



HAL
open science

L'impact du Lead Time sur la satisfaction client

Oliona Hustache

► **To cite this version:**

Oliona Hustache. L'impact du Lead Time sur la satisfaction client. Gestion et management. 2020. dumas-02997599

HAL Id: dumas-02997599

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02997599v1>

Submitted on 19 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage / de recherche

Présenté par : **HUSTACHE Oliona**
Tuteur universitaire : **CHAZE-MAGNAN Ludivine**
IAE de Grenoble



Sujet du Mémoire :

L'impact du Lead Time Sur la Satisfaction Client

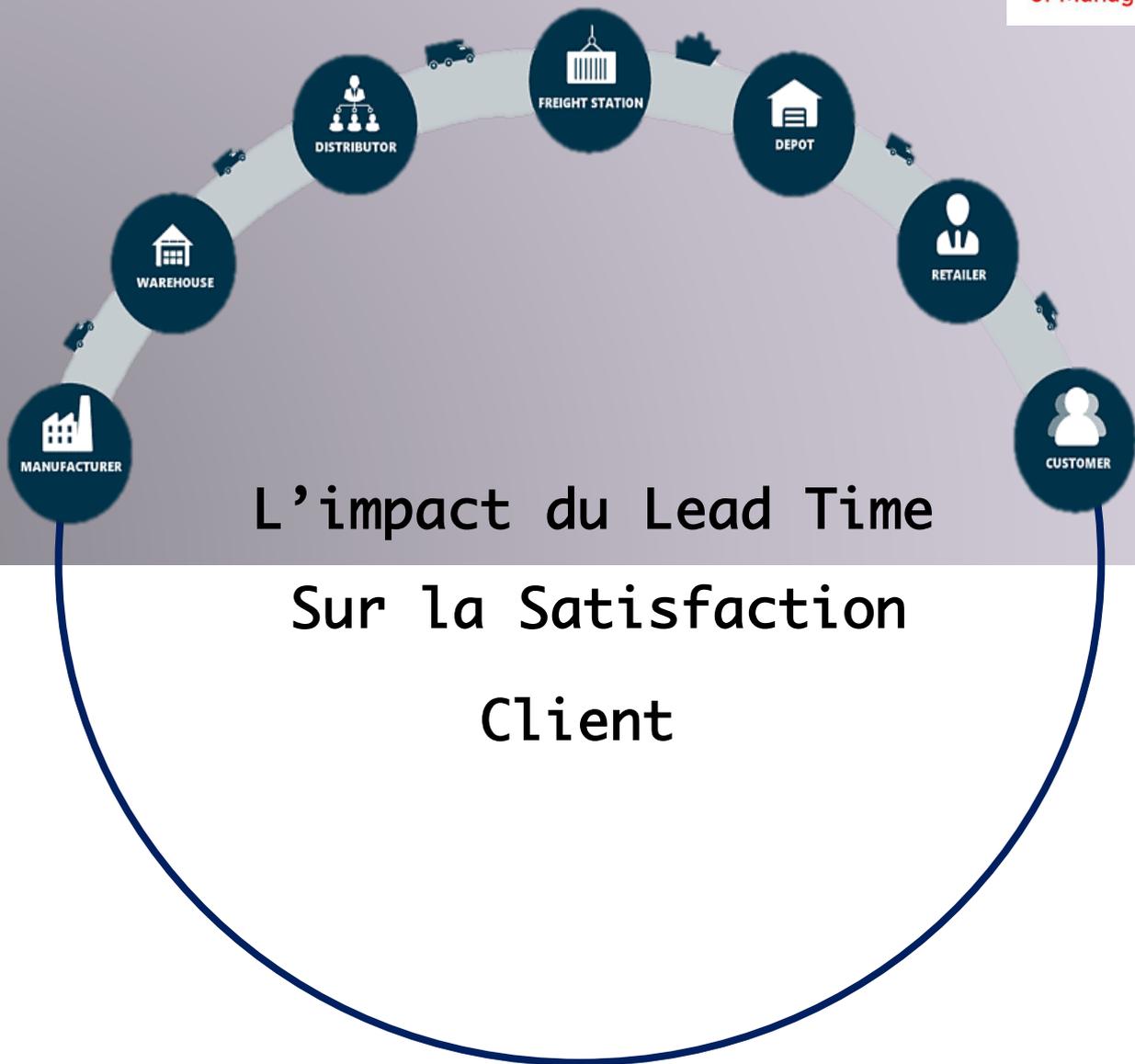
Master 1
Master Gestion de Production Logistique et Achat
Parcours Supply Chain
2019 - 2020



Présenté par : **HUSTACHE Oliona**

Tuteur universitaire : **CHAZE-MAGNAN Ludivine**

IAE de Grenoble



L'impact du Lead Time Sur la Satisfaction Client

Master 1
Master Gestion de Production Logistique et Achat
Parcours Supply Chain
2019 - 2020



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre de l'obtention du Master 1 « Gestion de Production, Logistique et Achat » à l'IAE de Grenoble. L'objectif étant de porter une réflexion autour d'une thématique bien particulière relatif au Supply Chain Management. En effet, aux vues des circonstances bien particulières que nous traversons ces temps-ci, ce mémoire s'oriente vers un aspect beaucoup plus académique où la littérature sera grandement exploitée. Cet écrit sera donc organisé autour d'une problématique à laquelle nous apporterons une réponse en insistant sur les concepts de base directement issus de la littérature. Cela nous permettra de mener un travail aussi bien académique que théorique afin d'en déduire notre propre réflexion. Une opinion qui sera justifiée avec soin et précision. La lecture de ce mémoire sera donc principalement orientée sur des concepts et des notions déjà fondés, en revanche, une partie sera consacrée à l'actualité. Cela nous permettra d'effectuer des constatations mais aussi de mettre en parallèle la littérature avec ses aspects concrets.

SUMMARY

This dissertation was carried out as part of the Master 1 « Management of Logistics production and purchasing » at the IAE of Grenoble. The aim is to reflect on a very specific theme related to Supply Chain Management. Indeed, in view of the very particular circumstances that we are going through these days, this thesis is oriented towards a much more academic aspect where literature will be greatly exploited. This paper will therefore be organized around an issue to which we will provide an answer by insisting on the basic concepts taken directly from the literature. This will allow us to carry out both academic and theoretical work in order to deduce our own reflection. An opinion that will be justified with care and precision. The reading of this dissertation will therefore be mainly oriented on concepts and notions already founded, on the other hand, a part will be devoted to current events. This will allow us to make observations but also to compare the literature with the concrete aspects of the real world.

MOTS CLÉS : Supply Chain – Lead Time – Réactivité – Satisfaction Client – Levier stratégique – Corrélation – Crise

KEYWORDS : Supply Chain – Lead Time – Reactivity – Customer Satisfaction – Strategic Leverage – Correlation - Crisis

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	8
INTRODUCTION	9
PARTIE 1 : - FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTS DE BASE	12
CHAPITRE 1 – APPROCHE THEORIQUE SUR LA NOTION DE LEAD TIME DANS LA SUPPLY CHAIN	13
I. Notion de Supply Chain	13
A. Historique et définitions	13
B. Coordination et Collaboration.....	14
II. Notion de Lead Time	15
A. Définitions	15
B. Un indicateur usuel du Lean.....	16
III. L'importance du Lead Time	17
A. Une notion au cœur des entreprises	18
B. Levier de performance & Avantage compétitif.....	18
IV. Différentes stratégies de production	19
A. La production à flux tiré	19
B. La production à flux poussé	20
CHAPITRE 2 – NOTIONS DE BASE ET METHODES DE GESTION DE LA SATISFACTION CLIENT	21
I. Connaissances fondamentales sur la notion de Satisfaction Client	21
A. Définition de la satisfaction	21
B. Processus de satisfaction client.....	22
II. La mesure de la Satisfaction Client	23
A. Intérêts.....	23
B. Méthodes de mesure.....	24
III. Un levier stratégique important	25
A. Un nouveau défis en entreprise	25
B. Un enjeu stratégique	25
CHAPITRE 3 – ÉTROITE CORRELATION ENTRE LEAD TIME ET SATISFACTION CLIENT	27
I. Des consommateurs aux exigences croissantes	27
A. Les modèles de comportement du consommateur	27
B. Prise de pouvoir des consommateurs	29
II. Les impacts d'un Lead Time long sur le consommateur	30
A. Impacts des délais de fabrication	30
B. Impacts des délais de livraison.....	31
III. Les conséquences de l'insatisfaction client	32
A. Changement comportementale des consommateurs.....	32
B. Une image de marque de l'entreprise dégradée	33

PARTIE 2 : - IMMERSION DANS L'ACTUALITE	35
CHAPITRE 4 – LA GESTION DU LEAD TIME EN PERIODE DE CRISE	36
I. Un Lead Time bouleversé par l'épisode du coronavirus	36
A. Contexte.....	36
B. Des chaines d'approvisionnement complexes.....	37
II. Impacts directs sur le consommateur final.....	38
A. Des comportements inattendus.....	38
B. L'essor de nouveaux besoins.....	39
III. Essor de nouvelles stratégies.....	39
A. Relocalisation des usines	39
B. Reconversion des entreprises	41
CONCLUSION	42
BIBLIOGRAPHIE.....	43
SITOGRAFIE	45
TABLES DES ANNEXES	51

AVANT-PROPOS

Par le biais de ce mémoire de première année de Master « Gestion de Production, Logistique et Achat » à l'IAE de Grenoble, quelques concepts me donnaient envie d'en apprendre davantage pour approfondir mes connaissances et avoir plus de maîtrise de ces sujets. C'est pourquoi j'ai fait le choix d'orienter mon travail sur une thématique de la Supply Chain bien particulière. Il s'agit de la notion de Lead Time. En effet, avec les circonstances exceptionnelles que nous traversons suite à l'épidémie du Coronavirus, la conduite de ce mémoire est essentiellement académique. Ma volonté est d'étudier ce concept mais aussi de le confronter à la notion de satisfaction client car une véritable corrélation existe. Mon étude s'appuie sur des travaux et des œuvres littéraires.

De plus, il faut savoir que mon stage aurait dû se dérouler au sein de l'entreprise Caterpillar qui est le Leader Mondial des fabricants d'équipements de construction et minier, de moteurs Diesel et tant d'autres moteurs encore... La mission qui m'avait été confiée concernait le Lead Time. L'entreprise située à Grenoble rencontre quelques difficultés aujourd'hui avec notamment un Lead Time jugé beaucoup trop long selon Monsieur GIRON Thomas, le Supply Chain Manager. Ne pouvant accomplir cette mission dans un cadre professionnel j'ai décidé de traiter le sujet en me nourrissant de lectures diverses, l'objectif étant de faire ressortir les grands principes théoriques.

En outre, je trouve que ce sujet se heurte beaucoup au caractère inédit de l'actualité, j'ai donc trouvé qu'il serait intéressant d'y consacrer une partie afin de constater comment les entreprises gèrent leur Lead Time en période de crise. Il est important pour moi à l'issue de ce travail académique de pouvoir confronter un concept à l'actualité. Toutes ces raisons justifient mon choix, celui de dédier ce mémoire à l'étude du Lead Time.

INTRODUCTION

Le consommateur devient de plus en plus exigeant, en réponse, les entreprises déploient des moyens et une organisation logistique qui s'appuie sur la performance de leur Supply Chain. Le client est roi, il est primordial de le satisfaire pour la viabilité et la performance économique de l'entreprise. Le défi d'aujourd'hui est de parvenir au fondement de structures organisationnelles performantes et adéquates dans le but de créer de la valeur ajoutée et que chacun des acteurs de la chaîne puisse en tirer profit. C'est pour cela que la notion de temps est primordiale et qu'elle prend tout son sens dans ce contexte. Avec des délais de production et de fabrication toujours plus courts, des délais de livraison rapides voire « express » ..., tout semble mis en œuvre pour satisfaire au plus vite les demandes de chacun.

Cependant, malgré ce premier état des lieux, il ne faut pas négliger le fait que nous sommes depuis près de quinze ans, plongés dans un contexte où les relations industrielles et commerciales entre entreprises sont de plus en plus complexes (Harland et al, 2003 ; Hillman , 2006). Cela signifie comme nous avons pu l'évoquer en amont, que les entreprises doivent redoubler d'efforts pour vivre dans cet environnement concurrentiel. Avec l'essor des phénomènes d'externalisation et de délocalisation d'activités à l'étranger, la chaîne logistique devient complexe et donc plus difficile à maîtriser. C'est en ce sens qu'il est intéressant d'évoquer la notion de Lead Time qui semble avant même que l'on donne sa définition, un élément stratégique et fondateur au cours d'un processus logistique. En effet, on imagine bien que cette tendance à l'externalisation ne profite pas au Lead Time que Faq logistique définit comme suivant : « *Temps s'écoulant entre la réception d'une commande client et sa livraison* ». La mondialisation altère l'efficacité globale d'une chaîne d'approvisionnement comme l'évoque J. Morana et G. Paché : « *l'efficacité d'une chaîne logistique globale se mesure à l'aune de son niveau de réactivité, de reconfiguration rapide des processus, d'élimination des gaspillages et d'intelligence* » (Joëlle Morana & Gilles Pachés, 2015). Les auteurs parlent de « réactivité » et de « reconfiguration rapide des processus », la notion de temps se dessine donc derrière ces deux termes ce qui renforce l'idée même que le Lead Time est vecteur de performance en entreprise à condition que celui-ci soit maîtrisé. Nous pouvons également citer le travail d'un tout autre auteur qui semble affirmer la même idée par le biais de sa recherche « *La réduction des délais est depuis longtemps considérée comme fondamentale pour l'amélioration globale des entreprises* » (Forrester, 1961). Le Lead Time semble être une véritable pierre angulaire de l'entreprise, un élément stratégique à ne pas négliger bien au

contraire. Cette idée nous pouvons aussi la retrouver au travers de la matrice nommée Kraljic qui est une matrice développée par Peter Kraljic en 1983 et qui a été publiée dans la Harvard Business Review (voir la matrice en annexe 1). Il s'agit d'un outil permettant l'analyse des achats qui se décompose en quatre catégories d'achat (Achats Leviers, Achats Stratégiques, Achats Simples, Achats Critiques). Cette matrice permet entre autres de définir l'ensemble des stratégies à développer pour assurer la réduction des délais (cours d'introduction aux achats de Monsieur Anger Pierre). Pour donner un exemple, si l'on se base sur les achats simples qui n'ont que très peu d'impact sur l'organisation, la stratégie adéquate à adopter serait l'automatisation des processus pour réduire le Lead Time.

Ces trois études s'entendent à valoriser l'importance du Lead Time dans la performance économique des entreprises.

D'autre part, un lien semble se dessiner entre le Lead Time et le client lui-même. En effet, comme nous l'avons précisé en amont nous sommes aujourd'hui dans une société de consommation où le client devient de plus en plus exigeant sur de nombreux aspects (de la qualité du produit jusqu'aux services qui y sont associés). Ainsi, la logistique est l'un des éléments qui conditionne la satisfaction client sur les délais de livraison. C'est en ce sens que le Lead Time peut avoir des effets positifs ou négatifs sur le consommateur. Une corrélation entre le Lead Time et la satisfaction client s'avère concrète et véritable, c'est ce qui nous amène à exploiter ce sujet au cours du mémoire.

C'est pourquoi nous pouvons nous interroger sur la problématique suivante : **Quels sont les impacts du Lead Time sur la Satisfaction Client ?**

Pour répondre à cette problématique, la littérature sera grandement exploitée dans l'objectif de faire ressortir les grandes lignes théoriques. C'est pourquoi dans un premier temps nous mènerons une approche sur la notion de Lead Time dans la Supply Chain. Cela nous permettra de porter un regard précis sur cette notion qui nous sera utile pour bien comprendre les fondements de ce mémoire. Dans un deuxième temps il nous sera intéressant d'étudier les notions de base et surtout la méthode de gestion adoptée par les entreprises pour assurer la satisfaction client. Ainsi, à l'issue de ces deux premières parties nous serons parfaitement à l'aise sur les concepts du Lead Time et de la satisfaction client. Cela nous permettra par la suite d'aborder la troisième partie de ce mémoire qui porte sur l'existence d'une corrélation entre le Lead Time et la satisfaction client. Nous tenterons par le biais de cette partie de mettre en parallèle ces deux notions. Enfin, la quatrième partie sera dédiée à l'actualité, où nous nous

intéresserons à la gestion du Lead Time en période de crise. Nous prendrons pour cette étude, le cas de l'épidémie du Coronavirus qui a impacté grandement les entreprises.



PARTIE 1 :

-

FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTS DE BASE

CHAPITRE 1 – APPROCHE THEORIQUE SUR LA NOTION DE LEAD TIME DANS LA SUPPLY CHAIN

L'objet de ce chapitre est d'expliquer la notion de Lead Time sous toutes ses formes. Nous allons pour cela nous baser sur la littérature et sur les travaux de recherche afin d'en expliquer son sens. Il nous sera important dans un tout premier temps de redéfinir ce qu'est une Supply Chain afin d'avoir à l'esprit les fondements théoriques indispensables. Cela nous amènera peu à peu à parler du Lead Time. Nous mesurerons l'ampleur de son importance aujourd'hui en entreprise avant d'enchaîner sur l'ensemble des stratégies de production existantes qui sont susceptibles de modifier ce dernier.

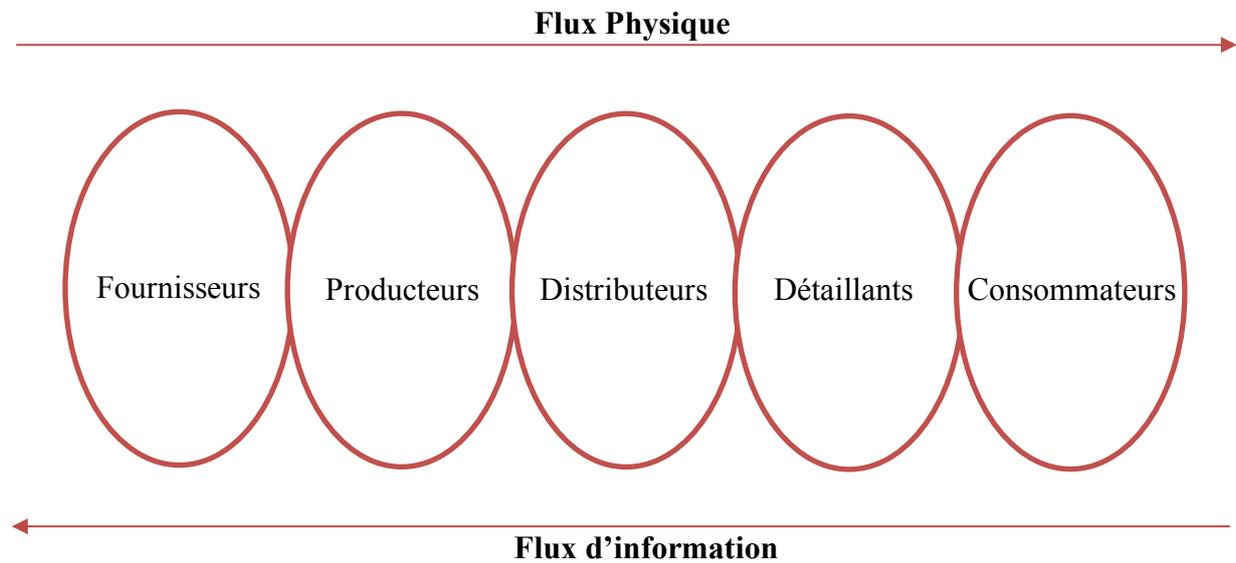
I. NOTION DE SUPPLY CHAIN

Nous allons nous attacher à définir la notion de Supply Chain au sein de cette première partie afin d'en comprendre ses origines mais aussi son fonctionnement.

A. *Historique et définition*

Tout d'abord, selon Barbara Lyonnet et Marie-Pascale Senkel il faudrait remonter à la fin des années soixante-dix pour trouver les premiers articles qui évoquent le terme de Supply Chain Management. En revanche, sa diffusion académique et son approche en entreprise sont plus récentes et datent du milieu des années quatre-vingt-dix, soit vingt ans plus tard. On note donc un léger décalage entre l'apparition du terme et sa mise en pratique en organisation. De nos jours, la notion de Supply Chain Management est très répandue puisque le moteur de recherche Google affiche près de 25 millions de Pages Web contenant ce terme (*Rémy le Moigne, 2017*). D'autre part, nous pouvons affirmer qu'une grande majorité des entreprises ont adopté une fonction Supply Chain aujourd'hui dans leur organisation. Ainsi, nous sommes à même de constater l'essor fulgurant de la fonction Supply Chain depuis ses prémices dans les années soixante-dix. Concernant sa définition, il en existe un très grand nombre. Certaines l'évoquent comme étant un réel processus tel que Weber qui en 1982 donne la définition suivante : « *Le Supply Chain Management couvre le flux de produits du fournisseur à l'utilisateur final en passant par les chaînes de production et de distribution* ». Un peu plus récemment, en 1998, PYMOR quant à lui définit le Supply Chain Management comme « *L'ensemble des participants à la logistique étendue d'une entreprise depuis les fournisseurs de ses fournisseurs jusqu'au client de ses clients* ». Quel qu'en soit la définition, nous pouvons constater qu'un grand nombre de parties prenantes sont impliquées dans la Supply Chain.

En effet, on retrouve les acteurs suivants : Producteurs, Fournisseurs, Transporteurs, Distributeurs, Consommateurs. C'est pourquoi on peut parler « d'une chaîne de valeur étendue » comme l'avait présenté Christopher dans ses travaux en 1997. Ce dernier a d'ailleurs présenté un schéma relatant le champ du Supply Chain Management que nous allons présenter ci-dessous afin d'avoir un aperçu visuel.



Champ du Supply Chain Management, Christopher (1997)

B. Coordination et Collaboration

La collaboration entre chacun des acteurs est devenue essentielle de nos jours en Supply Chain et c'est pourquoi elle a fait l'objet d'une multitude de recherches littéraires. La collaboration peut être définie comme une véritable relation par le biais de laquelle les parties s'accordent dans le but de partager les ressources pour atteindre leurs objectifs mutuels (*Soosay et al. 2008*). Cette collaboration en Supply Chain représente un véritable levier stratégique selon Hogarth-Scoot (1999) puisqu'il affirme qu'elle permettrait de créer un avantage compétitif pour les entreprises. Cette collaboration serait le fruit d'un échange d'informations entre les parties prenantes. (*Evrard Samuel et al. 2011*). Ainsi, cette notion de collaboration reflète un véritable partage au niveau des flux d'informations mais aussi au niveau des flux physiques et financiers entre acteurs et bien évidemment sur le long terme. Ce degré d'interaction entre les acteurs peut être mesuré à partir de deux dimensions, une quantitative et une qualitative. La dimension quantitative correspond à la fréquence des échanges entre les acteurs tandis que la dimension qualitative correspond quant à elle à la nature des échanges en tant que tels (*Lancini, 2007*). Ainsi, en Supply Chain Management, la coordination et la coopération sont créatrices de valeurs

et c'est pourquoi ces deux aspects se trouvent au centre des préoccupations de l'entreprise (étude menée par Computer Science Corps.). Il est donc important de retenir que cette idée de coordination est indissociable de celle du Supply Chain Management, c'est un véritable pilier (Ellram et Cooper, 1993).

II. NOTION DE LEAD TIME

Après avoir mené une étude littéraire sur la notion de Supply Chain, nous allons dès à présent nous attacher à donner une définition précise du Lead Time cette fois-ci pour comprendre en quoi il consiste et surtout en quoi pouvons-nous dire qu'il s'agit d'un indicateur du Lean Management. Nous allons essentiellement nous baser sur les travaux de Christian Hohmann étant donné qu'il a mené de grandes recherches à ce sujet.

A. Définition

Le Lead Time se définit comme étant le temps de traversée d'une chaîne de valeur ou d'un processus (Christian Hohmann, 2010). A savoir que cette notion s'explique de différentes manières dans la littérature et selon David Frederick Ross (2003), la meilleure définition du Lead Time est la suivante : « *Lead Time is the total amount of time than spans the period beginning from the date an inventory replenishment order is identified until stock is received, located recorded in the inventory control system, and available for sale* ». Le Lead Time reflète donc l'aspect du temps qui s'écoule entre deux processus. Par exemple, en fabrication le Lead Time se mesure à partir de l'engagement des matières d'une pièce de l'entrée jusqu'à la sortie de cette même pièce transformée. Le processus est le même en ce qui concerne l'administration par exemple. Ci-dessous un schéma représentatif du Lead Time selon FG Consulting.

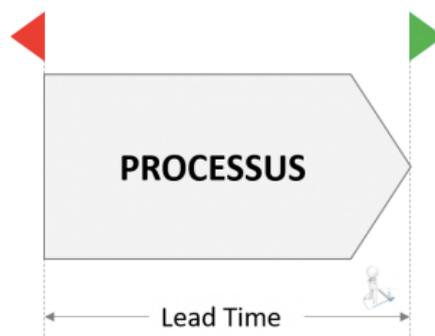


Schéma représentatif du Lead Time, FG Consulting

Néanmoins, il est important de noter qu'au travers d'un processus il peut y avoir des zones de stockage. Par exemple, entre un Processus A et un Processus B un temps de stockage des pièces est tout à fait possible. C'est pourquoi le Lead Time est une notion qui est mesurable aujourd'hui en entreprise afin de savoir combien de temps s'écoule au passage de chaque processus. En effet, d'après Christian Hohmann le Lead Time est très souvent une estimation moyenne du temps parcouru pour les produits conformes. Ce dernier peut donc être estimé par des temps théoriques mais aussi par ce qu'il appelle les données gammes. La mesure est généralement effectuée par un suivi du parcours de fabrication d'une pièce ou d'une matière. Dès lors, le Lead Time peut se calculer de la plus simple des façons comme ceci : $\text{Lead Time} = \text{date de livraison} - \text{date de commande}$. Or, d'après Christian Hohmann, à partir du moment où il y a un temps de stockage une formule bien spécifique doit être appliquée. Cette formule dont il est le fondateur et qu'il nomme la Loi de Little. Il précise que « *La loi Little est la relation qui lie le temps d'attente, le stock ou encours et le débit d'un système* ». Voici la relation : $\text{WIP} = T \times \text{LT}$ avec :

- **WIP (Work in Progress)** = Valeur de l'encours en unités
- **T** = Débit en unités / unités de temps
- **LT** = Lead Time ou temps moyen dans un système

Formulée autrement, on obtient $\text{LT} = \text{WIP} / T$, nous permettant ainsi d'obtenir la valeur précise du Lead Time.

Pour finir, il faut savoir que selon l'acteur de la chaîne, le Lead Time pourra être perçu différemment. Il y a donc différents points de vue à prendre en considération. Par exemple un responsable de production va définir son Lead Time par le temps qui sépare sa réception de matière première à la réalisation finale du produit. Le client quant à lui, va considérer son Lead Time par rapport au délai qui va séparer le moment où il passe sa commande à l'entreprise et le moment où il va recevoir sa commande chez lui. C'est ce que l'on appelle : « La profondeur apparente de processus » (*Christian Hohmann, 2012*), c'est-à-dire un temps qui ne reflète pas le Lead Time complet.

B. Un indicateur usuel du Lean

L'intérêt du Lead Time est grand aujourd'hui et ce dernier est d'ailleurs l'un des indicateurs du Lean Management. (*Christian Hohmann, 2012*). Le Lean Management est un ensemble de pratiques ayant pour objectif l'élimination de tout ce qui est sans valeur ajoutée. Il vise donc à réduire toutes les formes de gaspillage, il s'agit d'un réel état d'esprit à adopter en entreprise.

Selon Godefroy Beauvallet & Thomas Houy (2009), il s'agirait d'un ensemble de pratiques s'inspirant du modèle TPS (Toyota Production System). Beaucoup de définitions existent aujourd'hui pour qualifier le Lean Management mais les 14 principes de Jeffrey Liker sont très révélateurs du Lean et indiquent les pratiques que les entreprises doivent adopter pour s'inscrire dans une telle démarche. On y retrouve les principes d'élimination des gaspillages, d'amélioration continue avec la roue de Deming, etc...

De nombreux outils ont été développés afin de limiter les gaspillages et induire une meilleure productivité. L'un d'entre eux est la méthode SMED (Single Minute Exchange of Die). Il s'agit d'une méthode très sollicitée en entreprise qui a été développée en 1985 par Shingo et qui permet l'optimisation des délais de fabrication, son objectif étant la réduction des temps de changement de séries. La méthode SMED repose sur 4 étapes principales : Réduire, Distinguer, Transformer et Identifier. Dès lors, cette méthode permet réellement la réduction du Lead Time puisqu'elle optimise tous les délais en général. De nombreux autres outils existent comme le système Kanban qui permet de maîtriser les encours en circulation entre le client et le fournisseur ce qui assure une production à flux tiré. Une approche de Lean Management permet donc de réduire les délais et donc de réduire le Lead Time. Cela est grandement avantageux et nous pouvons dire que les clients tout comme les entreprises sont gagnants. En effet, aux plus les délais sont courts au plus les produits seront rapidement mis à la disposition des clients, c'est ce que l'on appelle le Time-to-Market. Ce terme que le dictionnaire de Cambridge définit comme suit : « *The amount of time it takes to design and manufacture a product before it is available to buy* ». Dans la même logique, aux plus les temps de traversés sont rapides, au plus vite l'entreprise va pouvoir couvrir l'ensemble de ses frais engagés, on parle cette fois-ci du Time-to-Cash « *délai entre les premières dépenses liées à une vente future et les premiers encaissements effectifs de ces ventes* » (Christian Hohmann, 2012).

Le Lead Time est donc un réel indicateur du Lean Management. Une démarche fructueuse dans l'élimination des gaspillages et donc dans la réduction des délais d'une manière générale.

III. L'IMPORTANCE DU LEAD TIME

Le Lead Time est, une notion au cœur des stratégies d'entreprises, nous verrons en quoi elle est incontournable et prépondérante en logistique et surtout en quoi elle est perçue comme un réel levier de performance induisant un avantage compétitif.

A. Une notion au cœur des entreprises

Le Lead Time, comme nous l'aurons compris, est un concept important à maîtriser pour que toutes les autres étapes de la Supply Chain se déroulent correctement. Il est vrai qu'en tant que responsable de production ou responsable d'entrepôt l'une des missions est d'assurer les principes fondamentaux de la Supply Chain c'est-à-dire de livrer les bons produits au bon endroit, au bon moment et dans les quantités demandées. Pour ce faire travailler avec un Lead Time court est essentiel et les avantages nombreux. En effet, avoir un Lead Time court va permettre de réduire le niveau des stocks mais aussi et surtout d'assurer une qualité de service exemplaire aux clients avec la réduction des délais de livraison. Selon Stewart (1995), une augmentation des performances de livraison est possible grâce à une réduction du Lead Time. Finalement, le rôle du Lead Time est un moteur essentiel en logistique et ce dernier est donc grandement exploité en entrepôt, c'est un véritable outil de performance comme nous le verrons. Il existe même des logiciels de gestion d'entrepôts aujourd'hui pour aider le Manager et ses équipes à optimiser le Lead Time. Cela renforce l'idée même que le Lead Time est devenu un concept central au cœur des entreprises dont l'intérêt est de le maximaliser.

B. Levier de performance & Avantage compétitif

L'évaluation de la performance est l'une des priorités des entreprises aujourd'hui. La mesurer est complexe, ainsi des indicateurs sont soigneusement mis en place. Il s'avère que le Lead Time fait partie de ces indicateurs d'évaluation. Selon Douglas M. Lambert (2014), « *In most companies, the metrics that management refers to as Supply Chain metrics are primarily internally focused logistics measures such as lead time, fill rate, or on-time performance* ». D'autre part, nous pouvons aussi trouver dans la littérature que le pilotage de la performance dans une entreprise est une des missions emblématiques et essentielles à la création de la valeur dans une Supply Chain (Christelle Camman et al, 2017). Ces auteurs affirment même que le Lead Time fait partie d'un des nombreux indicateurs induisant cette performance en Supply Chain « *La performance dans une perspective globale exprimée en termes de coût, de niveau de qualité des produits et des services associés, de Lead Time (délai), de réactivité ...* ». Nous pouvons donc affirmer que la performance d'une entreprise se mesure avec plusieurs indicateurs dont le Lead Time. Il est également intéressant de présenter les travaux de Rajan Suri qui est l'auteur du QRM « Quick Response Manufacturing ». Il s'agit d'une stratégie de concurrence basée sur le temps pour réduire le Lead Time (Rajan Suri, 2010). Plusieurs stratégies sont donc développées pour tenter de réduire le Lead Time tel que l'a fait Rajan Suri. En effet, au plus ce dernier est court au plus le niveau de performance de l'entreprise

sera quant à lui élevé. Enfin, qui dit performance dit aussi avantage compétitif. Le Lead Time est un réel vecteur induisant un avantage compétitif pour les firmes (*Stalk.G, 1990*). Nous sommes maintenant convaincus que le Lead Time est un très bon indicateur qui renseigne sur le niveau de performance des entreprises. Un Lead Time qui peut d'ailleurs varier selon les stratégies de production adoptées.

IV. DIFFERENTES STRATEGIES DE PRODUCTION

A l'issue de cette partie nous allons voir que la logistique est devenue une véritable fonction stratégique entre l'offre et la demande où la recherche d'un équilibre parfait en est l'objectif primaire. La gestion des flux se découpe en deux grandes stratégies : La production à flux tiré (juste à temps) et la production à flux poussé (MRP). Deux stratégies qui vont impacter différemment notre Lead Time.

A. *La production à flux tiré*

La production à flux tiré ou juste à temps est une méthode de production qui a été développée par Tachii Ohno dans les années cinquante au sein du groupe Toyota. Son principe est simple, il s'agit d'une méthode de production qui consiste à fabriquer le bon produit dans la quantité demandée, au moment désiré et disponible à l'endroit voulu (*Barbara Lyonnet & Marie-Pascale Senkel, 2015*). Ainsi, la production est déclenchée dès lors qu'une commande est réalisée. Selon ces deux auteurs, le Juste à Temps occasionne et engendre quelques résultats positifs que nous allons présenter. Dans un premier temps, on note une réduction des stocks de toute nature ce qui va permettre une réduction des coûts globaux liés à de nombreux facteurs tels que la manutention par exemple. Le point qui va nous intéresser est le suivant. Nous savons que cette méthode permet et assure une diminution des cycles de fabrication et par conséquent va aussi réduire les délais de livraison aux clients. Cela est intéressant car le Juste à Temps permettrait dès lors de réduire notre Lead Time étant donné que l'on note moins de temps de manutention mais principalement moins de temps mort. La production est rapide ce qui veut aussi dire que les relations clients fournisseurs sont bien fondées. Une telle entente reflète la mise en place d'une relation très agile et transparente cordonnée par un EDI¹. Cette idée nous amène à établir un lien avec la première partie de ce mémoire où nous avons expliqué l'importance de la collaboration en Supply Chain. Voyons désormais qu'elle est la stratégie qui découle de la méthode MRP.

¹ Le terme EDI signifie l'échange de données informatisé, ou en anglais Electronic Data Interchange.

B. La production à flux poussé

La production à flux poussé consiste selon Barbara Lyonnet & Marie-Pascale Senkel « *A lancer des ordres de fabrication à partir des prévisions des ventes des produits finis formalisés sur le programme directeur de production et le plan industriel et commercial* ». Ainsi, à la différence du Juste à Temps on n'attend plus une commande pour déclencher la production. Cette méthode est le fruit du travail de Joseph Orlicky qui est à l'origine de la naissance du MRP² en 1965. Dès lors, la réalisation de la méthode MRP repose sur quatre grandes étapes (cours de Management industriel de monsieur Lavastre) que nous allons présenter. Dans un premier temps, il va s'agir d'établir un Plan Industriel et Commercial³ (PIC) qui va permettre de définir les besoins en production sur un horizon temporel lointain (environ un an). Par la suite, le programme directeur de production devrait être lancé car il définit les besoins en production de chaque produit fini sur un horizon temporel plus court que le PIC (généralement chaque mois). Enfin, le Calcul des Besoins Nets devrait être effectué dans une troisième étape pour planifier les besoins en composant à partir des gammes et des nomenclatures. La dernière étape et celle de l'ordonnancement qui consistera à planifier les OA (ordre d'approvisionnement) et les OF (ordre de fabrication). La méthode MRP offre de nombreux avantages comme ceux de pouvoir s'adapter facilement aux variations de l'activité en revanche, elle ne tient pas vraiment compte des contraintes de temps et de capacité des ressources de production. Ainsi le Lead Time semble plus long que la méthode du Juste à Temps.

Il est important de retenir que deux grandes méthodes de production se dessinent en Supply Chain et que chacune d'elles engendrent des conséquences positives ou négatives sur le Lead Time, notion que nous avons abordé à l'issue de ce chapitre. Intéressons-nous maintenant à la satisfaction client.

² MRP : « Materials Requirement Planning », signifiant la Planification des besoins en matières.

³ Le terme PIC (plan industriel et commercial) est plus connu sous sa forme anglaise « S&OP » pour Sales & Operations Planning.

CHAPITRE 2 – NOTIONS DE BASE ET METHODES DE GESTION DE LA SATISFACTION CLIENT

A l'issue de ce chapitre, nous allons centrer notre analyse sur la notion de satisfaction client en étudiant son origine et ses définitions. Nous allons par la suite tenter de comprendre comment la satisfaction client se mesure aujourd'hui dans le but d'analyser les différentes pratiques permettant de l'augmenter. Enfin, nous verrons en quoi il s'agit d'un véritable levier stratégique en entreprise.

I. CONNAISSANCES FONDAMENTALES SUR LA NOTION DE SATISFACTION CLIENT

Commençons par étudier les quelques définitions qui caractérisent la notion de satisfaction. Nous verrons par la suite quel est le processus à suivre pour assurer la satisfaction des consommateurs.

A. *Définition de la satisfaction*

Le client est devenu un acteur à part entière au sein des organisations, on le considère même comme étant un réel employé au sein des entreprises (Bernard, 1938). Le consommateur s'identifie dès lors comme véritable « co-producteur » des prestations d'une entreprise (Mills et al., 1983 ; Bowen, 1986). Ceci justifie l'idée même que ce dernier est devenu un réel enjeu auquel il faut accorder une grande importance (Kelley et al., 1990 ; Gouzardi et Eiglier, 2006). Se rattache au consommateur la notion de satisfaction que nous allons tenter de définir. Nous trouvons plusieurs définitions issues de la littérature pour caractériser ce terme. Sylvie Llosa (1997) donne une première définition « *La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli* » ; un peu plus anciennement nous pouvons également trouver « *La satisfaction est un état psychologique mesurable et consécutif à une expérience de consommation* » (Yves Evrard, 1993). Il est important d'élargir notre champ de définitions afin de constater qu'il y a quelques aspects importants qui découlent de cette notion de satisfaction. Dans un premier temps, nous pouvons présenter la définition suivante : « *Évaluation de la surprise relative au processus d'acquisition et de consommation du service* » (Oliver, 1980). Ainsi, si on met en parallèle les définitions d'Olivier (1980) et d'Evrard (1993), nous pouvons en déduire que la satisfaction se rattache à un état, à un résultat et renvoie donc à un aspect plutôt « transactionnel ». Dans un second temps, Churchill (1982) définit quant à lui la satisfaction comme ceci « *Un processus conduisant à sa formation incluant une phase de comparaison* ». Il présente la notion de satisfaction de la même manière que l'a fait Sylvie Llosa (1997) avec cette idée de comparaison. Un aspect beaucoup plus

relationnel cette fois-ci. Aujourd'hui, la satisfaction est à la fois une alchimie entre les aspects transactionnels et relationnels. La stratégie transactionnelle est axée sur l'objectif de l'augmentation des volumes de ventes et des parts de marché sans vraiment se soucier de la dimension de fidélisation avec le client. L'aspect relationnel quant à lui, peut être défini de la sorte « *L'ensemble des activités marketing destinées à établir, développer et maintenir des relations d'échange fructueuses* » (Berry et al., 1999). Cette fois-ci, on mise sur la fidélisation du client avant tout, il s'agit de l'objectif premier. Ainsi, la notion de satisfaction est étroitement reliée avec celle du Marketing. Intéressons-nous dès à présent au processus à adopter pour assurer cette satisfaction.

B. Processus de satisfaction client

« La finalité est de satisfaire le client et pour cela nous avons appris qu'il fallait l'écouter, le questionner, nous mettre d'accord sur des exigences puis ensuite répondre à ces exigences de manière satisfait » (Yvon Mougine, 2002).

Pour étudier le processus à adopter qui permet d'assurer la satisfaction des consommateurs, nous allons essentiellement nous baser sur les travaux d'Yvon Mougine qui a consacré une étude complète sur ce sujet. Selon ce dernier, nous pouvons relever que « *La finalité d'une activité est toujours définie par celui pour qui elle est destinée c'est-à-dire le client, le bénéficiaire* ». C'est pour cette raison qu'il existe un processus, une démarche à suivre car selon ce dernier tout semble mener aux clients. L'auteur emploie dans sa recherche le terme de « voix du client » comme s'il existait un chemin à prendre pour comprendre le client et le satisfaire ; une sorte de processus. Cette interprétation s'avère concrète car on peut lire dans son travail de recherche qu'il est très important de suivre un processus pour atteindre la voix du client. Cette importance-là, s'explique par le fait qu'un grand nombre d'acteurs entre en jeu dans la Supply Chain et il faut donc veiller à ne pas déformer l'information quand elle passe d'acteur en acteur. C'est pour cette raison qu'entreprendre un processus bien établi est important et ce processus on le nomme « la cartographie des processus ». Cette cartographie va permettre entre autres d'identifier les cycles de vie du client tout du long de son parcours afin de connaître ses besoins, ses attentes et donc d'établir des scénarios pour coller au mieux à la voix du client.

En revanche, d'après cet auteur une telle cartographie est difficile à construire et pour cause, il existe de nombreux parasites dont la communication. Il est vrai qu'une information est bien souvent dégradée suite à un défaut de communication justement entre les acteurs concernés. Au plus il y a d'acteurs, au plus la communication risque d'être altérée. Selon l'auteur, le processus doit donc être rattaché au management de la qualité pour éviter les embûches. L'entreprise

s'assure dès lors de mieux répondre aux besoins du client et avec une meilleure approche ; une approche de qualité. Cette approche par la qualité correspond à la satisfaction du client interne et du client externe dans un premier temps. Dans un deuxième temps, il conviendra de s'attacher aux autres parties prenantes. Cette démarche convient à ordonner stratégiquement les parties/clients à satisfaire. Elle s'accompagne par une très bonne communication des informations entre tous ces acteurs. Il s'agit donc d'un réel processus stratégique proposé ici par Yvon Mougin qui en partant de la cartographie des processus, a su repenser et proposer une démarche plus fructueuse.

II. LA MESURE DE LA SATISFACTION CLIENT

Nous savons maintenant qu'il existe des processus à suivre pour assurer la satisfaction des clients. Intéressons-nous maintenant à sa mesure. Quel est l'intérêt de mesurer la satisfaction client et surtout comment procéder ?

A. *Intérêts*

Aujourd'hui, les entreprises ont compris l'intérêt d'assurer la satisfaction client car c'est un élément incontournable pour le développement de celles-ci mais aussi pour assurer leur pérennité. Plusieurs raisons justifient et rendent la mesure de la satisfaction indispensable. Dans un premier temps, la première raison est celle de l'insatisfaction client qui coûte chère pour une entreprise. En effet, l'insatisfaction client engendre de nombreux coûts qui vont impacter directement le chiffre d'affaires de l'entreprise puisque le client va rompre sa relation avec l'entreprise. « *Le départ se traduit par une rupture de la relation avec l'entreprise* » (Daniel Ray et William Sabadie, 2016). Un départ qui va donc nécessiter de développer des moyens et un processus de suivi adéquat afin de trouver les raisons de cette insatisfaction et c'est ce qui coûte chère. Il est donc important d'effectuer régulièrement des mesures pour éviter de générer l'insatisfaction chez certains consommateurs.

De plus, l'intérêt de la mesure semble primordial car si le consommateur rompt sa relation avec l'entreprise, il risque de se tourner vers la concurrence. D'après une étude élaborée pour le magazine La Tribune « *91 % des clients insatisfaits ne referont pas d'achat auprès de la marque. Ils se tourneront vers des marques concurrentes* ». De plus, notre propre raisonnement peut nous amener à penser que l'insatisfaction du client peut aussi conduire à une dégradation de l'image de marque et surtout avec l'influence du bouche-à-oreille (Daniel Ray et William Sabadie, 2016). D'autre part, la mesure est importante car il est moins coûteux et surtout plus facile de conserver ses clients plutôt que d'en acquérir de nouveaux d'où la nécessité de

développer des efforts marketing. Enfin, l'évaluation de la satisfaction client permet d'augmenter l'expérience client. Une notion qui a été développée par les deux chercheurs Américains Holbrook et Hirschman (1982) et qui se caractérise par la relation qui lie le client à son entreprise. Dans ce cas, les mesures vont permettre d'établir des scénarios et ainsi assurer au mieux la satisfaction des clients.

B. Méthodes de mesure

De nombreuses techniques ont été développées afin de mesurer la satisfaction du consommateur. Nous pouvons dans un premier temps évoquer la méthode ServQual qui s'appuie sur les attentes et les perceptions des clients (Parasuraman et al., 1985). Le concept est simple, il va s'agir d'évaluer les perceptions des clients par rapport à la qualité de service au sein des entreprises. La méthode se caractérise par cinq dimensions de la qualité qui sont : tangible, fiabilité, réactivité, assurance et empathie. De plus, la méthode ServQual se présente sous la forme d'un questionnaire utilisant une échelle de Likert à sept niveaux allant de « fortement en désaccord » à « fortement d'accord » (Laura Ebohie et Gabriella Mazzella, 2009).

Par ailleurs, de nombreux indicateurs ont été développés par différents pays. On peut donner l'exemple du baromètre Suédois (SCSB) développé en 1989. Il s'agit du premier indicateur pour la Suède qui permet de mesurer la satisfaction des consommateurs à propos des produits et services vendus sur le territoire national (Fornell 1992). En Amérique, nous pouvons présenter l'indice qui leur permet d'effectuer des mesures de satisfaction client, il s'agit de l'American Customer Satisfaction Index. C'est un questionnaire à 17 items, permettant de mesurer la qualité des biens et services achetés (Fornell 1992). Un modèle Européen a également été établi en 2000 (Eklof, 2000), c'est l'European Customer Satisfaction Index. Chaque pays possède donc son propre système de mesures. Néanmoins, l'indicateur le plus utilisé aujourd'hui est le CSAT (Customer Satisfaction Score). Il permet aussi de mesurer la satisfaction des consommateurs par rapport aux produits ou services consommés. Il s'agit aussi d'un questionnaire avec une échelle de réponses qui varie entre 1 et 5 de « très insatisfait » à « très satisfait ».

Les outils de mesure sont donc variés et ne manquent pas aujourd'hui pour mesurer la satisfaction des clients.

III. UN LEVIER STRATEGIQUE IMPORTANT

Après avoir compris ce qu'est la satisfaction client et comment elle est mesurée aujourd'hui, il nous reste à comprendre en quoi il s'agit d'un réel levier stratégique en entreprise. Cette interrogation sera l'objet de la partie que nous allons traiter ci-dessous.

A. *Un nouveau défis en entreprise*

Pourquoi la satisfaction du client est devenue si importante aujourd'hui et pourquoi peut-on affirmer qu'il s'agit d'un réel défi en entreprise ? Il est intéressant de reprendre les dires de Christian Barbaray qui affirme que nous sommes plongés dans une société de consommation qui s'éloigne très fortement de l'époque des trente glorieuses. En effet, « *Nous sommes passés d'une période où les produits étaient rares à une époque où ce sont les clients qui sont rares* » (Christian Barbaray, 2016). Cette idée nous amène à constater que les entreprises sont contraintes à être de plus en plus agiles pour capter le consommateur et surtout à le garder. Comme le dit l'auteur, nous ne sommes plus au temps « *où il suffisait de se pencher pour cueillir de nouveaux clients. Nous sommes maintenant au temps d'élevage où les clients chèrement acquis doivent être entendus, servis, écoutés, cajolés ...* » (Christian Barbaray, 2016). Les mots choisis par cet auteur sont particulièrement forts et révélateurs. Je suis totalement en accord avec ce qu'il affirme, le client est très exigeant et il devient très difficile de capter son attention avec la multitude d'informations qu'il perçoit au quotidien.

Le captiver, le fidéliser, le satisfaire, deviennent de réels défis indispensables à la survie et à la performance des entreprises. La satisfaction client est utilisée comme un réel indicateur de performance des entreprises.

B. *Un enjeu stratégique*

Sur un marché où la concurrence est rude, les entreprises doivent développer des leviers de différenciation. « *On appelle différenciation la mise en évidence de spécificités porteuses de valeurs pour le client et destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents* » (Kotler et Dubois, 2004). D'autres définitions de la différenciation existent, comme « *La stratégie de différenciation rassemble les stratégies dont l'objectif est d'obtenir une valeur perçue comme supérieure à celle de ses concurrents* » (JC Mathé, 2001). Il est important aux vues de cet environnement concurrentiel de développer des leviers de différenciation. Naturellement, on peut se poser les questions suivantes : Comment parvenir à se démarquer ? Par le prix, par la qualité, ... ? L'une des réponses que nous pouvons apporter et celle de la satisfaction client qui est effectivement perçue comme un réel enjeu stratégique et

un réel levier de différenciation car il permet la mesure de la performance des entreprises. Aujourd'hui, les entreprises qui semblent réussir le mieux sont celles qui développent une vraie stratégie de satisfaction des consommateurs. Il semble donc important pour se démarquer de la concurrence de faire de la satisfaction un véritable enjeu stratégique.

Nous avons acquis de nombreuses connaissances sur les deux notions centrales de ce mémoire : Le Lead Time et la satisfaction client. Nous allons maintenant nous attacher à présenter le lien qui les unit à l'issue du chapitre 3 s'intitulant « Étroite corrélation entre Lead Time et satisfaction client ».

CHAPITRE 3 – ÉTROITE CORRELATION ENTRE LEAD TIME ET SATISFACTION CLIENT

A présent, il est temps de porter de l'intérêt à la relation qui existe entre la notion de Lead Time et celle de satisfaction client. Cette corrélation sera donc l'objet de ce nouveau chapitre. Dans un premier temps nous verrons que les consommateurs sont de plus en plus exigeants ce qui complexifie notre Supply Chain. D'autre part, nous mesurerons l'ampleur des impacts d'un Lead Time long vis-à-vis des consommateurs. Enfin, dans un dernier temps il nous sera intéressant d'étudier les conséquences de l'insatisfaction client.

I. DES CONSOMMATEURS AUX EXIGENCES CROISSANTES

Voyons en quoi nous pouvons dire que le consommateur évolue et que ses exigences deviennent de plus en plus complexes. Nous allons étudier pour cela les différents modèles de comportement du consommateur puis nous verrons la prise de pouvoir de ces derniers.

A. *Les modèles de comportement du consommateur*

« Si les consommateurs sont irrationnels, il est encore plus irrationnel de ne pas étudier comment ils raisonnent ». Claude Fischler.

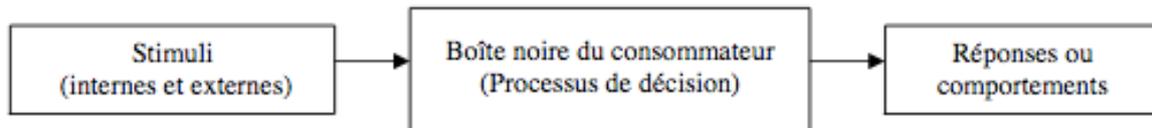
Il semble donc intéressant d'étudier les différents modèles de comportement du consommateur étant donné l'importance qu'il faut lui accorder. En effet, *« on ne peut saisir à quel point il est essentiel, pour une organisation – et en premier chef pour une entreprise –, d'avoir une connaissance parfaite des publics dont elle dépend si on n'intègre pas le fait que ces derniers sont au centre de toutes les actions engagées »* selon Joël Brée (2017). Nous comprenons que l'intérêt est grand et qu'il faut se soucier des consommateurs. Cette notion de « comportement » du consommateur peut se définir comme *« l'ensemble des actes des individus directement reliés à l'achat et à l'utilisation de biens économiques et de services, ceci englobant les processus de décision qui précèdent et déterminent ces actes »* (Engel, Kollat et Blackwell, 1982).

Plusieurs disciplines se sont penchées sur les comportements du consommateur que nous pouvons classer en quatre théories différentes (les théories économiques, les théories des sciences humaines, les théories mathématiques et le courant dit « in Vivo » (Rafia Halawany-Darson, 2012). Il faut savoir que l'ensemble de ces théories ainsi que les autres modèles de comportement que nous présenterons après, s'appuient sur quelques dimensions dont trois principalement que voici : (Rafia Halawany-Darson, 2012).

- **Les stimuli** : Ce sont les facteurs qui vont induire un comportement. Il existe des stimuli internes et des stimuli externes.

- **La boîte noire du consommateur** : Comme un véritable coffre-fort du consommateur, la boîte noire est le processus qu'un consommateur va adopter pour prendre la meilleure des décisions.
- **Les réponses du consommateur** : Il s'agit de la réaction qu'un consommateur va avoir. Cela va se caractériser par le choix de se tourner vers telle ou telle marque par exemple.

Voici le modèle de base du comportement du consommateur regroupant ces trois dimensions :



Modèle de base du comportement du consommateur, (Rafia Halawany-Darson, 2012).

Néanmoins, bien que ce modèle semble être le modèle « de base », de nombreux autres existent depuis très longtemps et permettent aussi de présenter le comportement des consommateurs. En 1966, Nicosia présentait un premier modèle qui reposait sur 4 champs principaux (Traitement du message, recherche/évaluation des relations instrumentales, consommation / stockage et l'acte d'achat). Le modèle de Nicosia est le plus ancien et il permet d'analyser la manière dont un message publicitaire va agir sur le consommateur. C'est donc une fois le message reçu que le consommateur va adopter des attitudes vis-à-vis du produit considéré. Nicosia à travers sa modélisation ne considère donc qu'un seul aspect du comportement. Le schéma est disponible en annexe 2.

Quelques années après (1968), un nouveau modèle voit le jour, celui d'Engel, Kollat et Blackwell. Il s'agit d'un nouveau modèle permettant de montrer les phases du processus de décision d'un consommateur. On retrouve cinq grandes étapes dans ce processus (voir annexe n°3 et annexe n°3 bis pour une représentation plus détaillée). La première est celle de la reconnaissance d'un problème. Dès lors, pour déclencher l'acte d'achat, le consommateur doit ressentir un réel besoin et cette idée nous amène à établir un lien avec la pyramide des besoins de Maslow. Si le besoin est fort, le consommateur se lance dans la deuxième phase qui est celle de la recherche d'informations. En effet, ce dernier va mener de nombreuses recherches sur le produit qu'il désire pour répondre à son besoin en étudiant toutes les possibilités du marché qui s'offrent à lui. La troisième phase est celle de l'évaluation des solutions possibles où le consommateur pourra faire des comparaisons sur toutes les recherches qu'il aura mené auparavant, il va donc se faire sa propre opinion sur chacune des opportunités. Le consommateur va ensuite passer à l'acte d'achat avant d'entamer la toute dernière phase qui est

celle des résultats où il va établir son propre bilan sur son achat (N. Guichard et R. Vanheems, 2004).

Enfin, le modèle le plus connu est celui d'Howard et Sheth (1969) qui a pour vocation d'expliquer le choix des marques par le consommateur. Son modèle repose sur 4 variables principales (voir modèle en annexe n°4).

- **Les stimuli** : Variable que nous avons expliqué en amont.
- **Les réponses** : Les réponses du consommateur peuvent être cognitives ou conatives.
- **Les variables exogènes** : Variables qui ne concernent pas directement le produit.
- **Le processus interne** : Il s'agit du cerveau du consommateur. Il vise à analyser les liens issus de la boîte noire. Notion expliquée en amont (N. Guichard et R. Vanheems, 2004).

Il existe ainsi de nombreux modèles du comportement du consommateur qui permettent de comprendre comment un acheteur lambda agit face à une publicité ou face à une marque et surtout qu'est-ce qui le pousse à passer à l'acte d'achat.

B. Prise de pouvoir des consommateurs

« *Le consommateur n'a jamais eu autant de pouvoir* » d'après George Colony.

En effet, ce dernier affirme qu'avec l'essor des appareils connectés, le développement des réseaux sociaux, le consommateur prend de plus en plus de pouvoir. Ils sont susceptibles « *d'influencer directement les prix, partager leurs avis et critiques et acheter n'importe quoi, n'importe quand, n'importe où et à n'importe qui* » (George Colony, 2013). Cette idée affirme la montée en puissance des consommateurs. Il est vrai que cette nouvelle génération Y est très connectée, elle est très exigeante et souhaite qu'un service, qu'un bien ou même qu'une information soit disponible tout le temps et en temps réel. Foucault (1994) évoque même la notion de « *gouvernementalité des consommateurs* ». D'après lui, le consommateur est autonome grâce à ses compétences, c'est un « *co-producteur* ». C'est cette mise en pratique des compétences qui permettrait aux acheteurs de prendre du pouvoir sur leur consommation. Cet auteur évoque aussi le fait que cette « *généalogie du nouveau consommateur* » le pousse à être plus créatif, plus compétent, plus responsable ; ce qui fait de lui un être plus persuasif et donc plus exigeant avec ses besoins et ses désirs.

D'autre part, ce qui peut aussi expliquer la montée en puissance des consommateurs est le fait qu'ils sont de plus en plus instables et incertains mais aussi que leurs besoins changent et évoluent en permanence. Cela rend le travail des entreprises et surtout le travail du Marketing difficile car il faut sans cesse s'adapter à ces changements pour être toujours au maximum de

la satisfaction qu'on peut leur apporter. « *Le consommateur a changé, il est désormais plus instable, plus changeant* » (Dion, 2008). Dès lors, cette exigence de la part des consommateurs ne fait pas toujours le bonheur des entreprises qui doivent constamment être à l'affût de leur client pour survivre face à la concurrence. Nous allons d'ailleurs pouvoir constater à l'issue de la partie suivante que le Lead Time va être un facteur de la satisfaction client et que ce dernier devra être très compétitif pour parvenir à répondre aux attentes de ces consommateurs de plus en plus exigeants en terme de délais notamment.

II. LES IMPACTS D'UN LEAD TIME LONG SUR LE CONSOMMATEUR

Cette partie va nous permettre de confronter les notions de Lead Time et de satisfaction client. En effet, nous allons mesurer les impacts d'un Lead Time long avec des délais de fabrication et de livraison conséquents sur la satisfaction de notre client. Nous serons à même de constater que la satisfaction du consommateur va dépendre de la qualité et de la performance du Lead Time.

A. *Impacts des délais de fabrication*

Par le biais de cette partie nous allons nous positionner en interne de l'entreprise où nous allons voir que les délais de fabrication vont avoir un impact direct sur la production et donc sur les clients. Il est vrai que les entreprises sont contraintes de faire face à de nombreuses incertitudes internes ou externes mais aussi liées à la concurrence. « *Ces aléas induisent de l'incertitude et génèrent de nombreuses sources de retard, de désynchronisation et de pertes de productivité* ». (Oussama Ben-Ammar, 2015).

Ainsi, il s'agit de réels facteurs pouvant engendrer des retards conséquents sur la fabrication et la production et finalement c'est le consommateur final qui en subira les conséquences car il ne sera pas livré en temps et en heure. Les retards de livraison sont sources d'insatisfaction client mais cela sera l'objet de la partie suivante. Le problème peut aussi se faire ressentir au niveau des approvisionnements dans le cas où les fournisseurs eux-mêmes auraient du retard. En effet, le client interne dans l'entreprise n'étant pas livré à temps, se voit donc contraint de retarder sa production et donc sa livraison au client externe de l'entreprise, c'est-à-dire au consommateur final une nouvelle fois. Ainsi, ce qu'il faut retenir c'est que tous les processus qui se passent en interne dans l'entreprise ou bien en externe chez les fournisseurs peuvent impacter le consommateur final dans le cas où il y aurait des problèmes qui engendreraient des retards. C'est en ce sens que nous pouvons constater que le Lead Time entraîne des conséquences directes sur le client. Le temps est une ressource précieuse en

entreprise, « *L'incertitude sur le temps crée une instabilité même si une bonne méthode de livraison est utilisée ou si l'on dispose d'information sur la demande* » (Ho and Ireland, 1998). Le temps ne doit jamais être négligé pour toujours assurer une satisfaction client correcte.

B. Impacts des délais de livraison

Livrer en temps et en heure est l'un des services à offrir à ses clients. En effet, le zéro retard est l'objectif d'un grand nombre d'entreprises car la maîtrise des délais de livraison est devenue indispensable. Le gouvernement définit d'ailleurs la notion de « délai de livraison » comme suivant : « *Lors d'une commande, le professionnel a l'obligation de communiquer de manière claire et lisible au consommateur avant la signature du contrat la date ou le délai auquel il s'engage à livrer le bien ou à exécuter le service* ». Cela fait donc partie d'une des obligations du vendeur de transmettre toutes les informations concernant la livraison à l'acheteur. La livraison est donc une dimension importante qu'il faut savoir maîtriser. C'est pourquoi aujourd'hui de plus en plus d'entreprises misent beaucoup sur leur stratégie de livraison comme Amazon par exemple afin de livrer dans des temps records. La livraison des commandes est donc un facteur indispensable quant à la satisfaction des clients. Il faut donc tout mettre en œuvre pour que le client soit livré en temps et en heure. En cas contraire, des délais de livraison trop longs ou retardés peuvent entraîner la perte du client. Beaucoup de sites E-commerce proposent pour cela différents délais de livraison standards ou express. Récemment la fédération de l'e-commerce et de la vente à distance affirmaient que « *la livraison du produit est une étape clé de la satisfaction client car c'est le moment où son achat en ligne prend forme physiquement* ». Cette fédération a mené une étude qui a permis de prouver que le délai moyen de click-to-possession est de 5,38 jours. Ce taux correspond au temps d'attente du client entre le moment où il paye son achat en ligne et le moment où il reçoit sa commande. Tandis que le délai de livraison moyen est d'environ 1,6 jours ouvrés (temps qui s'écoule entre la date de livraison et la date de réception).

De nombreuses études sont régulièrement menées afin d'optimiser toujours plus les délais de livraison. D'ailleurs, les consommateurs commandent de plus en plus en ligne et souhaitent la livraison à domicile pour gagner du temps « *la livraison à domicile correspondrait à la formule de livraison idéale pour 51,2% des français* » (baromètre FODALI, réalisé par l'ObSoCo, 2017). Dès lors, les délais de livraison représentent un réel levier de performance pour les entreprises (Carole Botton et al., 2012). Si ces derniers ne sont pas maîtrisés, le risque de perdre la clientèle est très élevé puisqu'il conduit à l'insatisfaction de ce dernier. Notion que

nous allons aborder à l'issue de la dernière partie du chapitre. Nous pouvons également parler du taux de service qui représente « *Le pourcentage de produits livrés à temps dans les références et quantités requises, par rapport à la demande exprimée par le client* ». Il s'agit là aussi d'un élément-phare en Supply Chain permettant de mesurer la performance d'une organisation.

III. LES CONSEQUENCES DE L'INSATISFACTION CLIENT

Nous allons consacrer cette dernière partie à l'insatisfaction client. Après avoir constaté qu'il y a réellement un lien entre le Lead Time et la satisfaction du client, il est intéressant de bien comprendre en quoi l'insatisfaction d'un client va le pousser à changer de comportement. Dans un second temps, nous verrons que cela va nuire à l'image de marque d'une entreprise.

A. *Changement comportementale des consommateurs*

Un Lead Time long qui résulte de délais trop importants au niveau de la fabrication ou de la livraison entraîne le mécontentement des clients. Nous avons effectivement vu que les consommateurs sont de plus en plus exigeants et apprécient d'être livrés en temps et en heure. Dès lors, l'insatisfaction se fait vite ressentir chez les consommateurs ce qui les induit à changer de comportement. Généralement, chez la majorité des clients c'est l'émotion qui l'emporte et qui les pousse à agir. Triste, déçu ou en colère, l'acheteur va généralement renier la marque et se tourner vers la concurrence pour consommer un produit similaire. C'est un changement comportemental radical. Or, en cas de litige avant même de se tourner vers d'autres marques concurrentes, le recours au SAV (service après-vente) est très fréquent. En effet, il s'agit d'un service central en entreprise qui est susceptible d'éviter la perte du client. Bien indiqué, et pris en charge rapidement le client peut se sentir considéré et compris ce qui peut diminuer son mécontentement et peut-être éviter de le perdre définitivement. C'est pourquoi il est important de comprendre le mécontentement d'un client car selon une étude menée par Daniel Ray et William Sabadie « *92 % des français disent qu'ils pourraient changer de marque suite à une mauvaise expérience* ». Il faut donc transformer un client mécontent en client fidèle afin d'éviter ce changement comportemental qui conduit la majorité des cas à une perte du client. Aujourd'hui c'est près de 50 % de clients qui réclament tous secteurs confondus d'après le TARP.

D'autre part, selon une étude menée pour Coca-Cola, un client mécontent en parlerait à environ 10 personnes tandis qu'un client satisfait en parlerait seulement à 5 personnes, c'est donc deux fois moins (*Daniel Ray et William Sabadie, 2011*). Ainsi, l'insatisfaction client

entraîne plus de conséquences sur une marque par rapport à la satisfaction. Car en effet, quand un client est satisfait il ne change pas vraiment de comportement, puisqu'il reste fidèle à la marque. Or, dans le cas contraire il risque de faire des réclamations, de renier la marque ou bien de communiquer négativement sur la marque pour nuire à sa notoriété. Ce processus de reniement de la marque passe par plusieurs étapes avec une phase de perte d'attachement de la marque, une phase de perte de confiance, le consommateur ne s'identifie plus à la marque et finit donc par se tourner vers la concurrence (Jean-Louis Moulins et Elyette Roux, 2008). Une des conséquences d'un mauvais Lead Time est le changement de comportement des consommateurs qui est bien souvent très radical.

B. Une image de marque de l'entreprise dégradée

Les conséquences de l'insatisfaction client sont nombreuses, elles induisent une mauvaise image de la marque. Avec l'essor des réseaux sociaux, les consommateurs n'hésitent pas à donner leur avis et certains d'entre eux ne se soucient pas des retombées que cela peut avoir. En effet, sur les moteurs de recherche comme Google par exemple qui est utilisé par près de 90 % des internautes Français, il faut savoir que « *Les entreprises risquent de perdre 22 % d'activité lorsque les clients potentiels trouvent un article négatif sur la première page de leurs résultats de recherche* ». Ainsi, les entreprises sont directement impactées par l'exposition d'une communication nuisible. Un tout autre facteur susceptible de nuire à l'image de marque est le bouche-à-oreille. Selon Arndt, 1967 « *Les communications de bouche-à-oreille sont définies comme des communications interpersonnelles informelles entre un émetteur non commercial et un récepteur, à propos d'une marque, d'un produit, d'un service ou d'une organisation* ». Selon cet auteur, le bouche-à-oreille serait vecteur d'influence positive ou négative. Cela signifie que si un client est mécontent d'une marque pour X raisons et qu'il communique son mécontentement à ses proches, ceux-ci n'iront donc pas consommer des produits de cette marque. Dès lors, un consommateur insatisfait a de nombreux moyens pour manifester son mécontentement et nuire à l'image de l'entreprise. Les deux canaux les plus prisés aujourd'hui sont les réseaux sociaux et le bouche-à-oreille. D'où l'intérêt d'assurer une bonne satisfaction client ce qui passe en premier lieu par la maîtrise d'un Lead Time. Nous pouvons donc réellement constater que non seulement le Lead Time va impacter le consommateur mais finalement c'est aussi l'entreprise elle-même qui va payer les conséquences d'une mauvaise gestion du Lead Time car le consommateur va manifester son mécontentement.

Parmi l'ensemble des articles que j'ai trouvé et étudié sur ce sujet, beaucoup parlent de l'impact du Lead Time sur le consommateur mais de manière négative, en insistant sur le fait qu'un Lead Time non maîtrisé entraîne le mécontentement. Je trouve cela dommage car une telle étude peut être appréhendée dans les deux sens. A savoir qu'un bon Lead Time va avoir des impacts positifs sur le consommateur. Ce qui présage une bonne publicité pour l'entreprise. Ainsi, à l'issue de cette étude c'est l'un des points négatifs que je relève et je pense que les études menées sur le Lead Time devraient davantage s'ouvrir pour mesurer l'ensemble des impacts sur le client qu'ils soient positifs ou négatifs.

A l'issue de ces trois premiers chapitres, nous avons acquis les ressources théoriques nécessaires pour appréhender le tout dernier chapitre de ce mémoire. L'intérêt de ce chapitre 4 est de confronter ce que nous venons d'analyser, à savoir que le Lead Time est susceptible d'impacter la satisfaction de notre client à des faits d'actualité. Il sera donc intéressant de voir comment le Lead Time est géré en période de crise afin d'étudier les répercussions sur le consommateur. Nous nous appuyerons sur le cas du Coronavirus qui est au cœur des préoccupations et des débats de ce début d'année 2020.



PARTIE 2 :

-

IMMERSION DANS L'ACTUALITE

CHAPITRE 4 – LA GESTION DU LEAD TIME EN PERIODE DE CRISE

Le Coronavirus « *pourrait se faire sentir pendant 2 ans et coûter jusqu'à 400 milliards de dollars pour les entreprises de la chaîne d'approvisionnement* », selon The Boeing Center for Supply Chain Innovation.

Comme nous l'avons annoncé précédemment, l'objet de ce chapitre porte sur l'étude du Lead Time en période de crise. Nous allons tenter de comprendre dans une première partie en quoi le Lead Time a été fortement bouleversé et impacté durant l'épisode du Coronavirus. A la suite de cela, nous verrons que le consommateur final a lui aussi été affecté. Enfin, dans un dernier temps, nous verrons que les entreprises ont développé de nouvelles stratégies pour redynamiser le Lead Time.

I. UN LEAD TIME BOULEVERSE PAR L'EPISODE DU CORONAVIRUS

Cette partie va nous permettre de constater que le Lead Time a été bouleversé par la pandémie. Pour cela, présentons le contexte afin d'aborder la suite d'une manière progressive. Nous pourrions constater que durant le Coronavirus les chaînes d'approvisionnement étaient relativement complexes avec des Lead Times longs.

A. Contexte

Selon l'institut Pasteur, le Coronavirus est « *une épidémie de pneumonie d'allure virale d'étiologie inconnue* ». Cette maladie a vu le jour en décembre 2019 dans la ville de Wuhan en Chine. C'est sans surprise que la Covid-19 a traversé les frontières de la Chine pour venir s'installer dans le monde entier dont en Europe. Selon l'organisation mondiale de la santé, c'est à partir du 10 mars 2020 que tous les pays de l'Union Européenne ont été atteints par la maladie. Le 11 mars 2020 on ne parle plus d'épidémie mais bien de pandémie. D'après le dictionnaire Larousse, la notion de pandémie se définit de la manière suivante : « *Épidémie étendue à toute la population d'un continent, voire au monde entier* ». Peu de temps après, la France passe au stade 3, cela signifie que le virus est très actif sur le territoire, le Président de la République annonce le 16 mars 2020 le confinement de la population pour limiter la propagation du virus. Pour mesurer l'ampleur des dégâts de cette pandémie, nous pouvons donner un chiffre récent sur le nombre de personnes décédées de la maladie en France. Le 8 juin 2020, la France comptabilise 153.977 cas confirmés et 29.209 morts au total. Il s'agit d'un bilan très glacial.

Avec le recul, nous pouvons dire que les mesures de confinement prises par gouvernement ont porté leurs fruits car le nombre de morts a beaucoup diminué au fil des mois. Vécue comme

une véritable crise mondiale, la Covid-19 a entraîné de nombreuses conséquences négatives sur l'économie. « *En période de confinement, l'activité française est réduite d'un tiers. Chaque mois de confinement coûte environ 70 milliards d'euros à la France, soit à peu près 3 % du PIB* » selon Tristan-Pierre Maury, professeur et chercheur à l'EDHEC Economics research centre. On peut donc constater que les impacts démographiques sont tout aussi importants que les impacts économiques. Cette période a été très difficile pour un grand nombre d'industries où les chaînes d'approvisionnement ont été très complexes car elles ont été grandement impactées.

B. Des chaînes d'approvisionnement complexes

Depuis la pandémie de nombreux navires sont bloqués dans les ports, les prix du fret aérien ont explosé et des lignes ferroviaires sont à l'arrêt. Le transport est une victime collatérale de la Covid-19 ce qui a rendu complexe la gestion des flux. En effet, la France est très dépendante de l'extérieur. Selon un rapport publié par le Ministère de l'Économie et des Finances, la France exporte pour 508 milliards d'euros de biens en 2019 contre 567 milliards d'euros en ce qui concerne les importations. La France affiche donc un déficit commercial pour les biens de 59 milliards d'euros en 2019. Ses deux principaux fournisseurs sont : L'Allemagne (85 milliards d'euros) et la Chine (54 milliards d'euros). Les transports sont importants et requièrent une bonne organisation logistique pour faire acheminer des produits qui proviennent de l'autre bout du monde.

Or, durant la Covid-19, tous ces flux ont été à l'arrêt ou bien désorganisés. Par exemple, concernant les transports par voies maritimes, il faut savoir que « *50 % des départs de navires avaient été annulés dans les ports chinois. Le taux de remplissage de ceux qui appareillaient variait de 10 à 30 %, provoquant la rupture des chaînes d'approvisionnement dans de nombreuses entreprises* », selon le cabinet Kearney. Cette complexité au niveau du transport international a impacté directement les entreprises qui n'étaient pas livrées en temps et heure. Les consommateurs en ont payé les conséquences, par faute de Lead Times devenus trop longs. En période de crise comme celle-ci, la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble est impactée et les délais (approvisionnement, production/fabrication, livraison....) deviennent très longs. L'externalisation est privilégiée par de nombreuses entreprises qui pensent être gagnantes grâce aux économies qu'elles font. Or, dans un contexte comme celui-là, les entreprises repensent leurs stratégies et remettent en question l'externalisation. Par exemple, Apple a beaucoup souffert durant la pandémie car la majorité de ses usines se trouvent en Chine. Selon Kwan-Chen Ma, analyste financier sur le blog boursier Seeking Alpha, « *la quasi-totalité*

de la chaîne d'approvisionnement d'Apple est exposée au coronavirus. Actuellement, si les usines ne retournent pas à pleine capacité à la fin de février, Apple devrait perdre 40 à 50 % des revenus au premier trimestre 2020 ». Le Coronavirus a eu un réel impact sur les chaînes d'approvisionnement où les Lead Times, vecteurs de performance en entreprise ont considérablement augmenté. Des conséquences qui se sont répercutées sur le consommateur.

II. IMPACTS DIRECTS SUR LE CONSOMMATEUR FINAL

Nous allons dès à présent nous intéresser aux consommateurs qui ont adopté des comportements inédits pendant la période de la Covid-19. En effet, la complexité des chaînes d'approvisionnement n'a pas profité à ces derniers qui sont même à l'origine de cet enchevêtrement.

A. *Des comportements inattendus*

Durant cet épisode de « crise », les consommateurs ont adopté des comportements totalement inédits et imprévus auxquels personne n'était préparé. En effet, c'est surtout dans le secteur de la grande distribution avec la consommation de produits alimentaires qu'on a relevé des comportements inhabituels. Bien que le Ministre de l'agriculture Didier Guillaume annonçait le 8 avril dernier que « *La chaîne agroalimentaire française fonctionnait correctement malgré la crise* », de nombreux Français ont volontairement surconsommé en achetant bien plus que leurs besoins réels par peur de pénurie. Selon une étude menée par la Présidente du principal syndicat agricole de France, Christiane Lambert « *Il y a eu beaucoup plus d'achats, des achats de précaution de la part des français qui ont peur de la pénurie, qui ont peur de manquer, qui sortent moins souvent, donc achètent des produits secs qui se conservent, remplissent les placards de produits qui peuvent durer longtemps...* ». Cette inquiétude et cette volonté à surconsommer ont créé des pénuries sur certaines références (pâtes, savon, ...). Les distributeurs, désemparés de cette situation ont donc cumulé les ruptures de stock pendant quelques semaines avant que la situation se stabilise. Ainsi, de par leur raisonnement, les consommateurs ont provoqué eux-mêmes la pénurie. Cela a donc généré des tensions et de la colère auprès d'autres consommateurs qui n'avaient pas changé leurs habitudes. Ainsi, les consommateurs ont eux aussi une part de responsabilité dans la complexité de la chaîne d'approvisionnement lors du Coronavirus. Ainsi, le Lead Time peut aussi être influencé par le comportement du consommateur lui-même.

B. L'essor de nouveaux besoins

De nombreuses études ont été menées à l'issue de cette pandémie afin de comprendre qu'elles sont les nouvelles attentes du consommateur. Sachant qu'après une telle crise, les attentes ont grandement évoluées et changées. Selon une première étude menée par Kantar, il apparaît que les répondants souhaitent que les marques viennent en aide et soutiennent les hôpitaux dans cette lutte contre la Covid-19 (38% des répondants). 30% demandent aux marques qu'elles rapatrient leurs productions et leurs usines en France. Deux nouvelles attentes inédites qui vont à l'avenir faire évoluer le mode de consommation. Le client ne veut plus subir et souhaite une implication vertueuse des entreprises.

Une tout autre étude révèle que le consommateur souhaite l'amélioration des qualités de services en ce qui concerne la livraison à domicile, le Click & Collect mais aussi vis-à-vis du drive. D'après cette étude, les attentes sont les suivantes :

- Réduire les délais d'attente
- Améliorer la visibilité et la disponibilité des stocks
- Avoir une meilleure gestion des substituts
- Accroître le Click & Collect
- ...

Une étude révèle que 70 % des Français interrogés et ayant commandé en ligne durant la période de confinement ont eu un retard de livraison. Un chiffre assez conséquent. L'étude propose donc 3 critères à respecter pour éviter les retards de livraison : (respect des engagements de livraison, rapidité de livraison, informations sur le suivi de livraison).

Ces nouvelles attentes vont obliger les entreprises à innover et faire en sorte d'optimiser encore et toujours plus les délais pour assurer un Lead Time irréprochable en période de crise.

III. ESSOR DE NOUVELLES STRATEGIES

Dans le but de résorber cette situation de crise et surtout de réparer les failles de la chaîne d'approvisionnement dont le Lead Time, les entreprises ont dû développer de nouvelles stratégies. Nous verrons qu'un grand nombre d'entre elles ont fait le choix de relocaliser leurs usines tandis que d'autres se sont « reconverties ».

A. Relocalisation des usines

L'épisode du Coronavirus a permis de révéler les faiblesses de la France quant à sa dépendance vis-à-vis d'autres régions du monde et plus particulièrement avec l'Asie. En effet,

comme nous l'avons présenté en amont la France importe plus que ce qu'elle exporte aujourd'hui. La plupart de nos usines sont localisées en Chine pour une question de coût. Si on prend l'exemple du secteur pharmaceutique il faut savoir que c'est pratiquement 80% des médicaments qui sont importés. Dans le secteur de l'automobile, si nous prenons le groupe PSA en exemple, il est à noter que 3 usines sont actuellement implantées en Chine. Sans compter toutes les autres qui se trouvent dans les pays à proximité de la Chine. La France est totalement dépendante de l'extérieur et cela s'est fait sentir lors de la Covid-19. En effet, les entreprises qui ont délocalisé leurs usines dans des pays étrangers se sont aperçues que les approvisionnements de matières devenaient trop compliqués et trop longs en période de crise mondiale. Avec les transports internationaux à l'arrêt, beaucoup d'entreprises ont cumulé des retards conséquents. Ce retard s'est donc répercuté sur la production et les clients finals. Le Lead Time est nettement plus court si les usines sont localisées dans le pays d'origine car tous les temps de transports internationaux sont éliminés. Avec le manque de moyens (masques, gants, gels hydroalcooliques), la France a pris conscience que la production devrait à l'avenir être locale pour être autonome et répondre de façon autosuffisante aux besoins de la nation.

C'est donc à l'issue de ce constat amer que le Président de la République Emmanuel Macron s'est exprimé à ce sujet : « *Produire plus sur le sol national pour réduire la dépendance et montrer la mobilisation de notre industrie* » et ceci résulte dans le « *rapatriement d'usines dans l'hexagone* ». Dans la littérature, on peut aussi trouver qu'il n'y a pas besoin de crise pour constater que depuis quelques années beaucoup d'entreprises songent à relocaliser leurs sites de production. « *Les firmes tendent à recomposer et relocaliser leurs processus productifs dans les régions du pays d'origine à proximité des marchés* » (El Mouhoub Mouhoud, 2017). Et l'une des raisons selon ce dernier est l'augmentation des coûts du transport mais aussi des coûts salariaux unitaires au sein des pays émergents. Le Lead Time de beaucoup d'entreprises est plus compétitif quand la production est locale. Cela profite donc davantage au consommateur qui n'est plus contraint de subir les retards de livraison lorsqu'il y a des crises mondiales comme celle de la Covid-19. Un dernier exemple frappant est celui d'Apple qui est contraint de repousser la production des iPhones 12 prévue pour l'Automne 2020 car il y a trop de difficultés au niveau de la fabrication chez les sous-traitants en Chine. Cette annonce a déçu les fans de la marque qui attendent avec impatience le nouveau téléphone. La relocalisation est l'une des premières stratégies privilégiées par quelques entreprises pour optimiser le Lead Time et surtout mieux le gérer à l'avenir et ne plus subir des problèmes comme celui de l'approvisionnement.

B. Reconversion des entreprises

De nombreuses entreprises ont drastiquement changé d'activité pour répondre aux besoins urgents causés par la pandémie. En effet, durant la période de confinement la plupart des entreprises ont été contraintes de stopper leur production et toutes les boutiques ont dû fermer leurs portes ne pouvant accueillir la clientèle. Pour pallier à cela et surtout pour anticiper la perte potentielle de chiffre d'affaires, certaines enseignes ont fait le choix de se lancer dans la production de biens utiles et nécessaires pour subvenir aux manques de moyens permettant de lutter contre la pandémie. C'est aussi pour une raison d'entraide collective que plusieurs enseignes ont pris cette décision. Ainsi, des grands groupes comme LVMH ont reconverti une partie de leur production pour se lancer dans la fabrication de gels hydroalcooliques. Ceux-ci disposaient déjà de toutes les matières nécessaires pour la création de gels étant donné qu'on retrouve les mêmes dans la fabrication des parfums. Le lancement de cette production s'est fait rapidement et les hôpitaux ont très vite été réapprovisionnés du fait de Lead Times très courts. Le groupe a pu également fournir de nombreux masques étant donné leur savoir-faire inégalé en textile. D'autres ont également pris le chemin de la reconversion comme Air Liquide qui s'est lancé dans la fabrication de respirateurs. Produire normalement était devenu difficile pour tous ces groupes à cause des flux désorganisés avec des délais d'approvisionnement très longs.

La reconversion a été l'une des stratégies les plus appréciées et surtout la plus stratégique de la part des entreprises. Ces dernières ont tout mis en œuvre pour réduire les Lead Times au maximum et livrer en un temps record. Ainsi, en cette période de crise, le Lead Time a été réinventé pour servir les besoins de la nation. Cette stratégie reflète l'entraide et la volonté de se soutenir mutuellement, des solutions vertueuses au service du collectif.

CONCLUSION

Vecteur de performance, le Lead Time est devenu un réel paramètre stratégique en entreprise. On pourrait même dire que le secret d'une bonne croissance économique se trouve dans le Lead Time. Il assure un avantage compétitif qui est indispensable dans un environnement concurrentiel. Cela explique la raison pour laquelle des expertises sont menées fréquemment. Nous avons d'ailleurs pu constater que selon la stratégie de production adoptée, que ce soit du juste à temps ou du MRP, le Lead Time est impacté positivement ou négativement. Il est donc important de prendre en compte toutes les étapes d'un processus de production car chaque détail peut avoir des répercussions sur le Lead Time. Bien évidemment, la réduction de celui-ci est une priorité pour les entreprises. En cherchant à le minimiser, chaque collaborateur s'efforce à prendre du recul sur ses propres pratiques afin de trouver de nouvelles sources d'innovation. C'est d'ailleurs pourquoi le Lead Time est mesurable aujourd'hui.

Nous avons également pu voir qu'il existe un lien de causalité fort entre le Lead Time et la satisfaction du client. Il est important de garder à l'esprit que le client est de plus en plus exigeant et que le satisfaire devient très complexe. La satisfaction de ce dernier dépend entre autres du Lead Time et c'est en ce sens qu'il existe une corrélation entre ces deux notions. En effet, en cas de Lead Time trop long, le consommateur est amené à changer de comportement et de fournisseur. Ce qui est donc néfaste et dangereux pour les entreprises qui prennent le risque de voir partir leurs clients vers la concurrence. Nous avons aussi analysé les répercussions des délais de fabrication et de livraison sur le consommateur. Aux plus les délais sont longs, au plus le consommateur est insatisfait et cela est valable dans les deux sens. Ainsi, la maîtrise du Lead Time est primordiale pour assurer la satisfaction client.

Enfin, même en période de crise les entreprises adoptent de nouvelles stratégies pour faire en sorte que le Lead Time soit toujours aussi performant. Nous l'avons constaté suite à l'épisode du Coronavirus où les entreprises se sont aperçues que la relocalisation est l'une des solutions pour une meilleure gestion du Lead Time. D'autre part, la reconversion des entreprises a permis d'utiliser le Lead Time au profit de la Nation

Pour ma part, maîtriser un Lead Time est un plan de progrès continu. Il faut identifier toutes les étapes de la Supply Chain et effectuer des mesures régulières pour trouver les failles et lancer de nouveaux paramètres.

BIBLIOGRAPHIE

Chapitre 1 : Approche théorique sur la notion de Lead Time dans la Supply Chain

Cours suivis en Master :

- Cours d'introduction aux Achats de Monsieur Pierre Anger, semestre 1. Master 1 Gestion de Production, Logistique et Achat à l'IAE de Grenoble.
- Cours de Management industriel de Monsieur Olivier Lavastre, semestre 1. Master 1 Gestion de Production, Logistique et Achat à l'IAE de Grenoble.

Ouvrages :

- HOHMANN Christian. *Lean Management : outils, méthodes, retours d'expériences, questions-réponses*. 5^e édition. Paris : Librairie Eyrolles, 2012. 43 p.
- LYONNET Barbara et al. *La Logistique : Champ du Supply Chain Management, Christopher (1997)*. 5^e édition. Paris : Dunod, 2015. 23 p.
- LYONNET Barbara et al. *La Logistique*. 5^e édition. Paris : Dunod, 2015. 22 / 23 p.
- LYONNET Barbara et al. *La Logistique*. 5^e édition. Paris : Dunod, 2015. 22 p.
- LYONNET Barbara et al. *La Logistique*. 5^e édition. Paris : Dunod, 2015. 33 / 34p.
- LYONNET Barbara et al. *La Logistique*. 5^e édition. Paris : Dunod, 2015. 45 p.

Thèses & Mémoire :

- KWANE BEBEY Giscard Léon. *Le comportement stratégique des PME dans un environnement incertain*. Mémoire de thèse. Université d'Artois, 2017. 24 p.
- ROUIBI Sonia. *Impacts du partage d'informations et du vendor managed inventory sur la performance des chaînes logistiques*. Mémoire de thèse. Saint Etienne France, 2012. 24 p.

Chapitre 2 : Notions de base et méthodes de gestion de la Satisfaction Client

Thèses & Mémoire :

- DZENITA Mesic. *La satisfaction clients dans le domaine des mesures d'audiences télévision*. Mémoire de 1^{ère} année. Université Pierre Mendès France, 2014. 14 p.
- FLACANDJI Michaël. *Du souvenir de l'expérience à la relation à l'enseigne. Une exploration théorique et méthodologique dans le domaine du commerce de détail*. Thèse Doctorat en Sciences de Gestion. Université de Dijon, 2015. 14 p.

- LE LEUCH Adrien. *Mesure de la satisfaction du client / une enquête auprès des usagers du centre hospitalier universitaire de l'école de vétérinaire de Toulouse*. Mémoire de thèse. Université Paul Sabatier de Toulouse, 2014. 10 p.
- SID-AHMED Zouaoui. *Facteurs de contingence dans la mesure de satisfaction clients*. Thèse Doctorat en Sciences de Gestion. Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 2013. 52 p.

Chapitre 3 : Étroite corrélation entre Lead Time et satisfaction client

Thèses & Mémoire :

- BEN-AMMAR. *Planification des réapprovisionnements sous incertitudes pour les systèmes d'assemblage à plusieurs niveaux*. Thèse Génie Industriel. Saint-Etienne, 2014. 2 p.
- HALAWANY-DARSON Rafia. *Le traitement de l'information dans le processus de prise de décision du consommateur : cas de la traçabilité des produits alimentaires*. Thèse Doctorat en Sciences de Gestion. Université d'Auvergne, 2010. 7 p.

SITOGRAPHIE

Chapitre 1 : Approche théorique sur la notion de Lead Time dans la Supply Chain

Articles :

- BEAUVALLET Godefroy et al. L'adoption des pratiques de gestion lean : cas des entreprises industrielles Françaises. *Revue Française de gestion* (en ligne). 2009, n°197, pp. 1-2 (consulté le 11 mai). Disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-7-page-83.htm>>.
- BEAUVALLET Godefroy et al. L'adoption des pratiques de gestion lean : cas des entreprises industrielles Françaises. *Revue Française de gestion* (en ligne). 2009, n°197, p. 2 (consulté le 11 mai). Disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-7-page-83.htm>>.
- EVRARD SAMUEL Karine et al. La Supply Chain collaborative comme vecteur du processus d'innovation : une étude de cas dans une entreprise agro-alimentaire. *Hal archives-ouvertes* (en ligne). 2014, pp. 4 (consulté le 10 mai 2020). Disponible sur : < <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02048586>>.
- LAVASTRE, Olivier. Comment gérer les risques liés à la chaîne logistique ? Une réponse par les pratiques de SCRM. *HAL archives-ouvertes* (en ligne). 2010, n° 005534733, pp 2-3 (consulté le 29 avril 2020). Disponible sur < <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00534733/document>>.
- MORANA Joëlle et al. Supply Chain management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies. *HAL archives-ouvertes* (en ligne). 2008, n° 00259357, pp 77 (consulté le 29 avril 2020). Disponible sur : < <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00259357/document>>.
- ROUQUET Aurélien et al. V.Jay Wright Forrester. Une première esquisse du Supply Chain Management. *Cairn. Info* (en ligne). 2016, pp 83-84 (consulté le 30 avril 2020). Disponible sur : < <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-logistique-et-supply-chain--9782847698770-page-79.html>>.
- ZEROUAL Thomas et al. Supply Chain Management : portée et limites : l'apport des théories des réseaux. *Hal archives-ouvertes* (en ligne). 2011, n°00878966, pp. 469-470 (consulté le 10 mai 2020). Disponible sur : < <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00878966/document>>.

Ouvrages en ligne :

- CAMMAN Christelle et al. *Supply Chain Management et performance de l'entreprise : le modèle VASC* (en ligne). Grande Bretagne : ISTE editions, 2017 (consulté le 14 mai 2020). Disponible sur : < <https://books.google.fr/books?id=28VmDwAAQBAJ&pg=PA27&lpg=PA27&dq>>.
- CHROUST Gerhard. *Systemic Flexibility and Business Agility* (en ligne). New Dehli, Inde : Springer, 2014 (consulté le 11 mai 2020). Disponible sur : < <https://books.google.fr/books?id=9I3cBQAAQBAJ&pg=PA105&lpg=PA105&dq#v=onepage&q&f=false>>.
- DOUGLAS M. *Supply Chain Management : Process, Partnerships, performance* (en ligne). États-Unis : Lambert, 2014 (consulté le 13 mai 2020). Disponible sur : < <https://books.google.fr/books?id=eue8KAZ4mn4C&pg=PA284&lpg=PA284&dq>>.

- MOIGNE, Rémy. *Supply Chain Management : Achat, production, logistique, transport, vente* (en ligne). Paris : Dunod, 2017 (consulté le 10 mai 2020). Disponible sur : <https://www.academia.edu/40522261/SUPPLY_CHAIN_MANAGEMENT_Achat_production_logistique_transport_vente_Rémy_LE_MOIGNE_2_e_édition>.
- ROSS David Frederick. *Distribution : Planning and control* (en ligne). Londres : Springer, 2003 (consulté le 11 mai 2020). Disponible sur : <<https://books.google.fr/books?id=m6DqBwAAQBAJ&pg=PA279&lpg=PA279&dp>>
- SOOSAY Claudine. *Supply Chain collaboration : capabilities for continuous innovation* (en ligne). Royaume-Unis : Emerald, 2008 (consulté le 10 mai 2020). Disponible sur : <<https://pdfs.semanticscholar.org/172a/6d6349f951451a6976471ec2169bfa5f2eb.pdf>>
- SURI Rajan. *Quick Response Manufacturing : A Companywide Approach to Reducing Lead Times* (en ligne). États-Unis : Productivity Press, 2010 (consulté le 13 mai 2020). Disponible sur : <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=Qk4_hHR0drUC&oi=fnd&pg=PR13&dq>.

Sites Web :

- BizPro World. *How to plan digitalization in Supply Chain Management* (en ligne). Disponible sur : < <https://www.bizproworld.com/blogs/38/how-to-plan-digitalization-in-supply-chain-management>> (consulté le 16 juin 2020).
- Cambridge Dictionary. *Time to Market* (en ligne). Disponible sur : < <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/time-to-market>> (consulté le 11 mai 2020).
- Faq logistique. *Supply Chain : quelle visibilité en temps réel ont les entreprises françaises sur leurs opérations ?* (en ligne). Disponible sur : < <https://www.faq-logistique.com/Definition-Delai-Livraison.htm>> (consulté le 29 avril 2020).
- FG. Consulting, Organisation industrielle. *Le Lead Time* (en ligne). Disponible sur < <https://fgc-consulting.fr/le-lean/lead-time/>> (consulté le 11 mai 2020).
- HOHMANN Christian. *Loi de Little, encours et lead time* (en ligne). Disponible sur : < <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/lean-entreprise/value-stream-mapping/447-loi-de-little-encours-et-lead-time>> (consulté le 11 mai 2020).
- Pinterest. *Carte du monde* (en ligne). Disponible sur : <<https://www.pinterest.fr/pin/560487116117296466/>> (consulté le 16 juin 2020).

Chapitre 2 : Notions de base et méthodes de gestion de la Satisfaction Client

Articles :

- GOUDARZI Kiane. *Le concept de socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de services : mesure et efficacité. Congrès International de l'AFM* (en ligne). 2007, Actes du XXIII ème congrès, pp 3-4 (consulté le 14 mai 2020). Disponible sur : < https://www.afmmarketing.org/en/system/files/publications/s18_goudezik39_42.pdf>
- MEYSSONNIER François et al. *Satisfaction Client et efficacité du personnel en contact dans la relation de service : étude du cas d'une entreprise de bricolage. HAL archives-ouvertes* (en

ligne). 2015, n° 01188814, pp 2 (consulté le 14 mai 2020). Disponible sur : < <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01188814/document>>.

- MORALES Miguel et al. La validité de la mesure de la qualité des services : Une évaluation de 10 ans d'utilisation de ServQual. *Faculté des Sciences de l'administration* (en ligne). 1998, n° 1998-014, pp 2 (consulté le 15 mai 2020). Disponible sur : < <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/1998-014.pdf>>.
- PTIM-ALLAZ Isabelle et al. L'impact des stratégies relationnelles sur la confiance et l'engagement des clients hôteliers : le cas de la France. *HAL archives-ouvertes* (en ligne). 201U, n° 00519543, pp 3 (consulté le 14 mai 2020). Disponible sur : < <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00519543/document>>.
- RAY Daniel et al. Les enjeux du management de l'insatisfaction client. *Cairn. Info* (en ligne). 2016, pp 223-224 (consulté le 15 mai 2020). Disponible sur : < <https://www.cairn.info/marketing-relationnel--9782100728619-page-223.htm>>.
- SHENG-HSUN Hsu et al. Application of Customer Satisfaction Study to Derive Customer Knowledge. *Total Quality Management and Business Excellence, Research Gate* (en ligne). 2006, pp 439-440 (consulté le 17 mai 2020). Disponible sur : < https://www.researchgate.net/publication/237530299_Application_of_customer_satisfaction_study_to_derive_customer_knowledge>.

Ouvrages en ligne :

- BARBARAY Christian. Satisfaction, fidélité et expérience client (en ligne). Paris : Dunod, 2016 (consulté le 17 mai 2020). Disponible sur : < <https://books.google.fr/books?id=4al2CwAAQBAJ&pg=PT6&lpg=PT6&dq>>.
- MOUJIN Yvon. La cartographie des processus : Maitriser les interfaces (en ligne). Paris : Editions d'organisations, 2004 (consulté le 14 mai 2020). Disponible sur : < https://books.google.fr/books?id=njKT53_MC78C&pg=PA71&lpg=PA71&dq>.

Sites Web :

- E-magazine. Les 4 temps du Management (en ligne). Disponible sur : < https://www.4tempsdumanagement.com/3-20-Les-strategies-de-differenciation_a735.html > (consulté le 17 mai 2020).
- Moodle, université de Lille. Satisfaction et fidélisation client (en ligne). Disponible sur : <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewiv9rC9IYbqAhURhRoKHUnYAScQFjAAegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fmoodle.univ-lille2> (consulté le 17 mai 2020).

Chapitre 3 : Étroite corrélation entre Lead Time et satisfaction client

Articles :

- BOTTON Carole et al. Système de gestion de la performance : les conditions du succès. *Cairn* (en ligne). 2012, n° 292 pp 5 (consulté le 23 mai 2020). Disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2012-2-page-37.htm>>.
- CAPO Claire et al. Services de livraison à domicile de produits alimentaires pour les seniors en France et au Japon : Création de valeurs par les proximités. *HAL archives-ouvertes* (en ligne).

2019, n° 02073124, pp 5 (consulté le 23 mai 2020). Disponible sur : < <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02073124/document>>.

- COVA Bernard et al. Les figures de nouveau consommateur : Une genèse de la gouvernementalité du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing* (en ligne). 2009, n° 3/2009, pp 1-2 (consulté le 22 mai 2020). Disponible sur : < <https://pdfs.semanticscholar.org/510c/55bc3e28aeb501acb0633449268170f7cdf5.pdf>>
- MOULINS Jean-Louis et al. Un modèle tridimensionnel des relations à la marque : de l'image à la fidélité et aux communications de bouche-à-oreille. *Archives marketing* (en ligne). 2008, pp 4-7 (consulté le 28 mai 2020). Disponible sur : < http://archives.marketing-trends-congress.com/2008/Materiali/Paper/Fr/Moulins_Roux.pdf>.
- RAY Daniel et al. Faire du client qui réclame un client en or. *Cairn* (en ligne). 2013, n° 142 pp 119-130 (consulté le 28 mai 2020). Disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2011-3-page-119.htm>>.

Ouvrages en ligne :

- BREE Joël. Le comportement du consommateur (en ligne). Paris : Dunod, 2017 (consulté le 17 mai 2020). Disponible sur : < <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=FsOaDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq>>.
- GUICHARD Nathalie et al. Comportement du consommateur et de l'acheteur (en ligne). Paris : Bréal, 2017 (consulté le 20 mai 2020). Disponible sur : < https://books.google.fr/books?id=e0_gj1ks5YC&pg=PA8&lpg=PA8&dq>.

Sites Web :

- Citwell. Taux de service & différenciation (en ligne). Disponible sur : < <https://www.citwell.com/taux-de-service-et-differenciation/>> (consulté le 25 mai 2020).
- E-Logik. Délais de livraison, quelles performances pour les sites e-commerces ? (en ligne). Disponible sur : < <https://www.e-logik.fr/delais-de-livraison-quelles-performances-pour-les-sites-e-commerces/>> (consulté le 22 mai 2020).
- Gouvernement. Délais de livraison (en ligne). Disponible sur : < <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Delai-de-livraison> > (consulté le 22 mai 2020).
- La tribune. « Le consommateur n'a jamais eu autant de pouvoir » George Colony (Forrester Research) (en ligne). Disponible sur : < <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20131223trib000802464/-le-consommateur-n-a-jamais-eu-autant-de-pouvoir-george-colony-forrester-research.html>> (consulté le 20 mai 2020).

Chapitre 4 : La gestion du Lead Time en période de crise

Articles :

- EL MOUHOUB Mouhoud. Mondialisation et délocalisation des entreprises. *Cairn* (en ligne). 2017, pp 112-115 (consulté le 4 juin 2020). Disponible sur : < <https://www.cairn.info/mondialisation-et-delocalisation-des-entreprises--9782707194572-page-112.htm>>.

- Ministère de l'Europe et des affaires étrangères. Le commerce extérieur de la France. *Bureau des échanges extérieurs et du risque-pays (MACRO 3) de la direction générale du Trésor*. (en ligne). 2020, pp 9-10 (consulté le 3 juin 2020). Disponible sur : < <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2c7eaae5-7a97-4cbf-9d85-7ae9b05b36fd/files/7cba2edc-fd9a-430c-a92f-12514424b6cb>>.

Sites Web :

- Affiches Parisiennes. Quel impact sur l'économie et quelles solutions (en ligne). Disponible sur : < <https://www.affiches-parisiennes.com/covid-19-quel-impact-sur-l-economie-et-queelles-solutions-10172.html>> (consulté le 2 juin 2020).
- Co Marketing. E-Commerce : Les attentes des français en matière de livraison (en ligne). Disponible sur : < <https://comarketing-news.fr/e-commerce-les-attentes-des-francais-en-matiere-de-livraison/>> (consulté le 10 juin 2020).
- Dictionnaire Larousse. Pandémie (en ligne). Disponible sur : < <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/pandemie/57587>> (consulté le 1 Juin 2020).
- Fondation pour la recherche stratégique. L'impact du Covid-19 sur le monde maritime (en ligne). Disponible sur : < <https://www.frstrategie.org/publications/notes/impact-covid-19-sur-monde-maritime-2020>> (consulté le 3 juin 2020).
- France 24. Le Covid-19 pousse la France à relocaliser son industrie Pharmaceutique (en ligne). Disponible sur : < <https://www.france24.com/fr/20200513-le-covid-19-pousse-la-france-a-relocaliser-son-industrie-pharmaceutique>> (consulté le 4 juin 2020).
- Institut Pasteur. Maladie Covid-19 (nouveau coronavirus) (en ligne). Disponible sur : < <https://www.pasteur.fr/fr/centre-medical/fiches-maladies/maladie-covid-19-nouveau-coronavirus>> (consulté le 1 Juin 2020).
- Journal Du Net. Crise du Covid-19 : Comment les marques peuvent répondre aux attentes des consommateurs (en ligne). Disponible sur : < <https://www.journaldunet.com/ebusiness/publicite/1490585-crise-du-covid-19-comment-les-marques-peuvent-repondre-aux-attentes-des-consommateurs/>> (consulté le 7 juin 2020).
- L'Usine Nouvelle. Le Coronavirus pourrait faire perdre 40 à 50 % de son revenu au premier trimestre 2020 (en ligne). Disponible sur : < <https://www.usinenouvelle.com/article/le-coronavirus-pourrait-faire-perdre-a-apple-40-a-50-de-son-revenu-au-premier-trimestre-2020.N931349>> (consulté le 3 juin 2020).
- L'Usine Nouvelle. Région par région, la reconversion des entreprises pour lutter contre le Covis-19 (en ligne). Disponible sur : < <https://www.usinenouvelle.com/article/covid-19-c-2000-addidream-et-starplast-ces-entreprises-qui-reconvertissent-leur-production-en-nouvelle-aquitaine.N947846>> (consulté le 4 juin 2020).
- LCI Société. Gels hydroalcooliques, masques, ces entreprises qui se reconvertissent pour aider à la lutte contre le Covid-19 (en ligne). Disponible sur : < <https://www.lci.fr/population/coronavirus-gels-hydroalcooliques-masques-ces-entreprises-qui-se-reconvertissent-pour-aider-a-la-lutte-contre-le-covid-19-2148473.html>> (consulté le 4 juin 2020).
- LCI Société. La relocalisation d'industries stratégiques à laquelle appelle Macron est-elle possible ? (en ligne). Disponible sur : < <https://www.lci.fr/population/coronavirus-la-relocalisation-d-industries-strategiques-a-laquelle-appelle-macron-est-elle-possible-2148473.html>> (consulté le 4 juin 2020).

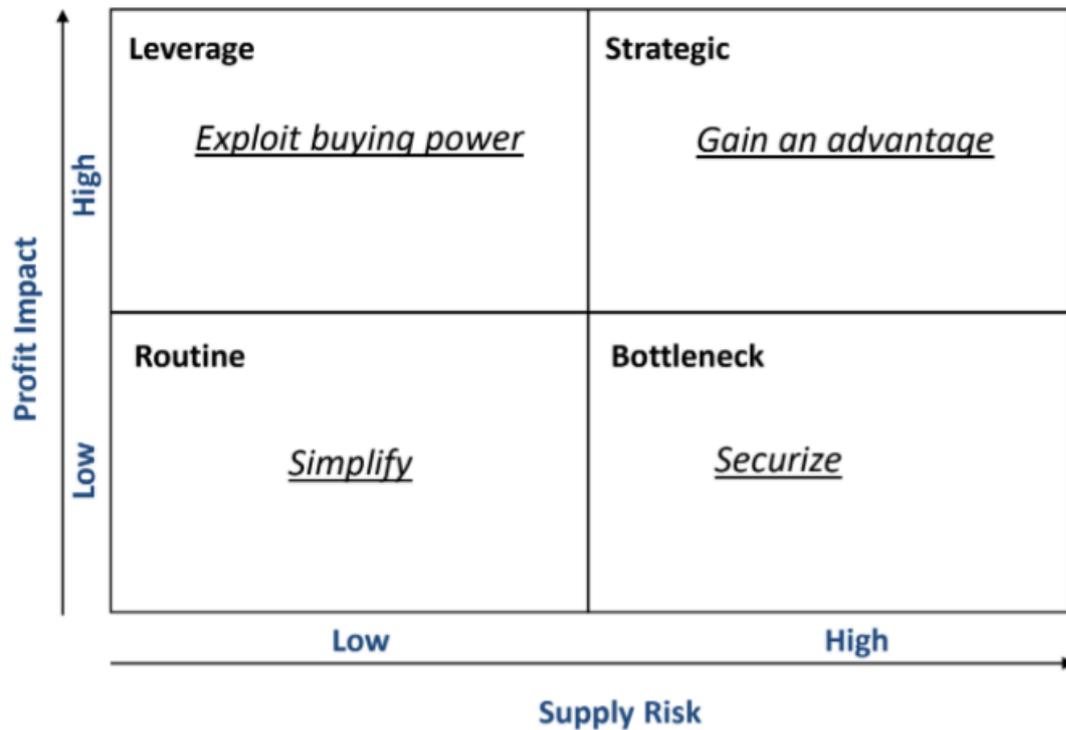
[relocalisation-d-industries-strategiques-a-laquelle-appelle-macron-est-elle-possible-apres-l-epidemie-2149683.html](https://www.leparisien.fr/high-tech/covid-19-apple-contrainte-de-decaler-la-production-des-prochains-iphone-27-04-2020-8306748.php)> (consulté le 4 juin 2020).

- Le Parisien. Covid-19 : Apple contrainte de décaler la production des prochains Iphone (en ligne). Disponible sur : < <https://www.leparisien.fr/high-tech/covid-19-apple-contrainte-de-decaler-la-production-des-prochains-iphone-27-04-2020-8306748.php>> (consulté le 7 juin 2020).
- MOBEYE. Chiffre Clé : Quel impact du Covid-19 sur les habitudes d'achat des Français (en ligne). Disponible sur : < <https://mobeye-app.com/blog/covid-19-habitudes-achat/>> (consulté le 10 juin 2020).
- SiecleDigital. Crise du Covid-19 Étude Forrester : quel impact de la crise Covid-19 sur le comportement des consommateurs français ? (en ligne). Disponible sur : < <https://siecledigital.fr/2020/05/12/etude-forrester-quel-impact-de-la-crise-covid-19-sur-le-comportement-des-consommateurs-francais/>> (consulté le 8 juin 2020).
- SortiraParis. Coronavirus en France (en ligne). Disponible sur : < <https://www.sortiraparis.com/actualites/coronavirus/articles/216011-coronavirus-en-france-29-morts-en-24h-lundi-15-juin>> (consulté le 2 juin 2020).
- Web-agri. Covid-19 et approvisionnement alimentaire (en ligne). Disponible sur : < <http://www.web-agri.fr/actualite-agricole/politique-syndicalisme/article/coronavirus-pas-de-penurie-ni-de-manque-de-bras-en-france-1145-168101.html>> (consulté le 7 juin 2020).

TABLES DES ANNEXES

ANNEXE I : MATRICE KRALJIC.....	P.52
ANNEXE II : MODELE DE NICOSIA (1996) - 4 CHAMPS DYNAMIQUES.....	P.53
ANNEXE III : MODELE D'ENGEL, KOLLAT ET BLACKWELL (1968).....	P.54
ANNEXE III <i>BIS</i> : MODELE VERSION DETAILLE D'ENGEL, KOLLAT ET BLACKWELL (1968).....	P.55
ANNEXE IV : MODELE D'HOWARD ET SHETH (1969).....	P.56

ANNEXE I : MATRICE KRALJIC

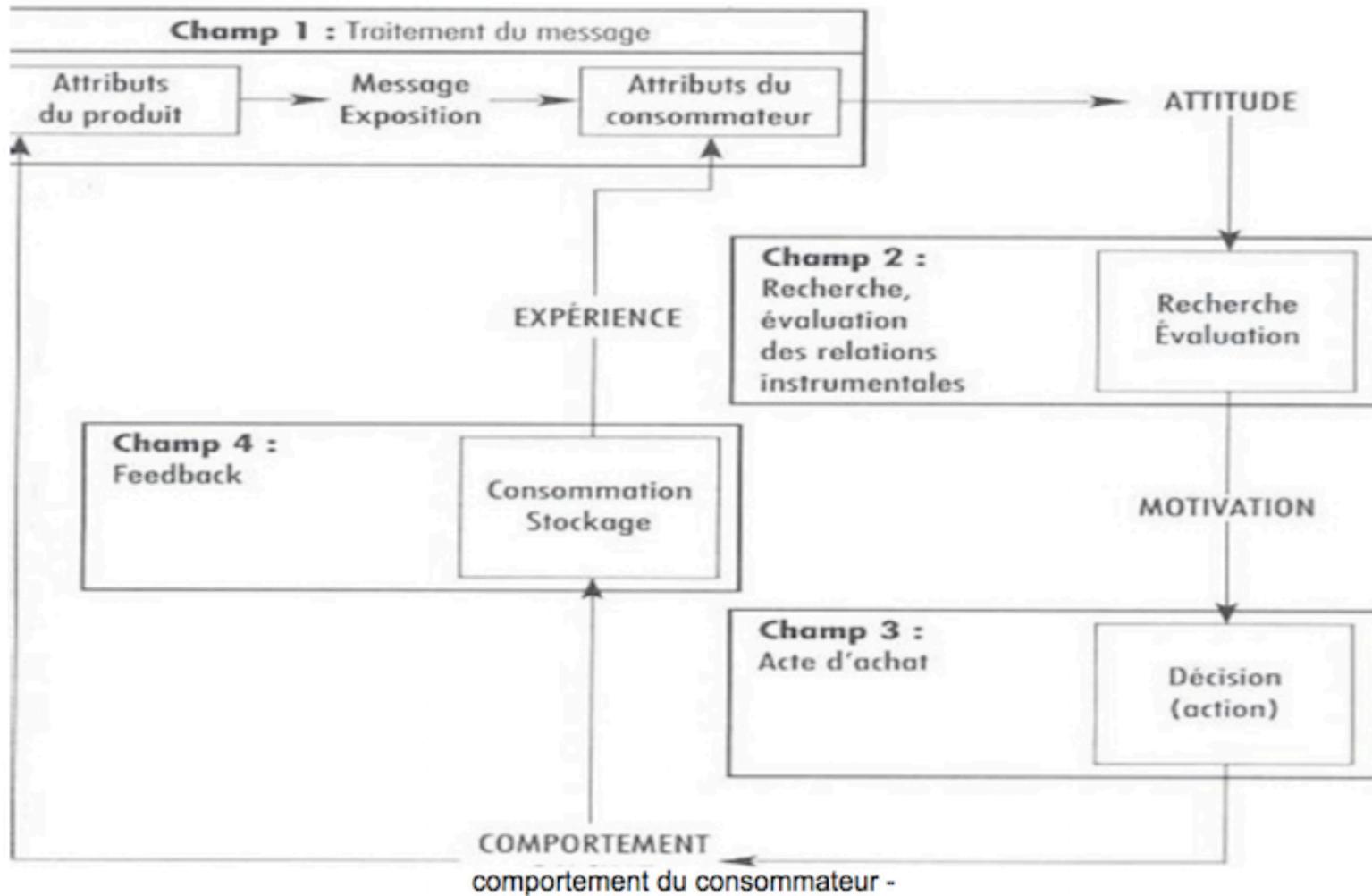


Cours d'introduction aux achats, Monsieur Pierre Anger, Semestre 1, Master 1
Gestion de Production, Logistique et Achat.

On retrouve donc bien les quatre catégories d'achats :

- Achats **leviers**
- Achats **stratégiques**
- Achats **simples**
- Achats **critiques**

ANNEXE II : MODELE DE NICOSIA (1996) - 4 CHAMPS DYNAMIQUES



GUICHARD Nathalie et al. Comportement du consommateur et de l'acheteur (en ligne). Paris : Bréal, 2017

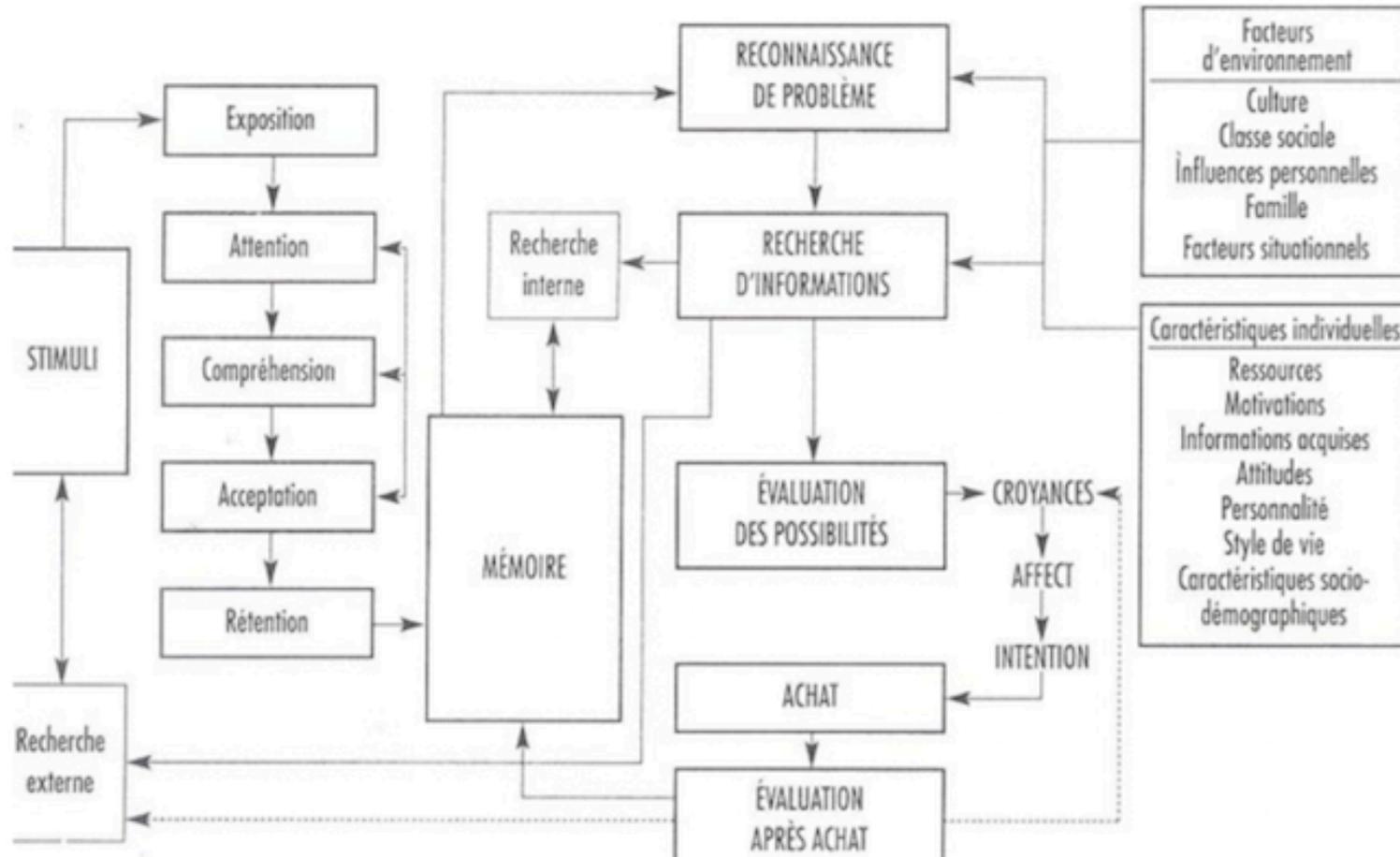
ANNEXE III : MODELE D'ENGEL, KOLLAT ET BLACKWELL (1968)



GUICHARD Nathalie et al. Comportement du consommateur et de l'acheteur (en ligne). Paris : Bréal, 2017

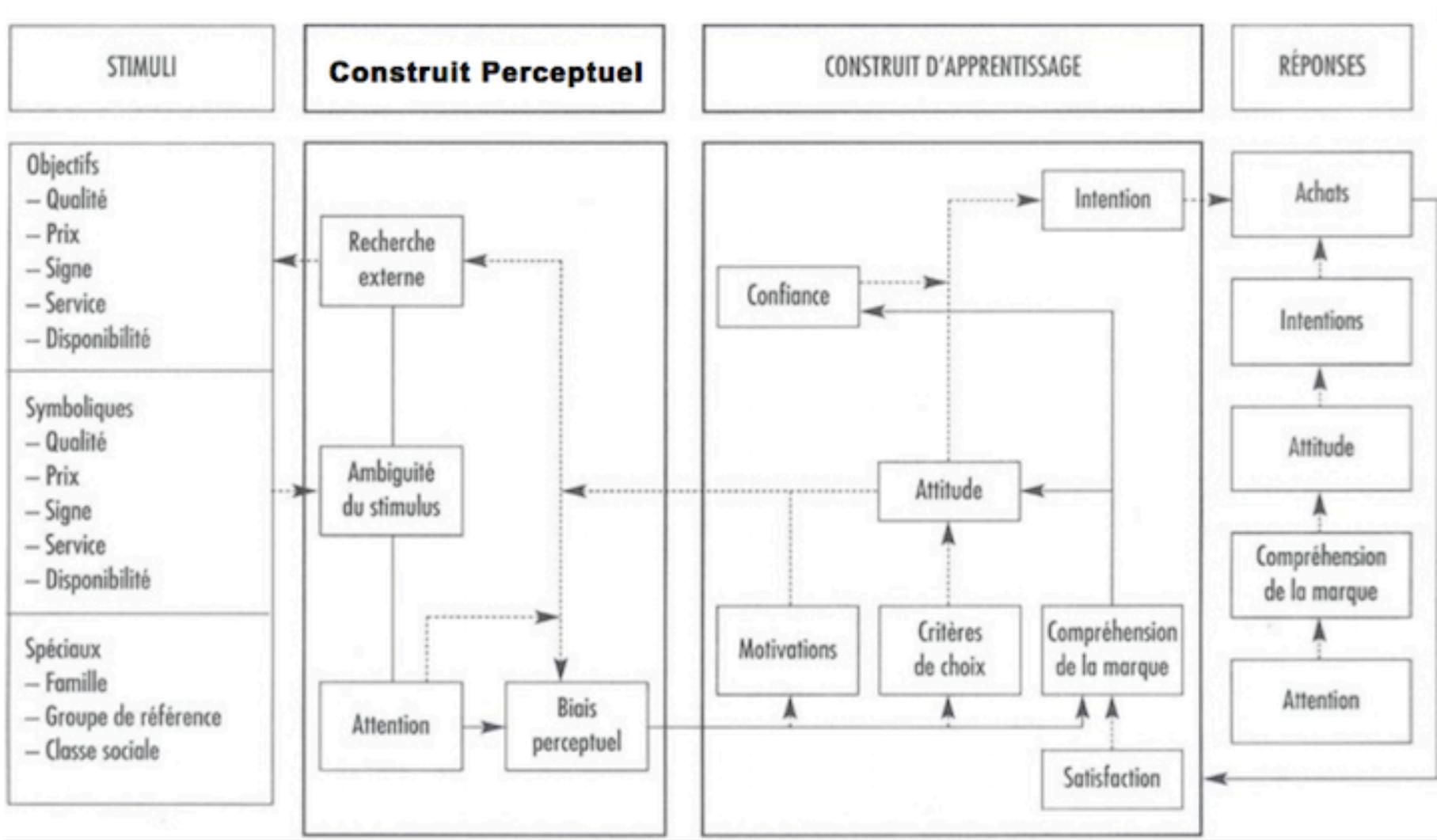
➔ On retrouve bien un processus décisionnel en cinq grandes phases comme nous l'avons expliqué.

ANNEXE III BIS : MODELE VERSION DETAILLEE D'ENGEL, KOLLAT ET BLACKWELL (1968)



GUICHARD Nathalie et al. Comportement du consommateur et de l'acheteur (en ligne). Paris : Bréal, 2017

ANNEXE IV : MODELE D'HOWARD ET SHETH (1969)



GUICHARD Nathalie et al. Comportement du consommateur et de l'acheteur (en ligne). Paris : Bréal, 2017

