temps réel** (les informations sont constamment mises à jour afin de donner une image fidèle de l'activité au moment de la consultation)
- **Génératrices de gain de temps** (saisie unique des informations)
- **Ouvertes à la chaîne logistique étendue** (les clients et les fournisseurs peuvent eux aussi accéder ou transmettre des informations via le PGI)
- **Adaptées à l'utilisateur** (elles sont présentées de manière agréable et facile, via des outils de bureautique et de messagerie, afin d'améliorer le traitement)
- **Intelligentes** (déclenchement de messages d'alertes en cas de dépassement d'un seuil quelconque fixé à l'avance par l'utilisateur)

Le schéma suivant illustre bien nos propos en montrant une base de donnée centrale et commune à tous, que les utilisateurs peuvent traiter et analyser grâce aux différents outils connexes proposés par le PGI.



Source : "Management Industriel et Logistique, Conception et pilotage de la Supply Chain" de Gérard Baglin, Editions Economica, 2005.

Si l'on rentre un peu plus dans le détail du module de gestion des stocks dans un PGI, on voit que celui-ci donne au pilote logistique une vision instantanée sur ses stocks dans chaque magasin et entrepôt, mais aussi une vision sur les transports et sur les flux physiques de marchandises entre deux points. Ce module lui permet également de gérer aisément les documents courants des entrées, sorties et transferts de marchandises.

Toutes les fonctions de l'entreprise sont présentes, en particulier celles dont les informations sont utiles à la logistique lors d'un lancement de produit (gestion commerciale, gestion de production, achats, stocks...). Même l'activité des fournisseurs et des clients peut apparaître dans la base pour faciliter la tâche de gestion de la supply chain. Il est donc maintenant possible à l'entreprise de réaliser, en temps réel, une planification intégrale de son schéma logistique.

« La planification du réseau logistique permet de faire correspondre la demande avec les processus d'achats, de fabrication et de transport, pour équilibrer et optimiser l'ensemble du réseau logistique (augmentation du niveau de services client et maximalisation de la rentabilité). »<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Source : "Management Industriel et Logistique, Conception et pilotage de la Supply Chain" de Gérard Baglin, Olivier Bruel, Alain Garreau, Michel Greif, Laoucine Kerbache, Christian van Delft, Editions Economica, 2005.

Grâce à cette base d'informations en temps réel, la logistique dispose désormais de tous les outils pour, d'une part, gérer les flux actuels, et d'autre part, **anticiper les flux futurs**. C'est en anticipant que l'entreprise pourra éviter le surstockage et la rupture de stock.

Si on se replace dans le cas pratique cité plus haut en partie IV) 1) a), on s'aperçoit que grâce à un PGI, l'entreprise Johnson&Johnson aurait eu la possibilité, au vu du nombre de commandes passées au département commercial, d'anticiper la rupture prochaine des stocks et de relancer à temps une nouvelle commande de produit auprès de ses fournisseurs.

Le recours à un PGI peut également aidé l'entreprise à accélérer le lancement d'un nouveau produit (partie III) de ce mémoire) en réduisant les gaspillages continuels de temps. *«Frequently time is wasted when NPI (New Product Introduction) team members are not used to their full capacity, because they have to do tasks that others should be doing. Time is also wasted by sitting in unproductive meetings, researching information, playing telephone tag, redoing work, and so on (intangible costs).»*<sup>35</sup>

En vu d'une meilleure gestion des stocks de l'entreprise, la flexibilisation des processus logistiques semble présenter une réponse concrète et efficace à la situation. En effet, en réalisant une allocation des stocks au plus près de la réalité et en utilisant un partage des informations pour anticiper les entrées et sorties, l'entreprise a désormais de bonnes cartes en main pour optimiser sa gestion des volumes et des stocks.

---

<sup>35</sup> Source : "New Product Introduction: A Systems, Technology, and Process Approach" de J. David Viale, A Crisp Fifty-Minute Series Book, Thomson Course Technology, p7

## 2) Flexibiliser les processus de production

On s'aperçoit d'une chose concernant la gestion des volumes. L'impression est donnée que, lors d'un lancement de produit et aussi après, l'entreprise n'a d'autre alternative que de choisir entre "produire trop" ou "ne pas produire assez" puis de tenter, une fois en situation, de régler le problème.

Nous pouvons donc nous poser la question : Pourquoi ne pas plutôt l'aider à produire la juste quantité ?

Pour cela, il faut intégrer la notion de flexibilité de production **dès la phase d'élaboration du produit**. En effet, c'est dès le départ que tout se joue. En intégrant cette idée au premier stade de développement du produit, on permet alors à ce produit de s'adapter à la demande.

Plusieurs principes doivent être intégrés dans la réflexion des concepteurs du produit afin d'autoriser cette adaptation du produit à la demande :

- La standardisation des composants
- La diminution du nombre de composants élémentaires
- La modularité du produit

### a) La standardisation des composants

Un composant est un élément qui, combiné avec un ou plusieurs autres, forme un produit fini. La carte mère, le processeur, le ventilateur, le disque dur, les barrettes de mémoire vive... sont les composants constitutifs d'un ordinateur.

Une standardisation des composants consiste à réduire le nombre de références au niveau des pièces achetées et fabriquées.

Plutôt que d'avoir neuf références de composants différentes, l'entreprise pourra réduire ce nombre à trois références (une pour chaque stade de qualité). Cela implique donc que

l'entreprise utilisera parfois un composant surqualifié là où un autre, moins sophistiqué, aurait suffi.

Mais ce surcoût est largement compensé par les économies réalisées grâce à cette standardisation. Les séries de production sont plus longues et surtout **les stocks à gérer diminuent**.

Ce procédé est employé par de nombreuses entreprises telles que, par exemple, DELL, leader sur le marché de la vente de matériel et de solutions informatiques. En effet, il n'est pas rare, voire fréquent, que l'entreprise livre, et cela évidemment sans surcoût au client, un ordinateur doté d'un composant meilleur que celui commandé par le consommateur (par exemple une barrette d'1Go a été placée en remplacement d'une barrette de 512 Mo).

Ceci a donc pour conséquence, non seulement de réduire les coûts et les stocks, mais aussi parfois d'améliorer l'image de marque de l'entreprise.

Cette standardisation des composants doit bien sûr se réaliser lors de la phase d'élaboration du produit, puisque c'est à ce moment là que le choix des composants est déterminé.

#### b) La diminution du nombre de composants élémentaires

Il s'agit ici de réduire le nombre de composants à assembler pour obtenir le produit fini. Cette réduction aura plusieurs effets bénéfiques :

- Diminution du temps de montage ou d'assemblage (monter 50 éléments prend évidemment moins de temps que d'en monter 150)
- Diminution des risques d'erreurs (plus le nombre d'opérations diminue, moins le risque de se tromper est fort)
- Diminution des stocks en-cours
- Diminution des coûts administratifs et de stockage

En termes de réactivité, ce principe est très efficace puisqu'il permet de diminuer le délai de production du produit.

Cette diminution des composants élémentaires apporte un second avantage selon Isabelle Ulrich. Pour elle, les stocks de l'entreprise doivent davantage être des stocks de composants plutôt que des stocks de produits finis, et cela pour deux raisons. Car, d'une part, ils sont moins coûteux, et d'autre part, ils permettent une meilleure adaptation aux fluctuations de la demande finale.

En effet, il s'avère plus judicieux de stocker des composants qui seront assemblés en fonction de la demande, plutôt que de stocker des produits finis, donc différenciés, qui s'avèreraient une fois produits ne plus correspondre à la demande. Dans ce dernier cas, l'entreprise devrait non seulement gérer les stocks excédentaires mais aussi lancer en urgence des ordres de fabrications d'articles conformes à la demande.

Ainsi, si le nombre de composants élémentaires est moindre, les stocks nécessaires pour la production seront moindres.

### c) La modularité

Concevoir un produit modulable signifie créer un produit qui naîtra de l'ajout de composants complémentaires à un produit standard.

Les concepteurs du produit doivent pour cela intégrer cette contrainte de modularité dans le design même du produit. Si le design ne permet aucun ajout de compléments a posteriori, aucune modularité ne sera possible.

Certaines entreprises ont déjà fort bien compris les avantages de cette modularité, d'autres non. Lors de la visite du hub automobile GEFCO à Kôlin, ville du centre de la République Tchèque, le directeur du site fit cette remarque : « *Nous nous chargeons de la gestion du parc automobile de la nouvelle usine TCPA née de la collaboration entre Peugeot, Citroën et Toyota. Ce partenariat a donné naissance à 3 véhicules sensiblement conformes dans leur globalité mais cependant très différents sur certains points de détails (Peugeot 107, Citroën C1 et Toyota Aygo). Ainsi, Toyota propose un véhicule sur lequel, même déjà produit et sorti d'usine, une pose d'un système de climatisation est possible a posteriori si le client le désire. Chez Peugeot et Citroën, aucun rajout de la sorte n'est possible compte tenu du fait que le véhicule a été produit sur commande. La Toyota Aygo propose ainsi une capacité d'évolution bien plus grande, prenant ainsi en compte la dimension de flexibilité pour une meilleure*

*adéquation au marché. Pour nous logisticiens, cette flexibilité est une réponse à nos soucis d'adaptation à la demande (qui est très changeante dans le temps comme vous le savez). »*

Ce témoignage nous montre, contrairement à ce que présentent certains ouvrages sur le lancement de produit, que la réflexion logistique doit intervenir dès la phase d'élaboration du produit et non pas une fois que le produit est déjà réalisé et abouti. Car c'est à ce stade que la capacité d'évolution et d'adaptation du produit se joue et à ce stade que la logistique peut alors pleinement jouer son rôle d'anticipation et de flexibilité.

Il est un fait établi que la prévision des volumes globaux d'un produit est plus fiable que la prévision des volumes de chaque variété de ce produit. Ainsi, par exemple, il sera plus facile de prévoir le nombre global de Toyota Aygo que l'entreprise va vendre pendant le mois M que de prévoir le nombre de ventes de Toyota Aygo avec ou sans climatisation pendant cette même période.

Puisque le produit modulable permet à l'entreprise de produire un article standard auquel il suffit d'ajouter des compléments pour le différencier, il donne donc à la logistique cette possibilité de baser ses prévisions sur le nombre global de produit standard et ainsi de fiabiliser ses prévisions de volumes.

Ce principe aura donc pour effet de réduire les stocks et de mieux prévoir les approvisionnements.

#### d) La différenciation retardée

Dans le cas où ces trois principes (standardisation des composants, diminution des composants élémentaires et modularité) seraient bien pris en compte dans la création du produit, l'entreprise aura alors la possibilité par la suite d'employer une organisation industrielle source de nombreuses économies, de réduction des stocks et de diminution des risques de surstockage ou de rupture de stock : **la différenciation retardée.**

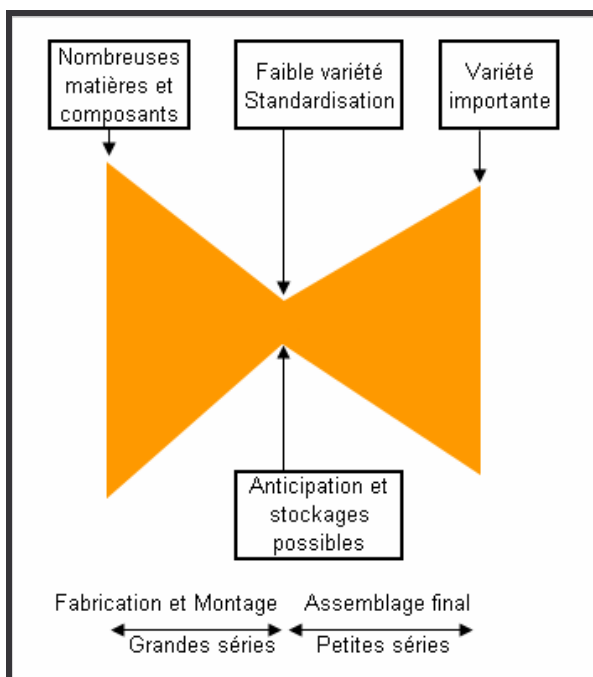
Cette organisation industrielle se divise en deux étapes :

- fabrication des modules standards

Cette phase nécessite que les composants soient standards (afin de simplifier leur gestion et de diminuer la variété des produits en sortie) et en nombre limité (afin de diminuer le temps de montage et les risques associés).

- montage des produits finis en fonction des besoins du marché.

Cette seconde étape nécessite quant à elle que le produit soit modulable afin qu'il puisse être diversifié rapidement et sans surcoût important.



*Schéma de principe de la différenciation retardée<sup>36</sup>*

Comme le montre le schéma ci-dessus, cette organisation permet à la fonction logistique de répondre mieux aux besoins changeants des clients tout en minimisant les risques d'erreurs de prévisions.

Le surstockage hasardeux destiné à faire face à un afflux de demande n'est plus nécessaire.

<sup>36</sup> Source : "Management Industriel et Logistique, Conception et pilotage de la Supply Chain" de Gérard Baglin, Olivier Bruel, Alain Garreau, Michel Greif, Laoucine Kerbache, Christian van Delft, Editions Economica, 2005.

Comme nous l'avons dit plus haut, les prévisions sur le nombre global des produits sont beaucoup plus fiables. Le risque de rupture de stock diminue donc par la même occasion.

Le meilleur exemple de cette différenciation retardée est celui de l'entreprise Benetton. En effet, comme les prévisions sur chaque variété de couleur sont très difficiles, Benetton a décidé de lancer toutes ses commandes de pull-overs dans une couleur (écru) autorisant le passage d'une seconde teinture. Ainsi, lorsque les commandes des détaillants arrivaient, il ne restait plus qu'à passer les pull-overs à la seconde teinture pour répondre parfaitement à la demande.

## Conclusion

La réussite d'un lancement de produit passe par la combinaison de trois points : une stratégie cohérente, une rigueur dans la préparation et une rapidité de réaction aux événements.

En effet, une fois que le concept est finalisé, que les tests de faisabilité sont concluants et que la préparation au lancement est planifiée et programmée avec précision, la majorité des risques d'échec sont écartés. Il faudra cependant veiller à un respect des délais et se tenir prêt en cas de dysfonctionnements.

La réussite d'une logistique de lancement doit, quant à elle, s'atteler à répondre et à anticiper les contraintes imposées par le marché.

La première des ces contraintes est une diminution sensible du cycle de vie des produits. L'entreprise doit par conséquent diminuer le "Time to Market" de ses nouveaux produits et **accélérer son processus de lancement**. Pour cela, la logistique pourra agir sur deux phases distinctes : le sourcing et le processus de lancement lui-même.

Pour agir sur le sourcing (regroupant les phases d'approvisionnement, de production et de distribution des produits), la logistique cherchera la meilleure organisation logistique en termes de temps. Pour cela, elle choisira la localisation la plus adéquate des acteurs de production ainsi que le meilleur plan de transport afin d'alléger au maximum le temps nécessaire à la mise sur le marché du produit.

Pour agir cette fois sur le délai de développement du produit, elle pourra mettre en place une organisation chevauchée des phases de lancement plutôt qu'une démarche séquentielle, trop gourmande en temps.

La seconde contrainte à laquelle doit répondre la logistique de lancement est l'aspect de plus en plus imprévisible de la demande. Cette difficulté de prévision pose un important problème de **gestion des volumes et donc de gestion des stocks**.

Pour prévenir les évolutions de la demande et réaliser une meilleure gestion des stocks, il convient de flexibiliser deux types de processus : les processus logistiques d'une part, et les processus de production d'autre part.

Pour assouplir les processus logistiques, on a vu que l'association d'une organisation à la semaine des réapprovisionnements et d'un système d'information intégré, facilitant les échanges entre les départements, permettait effectivement de répondre de manière plus réactive au marché.

De son côté, la flexibilisation des processus de production doit quant à elle être pensée dès l'élaboration du produit. Trop souvent considérée comme une simple fonction de soutien, on constate que la logistique ne constitue pas aujourd'hui une base de création du produit nouveau. En effet, elle apparaît pratiquement inexistante dans cette étape de la phase de faisabilité alors que, si elle y était plus présente, de nombreux soucis tels que l'adaptabilité à la demande, les ruptures de stocks ou encore la mauvaise productivité des usines pourraient être largement réduits. Le "souci logistique" doit par conséquent "habiter" les concepteurs. Ceux-ci s'efforceront de concevoir un produit modulable, doté de composants standards et constitué d'un nombre réduit d'éléments. La combinaison de ces éléments autorisera alors l'entreprise à réaliser une différenciation retardée sur ses produits, ce qui lui permettra de mieux gérer sa production et ses stocks en fonction de la demande du client final.

On peut, pour conclure, comparer la logistique à un "outil". Dans le cas où cet "outil" est bien maîtrisé, il peut s'avérer décisif dans le succès d'un nouveau produit.

Arriver en tant que pionnier sur un marché, mettre son produit sur le marché en 6 mois contre 12 pour le concurrent, développer un produit deux fois plus rapidement que les autres entreprises engagées sur le marché, éviter le surstockage, éviter la rupture de stock, réduire les coûts via une modularité des produits de l'entreprise, créer un produit le plus flexible possible pour une adaptation rapide et peu coûteuse à la demande du client, suivre le produit "pas à pas" pour s'adapter à son évolution ou pour le remettre "dans le droit chemin", ce sont là tous les enjeux de la logistique dans un lancement de produit.

## Bibliographie

### ▪ Interviews :

- Interview de Isabelle ULRICH, anciennement Directrice marketing de la marque Clinique, et maintenant Consultante en études marketing.
- Interview de Xavier LILLETTE, Franchise Supply Chain Manager, Johnson & Johnson
- Interview de Emmanuel GIOUX, Responsable Cellule Lancements/Approvisionnements Coloration, Soproréal

### ▪ Livres :

- *"Marketing de Nouveaux produits : de la création au lancement"* de Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, Editions DUNOD, 2005
- *"New Product Introduction: A Systems, Technology, and Process Approach"* de J. David Viale, A Crisp Fifty-Minute Series Book, Thomson Course Technology
- *"Stratégie Logistique, Supply Chain Management"* de Alexandre K. SAMII, Editions DUNOD, 2004.
- *"Management Industriel et Logistique, Conception et pilotage de la Supply Chain"* de Gérard Baglin, Olivier Bruel, Alain Garreau, Michel Greif, Laoucine Kerbache, Christian van Delft, Editions Economica, 2005.
- *"L'encyclopédie du marketing"* de Jean-Marc LEHU, Editions d'Organisation, 2004

▪ **Cours universitaires :**

- Cours sur «Le pilotage de la chaîne logistique globale» dispensé par Fulvia ALLIEVI DOROSZ, consultante informatique chez Almasys Conseil et professeur statutaire dans le Master Spécialité Logistique à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

▪ **Travaux Universitaires :**

- *"Efficient Product Introduction (EPI) : an evaluation of contribution"* de Mark Francis, Senior Research Associate, Lean Enterprise Research Center, Cardiff Business School.
- *"An Empirical Investigation of Consumer Memory, Attitude, and perceptions Toward Pioneer and Follower Brands"*, Alpert F. et Kamins M. *Journal of Marketing*, 59, octobre 1995.
- *"Winning at New Products : Accelerating the Process from Idea to Launch"*, de Cooper R., Addison Wesley, 1997
- Etude de l'Association of National Advertisers, 1984, citée par Pras B. et Le Nagard E.
- Etude Ernst & Young, AC Nielsen-Bases, ECR, synthèse publiée dans *Marketing Magazine* du 1er septembre 1999
- Etude MarketingScan dont la synthèse est parue dans *Les Echos*, Peters S., «*L'innovation produit n'est pas rentable une fois sur deux*», 14 mars 2005

▪ **Sources Internet :**

- article de presse édité le 13 mai 2004 sur le site Internet de l'entreprise PRTM (Pittiglio Rabin Todd & McGrath), cabinet de conseil en Management, à l'adresse <http://www.prtm.com/fr/pressreleases/2004/05.13.asp>
- retro-planning de réalisation d'un événement appelé l'ECO-conseil, [http://eco.conseil.free.fr/docs\\_divers/Planning\\_Ecoconseil.xls](http://eco.conseil.free.fr/docs_divers/Planning_Ecoconseil.xls)

## Sommaire des Annexes

ANNEXE N°1 : Exemple de Compte de résultat de projet pour un soin corporel	
<i>Source : Entreprise Clinique</i>	95
ANNEXE N°2 : Les principaux critères de sélection des fournisseurs	
<i>Source : "Management Industriel et Logistique, Conception et pilotage de la Supply Chain" de Gérard Baglin,[...], Editions Economica, 2005.</i>	96
ANNEXE N°3 : Planning des opérations de lancement du produit ROC Renewex	
<i>Source : Entreprise Johnson&amp;Johnson</i>	97
ANNEXE N°4 : Coordination des flux logistiques pour le lancement du produit ROC Renewex	
<i>Source : Entreprise Johnson&amp;Johnson</i>	98
ANNEXE N°5 : Suivi des allocations de stocks ROC Renewex	
<i>Source : Entreprise Johnson&amp;Johnson</i>	99

*ANNEXE n°1 : Exemple de Compte de résultat de projet pour un soin corporel*  
*Source : Entreprise Clinique*

<b>FF</b>	<b>1999</b>	<b>%</b>	<b>2000</b>	<b>%</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>	<b>2002</b>	<b>%</b>
Ca	187000		233000		284000		328000	
Cost	56500	30,2%	64000	27,5%	75500	26,6%	84200	25,7%
<b>Marge brute</b>	<b>130500</b>	<b>69,8%</b>	<b>169000</b>	<b>72,5%</b>	<b>208500</b>	<b>73,4%</b>	<b>243800</b>	<b>74,3%</b>
Distribution	9000	4,8%	10000	4,3%	11000	3,9%	12700	3,9%
Media	25000	13,4%	35000	15,0%	38000	13,4%	41000	12,5%
PLV Promo	10000	5,3%	12500	5,4%	14000	4,9%	16000	4,9%
Coop commerciale	62000	33,2%	84000	36,1%	102000	35,9%	117700	35,9%
<b>Marge produit</b>	<b>24500</b>	<b>13,1%</b>	<b>27500</b>	<b>11,8%</b>	<b>43500</b>	<b>15,3%</b>	<b>56400</b>	<b>17,2%</b>
selling spécifique	2000	1,1%	2000	0,9%	2000	0,7%	2000	0,6%
marketing spécifique	3000	1,6%	3000	1,3%	3000	1,1%	3000	0,9%
<b>marge directe</b>	<b>19500</b>	<b>10,4%</b>	<b>22500</b>	<b>9,7%</b>	<b>38500</b>	<b>13,6%</b>	<b>51400</b>	<b>15,7%</b>

## **ANNEXE n°2 : Les principaux critères de sélection des fournisseurs**

Source : "Management Industriel et Logistique, Conception et pilotage de la Supply Chain" de Gérard Baglin,[...], Editions Economica, 2005.

### *Compétence technique et de recherche*

- connaissance par le fournisseur de l'industrie concernée
- effectifs et compétences des équipes de recherche,
- aptitude à des donner des informations techniques et à proposer des formations (pour les achats techniques comme les biens d'équipements).

### *Compétence de fabrication*

- disponibilité d'une capacité suffisante (avec possibilité d'évolution et de flexibilité)
- niveau technique des équipements / politique de maintenance,
- en cas de sous-traitance de spécialité, disponibilité ou non des outillages nécessaires en propre,
- qualification(s) et motivation de la main-d'œuvre (qualité du climat social),
- efficacité du système de planification.

### *Qualité Produit et Processus*

- produit (ou matière) proposé homologué par les services techniques,
- respect du cahier des charges de l'entreprise
- système de gestion qualité satisfaisant (qualification liée au concept d'assurance-qualité),
- niveau de qualité attendu respecté (taux de rebut ou de rejet),
- service après-vente et garantie de dépannage satisfaisants (achat de biens d'équipement),

### *Délai /Flexibilité*

- longueur du délai proposé conforme au besoin,
- respect des délais annoncés,
- système logistique du fournisseur lui permettant de produire et/ou de livrer en Juste-à-temps.

### *Coût global d'acquisition /conditions économiques*

- prix compétitif (selon des références à définir),
- conditions de règlement,
- conditions de prise en charge du transport (priorité possible à la proximité géographique),
- qualité des relations administratives,
- autres coûts impliqués par l'achat (constitution de stocks, incidence financière de l'en-cours lié aux cycles d'approvisionnement, incidence des conditions de livraisons, etc.).

### *Conditions de livraison et service*

- livraison des quantités commandées en totalité,
- exécution des livraisons dans l'ordre (favorisant ainsi le suivi des réceptions),
- qualité, transparence et anticipation de l'information,
- capacité à stocker en cas de besoin,
- qualité du conditionnement (offre de conditionnements spécifiques),
- suivi sans erreur des instructions de routage (aptitude à livrer en un ou plusieurs sites prédéfinis)

### *Faculté d'adaptation*

- réaction rapide en cas de difficulté (envoi de techniciens par exemple),
- acceptation de modification à court terme dans les livraisons,
- capacité à adapter les plans de fabrication,

### *Sécurité: pérennité*

- santé financière (cash-flow, taux d'endettement, etc.)
- notoriété (appartenance à un groupe par exemple),
- qualité du management

## ANNEXE n°3 : Planning des opérations de lancement du produit ROC Renewex

Source : document interne entreprise Johnson&Johnson

### Micro Derm Abrasion Key Milestones

- **Formula: NG formula with NG fragrance (Moonlight), different preservative system, removal of 6 vegetable extracts**  
Formula: G21-38-A
- **Packaging: 50ml jar as from NG; trays & cover to be changed as currently in PVC**
- **Raw Material questionnaires completed** January 3rd - May 13th
- **Final Hopper Results** January 17th - April 4th
- **Lab batches stability (4w)** June 1st - June 28th
- **2 Pilot batches stability (8w)** June 23rd - August 31st
- **2 Pilot batches full stability (15w)** June 23rd - October 19th
- **Industrial batch stability 6w (=30 days)** June 30th - August 27th
- **Industrial batch (15w)** June 30th - October 14th
- **Jar artwork @ Gordon (primary pack)** July 11th TBC
- **Heroka & Gordon orders** July 15th TBC
- **Carton & booklet artworks at EU suppliers** August 1st TBC
- **Applicator/Sponges/etc production** August 1st - September 5th
- **Cream production & filling** August 22nd - September 9th (=3 weeks)
- **QA release cream** September 9th - September 14th
- **Airfreight to EU (from Gordon & Heroka)** September 19th - September 30th
- **Carton & Booklet deliveries** September 23rd
- **Co-packing in VdR** October 5th - October 27th
- **QA release** October 28th (as formula already released)
- **Factbook Finished Goods** November 4th
- **Available @ Geodis** November 4th
- **Shipment to key countries** November 9th - Nov 15th
- **Assumptions/Open decisions:**
  - Leverage on NG clinicals
  - > If we ship via boat we need to add about 3-4 weeks for arrival in EU

**Annexe n°4 : Coordination des flux logistiques pour le lancement du produit  
ROC Renewex**

Source : document interne entreprise Johnson&Johnson

