

RUBRIQUE DES LIVRES

par Michel CROUHY

Professeur associé au CESA (HEC-ISA-CFC).
Membre de l'AFGI

I - LE DOSSIER : Prévision des ventes - Gestion des stocks - Gestion des approvisionnements.

II - LES NOUVEAUTES

I - LE DOSSIER ; Prévision des ventes - Gestion des stocks - Gestion des approvisionnements.

Ce dossier est motivé par trois ouvrages français qui viennent de paraître sur les thèmes relativement proches de la prévision, de la gestion des stocks et de la gestion des approvisionnements :

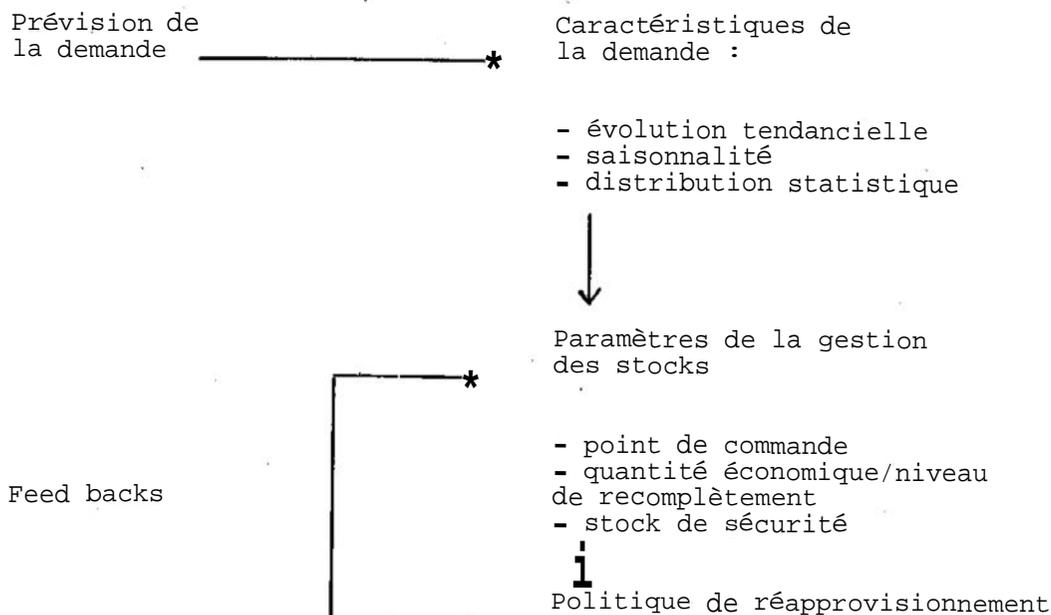
. USUNIER Jean-Claude et Régis BOURDONNAIS (1982), "Pratique de la prévision à court terme : conception de systèmes de prévision", Dunod, 264 pages.

. HEUDE Ronald (1983), "Comment mettre en place une gestion informatique des stocks", Editions de l'Usine Nouvelle, 214 pages.

. BRUEL Oliver (1982), "Politique d'achat et gestion des approvisionnements", Dunod, 228 pages.

Il est clair à la lecture de ces ouvrages que les aspects spécifiques à chacune de ces questions justifient amplement des analyses séparées. D'ailleurs, il leur correspond souvent des fonctions et des responsabilités distinctes dans l'entreprise.

Il n'est cependant pas inutile ici de rappeler que ces fonctions sont liées entre elles par les informations qu'elles produisent, et celles qui leur sont nécessaires. D'une part, le programme d'approvisionnements se détermine à partir du programme des besoins qui découle de la gestion des stocks. Il y a évidemment des possibilités de feed backs entre ces deux fonctions. Par exemple des contraintes de groupage du service des approvisionnements peuvent conduire à modifier la gestion des stocks, en passant d'un système à point de commande à un système à recomplètement périodique. D'autre part, les paramètres d'une gestion de stocks (point de commande, quantité économique, stock de sécurité...) se déduisent "mathématiquement" des caractéristiques de la demande (moyenne, tendance, facteur de dispersion, distribution statistique,...). La figure ci-dessous illustre ces relations.



L'étude de ces interfaces ne constitue pas, de façon évidente, la préoccupation majeure de ces livres. Chacun d'eux est très spécialisé sur les questions qu'il aborde, et son thème dépasse largement le cadre étroit de ce schéma. Cependant nous ne manquerons pas de souligner les passages qui y font référence. En effet, oublier l'existence de ces liens peut conduire à des erreurs de gestion très préjudiciables.

1) PREVISION

Le livre d'Usunier et de Bourdonnais traite davantage de la conception et de la mise en oeuvre de systèmes de prévision et du choix de modèles de prévision, que des techniques classiques de prévision à très court terme proprement dit. Compte tenu de l'expérience des auteurs chez Empain-Schneider même les spécialistes en techniques de prévision apprendront beaucoup sur les aspects de mise en oeuvre d'une fonction "prévision" dans l'entreprise.

Mais, contrairement à ce que suggère le titre, le coeur du livre est la prévision à moyen terme sur des marchés. C'est en particulier le thème majeur de la seconde partie, chapitre 4, 5 et 6, Pages 57-179, consacrée à la prévision sectorielle (automobile, électroménager, etc...). Les auteurs présentent différentes approches, selon la nature des marchés, pour lier l'activité sur une ligne de produits à l'environnement économique du secteur. Les modèles proposés sont économétriques et structurels ; économétriques car ils nécessitent l'estimation de paramètres sur la base d'historiques de données, et structurels car ces modèles essaient de capter des relations économiques entre des variables, ainsi que l'impact de variables de décision du marketing sur la demande.

Seuls le chapitre 6, pages 137-151 et dans une certaine mesure pages 151-179 et le chapitre 7, concernent directement la gestion des stocks. Les techniques habituellement utilisées, type lissage exponentiel sont extrapolatives. Elles supposent que la demande pour un produit a une structure stabilisée, et que toute l'information la concernant est contenue

dans l'historique récent. Ces méthodes sont également adaptatives en ce sens qu'elles tentent de prendre en compte toute modification de la structure de la demande (tendance, saisonnalité...) observée sur la base des réalisations récentes des ventes. Les méthodes classiques sont le lissage exponentiel simple pour une demande stationnaire, et le lissage exponentiel double lorsque la demande présente une tendance. On peut cependant regretter qu'un paragraphe n'ait pas été consacré à la méthode de Winters. Elle est en effet, de mon point de vue, la plus efficace en gestion des stocks pour prévoir à très court terme les demandes les plus générales, c'est à dire avec tendance et saisonnalité. Les performances de cette méthode simple, de type lissage exponentiel, sont au moins aussi bonnes dans la plupart des cas, que celles de méthodes plus sophistiquées et ingrates à mettre en place comme Box et Jenkins (pages 151-179).

Le passage, pages 142-149, concernant le contrôle des coefficients de lissage est fondamental du point de vue de la gestion des stocks. La démarche proposée permet en effet de décèler très rapidement tout changement dans la structure de la demande, et de modifier en conséquence les paramètres de la gestion des stocks.

Comme complément de lecture sur ce point particulier de la liaison gestion des stocks-prévision je suggérerais l'excellent livre anglais :

LEWIS Colin (1975), "Demand analysis and inventory control", Saxon House/Lexington Books, 234 pages.

Le chapitre 4 de ce livre est entièrement consacré au monitoring des systèmes de prévision et à la prévision adaptative.

Pour ceux qui souhaiteraient explorer les techniques de prévision et leurs aspects statistiques en mathématiques citons deux très bons ouvrages :

GIARD Vincent (1981), "Gestion de la production : Calcul économique", Economica, chapitre 1,

MAKRIDAKIS Spyros et Steven WHEELWRIGHT (1978), "Forecasting : methods and applications", Wiley.

2) GESTION DES STOCKS

Un nombre considérable d'ouvrages existent sur la théorie mathématique de la gestion des stocks. On peut consulter par exemple le livre de Giard, chapitres 2, 3 et 4, celui de Lewis, ou encore le livre de Peterson et Silver, chapitres 1 à 14, que nous avons analysé dans un précédent numéro de la Revue Française de Gestion Industrielle. Aucun, à part celui de Heude, ne traite des aspects pratiques d'une gestion de stocks.

Comment codifier les articles ? Comment établir et gérer informatiquement le fichier des articles ? Comment détecter les erreurs afin que la gestion des stocks reste crédible ? Comment mettre en place une gestion informatique des stocks à partir d'une gestion manuelle ? Tous ces "comment" constituent autant d'interrogations auxquelles l'auteur apporte des réponses simples et claires, accessibles au non spécialiste.

La première partie du livre de R. Heude concerne le fichier des articles et la saisie des mouvements. La seconde partie, chapitres 4 et 7 est consacrée aux méthodes de gestion des stocks et au calcul des paramètres de gestion. Cependant le formalisme mathématique est réduit au minimum, et de nombreuses illustrations facilitent considérablement la compréhension du fonctionnement des différents systèmes (système à point de commande et système à reconstituer périodiquement). L'interface avec la prévision de la demande est traitée aux chapitres 5 et 6. Le chapitre 5, et l'annexe correspondante sur la prévision de la demande, propose une démarche très simple de programmation des besoins, quoique un peu succincte. Le chapitre 6 consacré à la surveillance automatique des stocks est essentiel. Comme nous l'avons déjà souligné la performance d'une gestion des stocks tient moins à la sophistication de la formule de la quantité économisée, qu'à la capacité de l'entreprise à adapter sans cesse les paramètres de la gestion des stocks aux nouvelles conditions de la demande pour ses produits. Le chapitre 7 fait le passage entre les méthodes de gestion des stocks et le plan d'approvisionnement pour les articles des classes A, B ou C.

La troisième partie, chapitres 8 à 10, relève davantage de la comptabilité analytique, mais constitue un bloc original par rapport à la littérature comptable existante. C'est la présentation la plus claire que je connaisse des méthodes de valorisation comptable des stocks, et de suivi des écarts.

Les deux dernières parties forment un guide pratique de mise en place d'une gestion informatique des stocks à partir de l'existant. La quatrième partie traite spécialement du choix des nouvelles procédures et des différentes options en matière d'organisation : méthodes de saisie, méthodes de traitement (temps réel ou batch), interfaces avec les autres applications informatiques de l'entreprise. Enfin, la cinquième partie concerne les choix en matière de matériels et de logiciel. L'auteur semble favoriser le mini-ordinateur extensible, et l'achat d'un logiciel adaptable aux particularités de l'entreprise.

Au total un excellent guide pratique, dont la lecture peut être complétée par celle d'ouvrages plus techniques sur les méthodes. Un livre qu'il faut lire avant de se lancer dans toute tentative d'informatisation.

3) GESTION DES APPROVISIONNEMENTS

Le calcul des besoins et la détermination d'un programme d'approvisionnement ne constituent qu'un des aspects de la gestion des approvisionnements, celui lié au système de gestion des stocks. Le livre d'O. Bruel traite remarquablement bien cette question dans les chapitres 11 à 15 en distinguant bien entre les stocks de production gérés par un système MRP, et les stocks de distribution. Mais cette partie est maintenant classique. L'originalité et l'intérêt de l'ouvrage résident dans la présentation de la fonction achats-approvisionnements dans l'entreprise.

Comme le fait remarquer l'auteur, les achats représentent près de 50% du chiffre d'affaires des entreprises. Une diminution de 10% de la valeur de ces achats, grâce à une meilleure organisation de la fonction permettrait de doubler le profit moyen des entreprises françaises. L'approche du problème des approvisionnements doit donc être stratégique.

La première partie, chapitres 1 à 6, traite de tous les aspects de la dimension stratégique de la fonction achats-approvisionnements : analyse de la valeur, politique de qualité, politique clients, politique fournisseurs, décision de faire ou de sous-traiter, risque calculé sur les marchés

spéculatifs. Autant de questions capitales dans l'environnement concurrentiel mondial actuel. Beaucoup d'entreprises trouveront dans ces chapitres certaines voies pour l'amélioration de leur productivité.

La seconde et la quatrième parties concernent le fonctionnement et le contrôle d'un service achats-approvisionnements. Dans les chapitres 7 à 10, l'auteur passe en revue de façon détaillée les procédures de gestion des commandes d'évaluation et de sélection des fournisseurs, de détermination du "juste" prix, du contrôle de qualité. Les documents associés à ces procédures sont fournis à titre d'illustration et en facilitent la compréhension.

Enfin, les chapitres 16 à 19 abordent les problèmes de distribution des responsabilités et de structure du service achats-approvisionnements, ainsi que du contrôle a posteriori des acheteurs. Le chapitre 18 est consacré entièrement à la gestion informatique de l'information nécessaire au fonctionnement du service.

Au total un excellent livre qui donne une importance tout à fait justifiée à une fonction de support, essentielle à la production.

II - LES NOUVEAUTES

RAVELEAU Gilbert et Françoise MARINIER (1983), "Les Cercles de Qualité Français", Entreprise Moderne d'Édition, 224 pages, 85 F.

L'auteur principal, Gilbert RAVELEAU, est membre du conseil d'Administration de l'AF CERQ (Association Française des Cercles de Qualité). Ce livre pose les problèmes de la mise en place de cercles de qualité, de leur fonctionnement et des conditions de leur réussite. Des solutions sont proposées à partir de l'expérience acquise par les auteurs dans une quarantaine d'entreprises françaises.

PAPIN Robert (1982), "Stratégie pour la création d'entreprise : création, reprise et développement de l'entreprise", Dunod, 416 pages, 222 F.

Bien que ce livre concerne avant tout le démarrage d'une entreprise, deux chapitres sont intéressants du point de vue de la gestion de production. Le "dossier financier", pages 199-210, illustre sur un exemple simple la relation entre l'activité industrielle, les besoins de trésorerie, et la rentabilité financière. Ce chapitre rompt avec l'habitude de traiter la gestion de production et la gestion financière comme deux mondes à part. Il est bon de temps en temps de remonter aux sources des profits de l'entreprise, mais également parfois de ses difficultés financières.

Par ailleurs, un chapitre consacré à "ce que tout créateur devrait savoir en matière de législation sociale", pages 267-286, présente une excellente synthèse de aspects juridiques concernant le droit du travail et la gestion sociale de l'entreprise.