

L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION ACHATS AUX LABORATOIRES YVES ROCHER

par P. LE LAOUENAN
Directeur de la Centrale d'Achats

I - PRESENTATION DES LABORATOIRES YVES ROCHER ET DE LEUR ACTIVITE.

Les trois paramètres principaux de l'activité des Laboratoires Yves Rocher sont la création, la production et la distribution de produits cosmétiques et de parfumerie.

1) CREATION :

Chez Yves Rocher, le moteur de la vente c'est la création des nouveaux produits : ainsi 130 nouveaux produits ont été créés en 1982.

Parmi ces nouveautés, plus de la moitié est caractérisée par l'aspect "one shot". Il s'agit, en fait, de nouveaux produits promotionnels à durée de vie courte, lancés pour un événement du calendrier, du type Fête des Mères, Noël, Jour de l'An, Saint Valentin, etc..., ou encore de produits liés à la "saison", c'est le cas du Maquillage pour lequel les teintes varient en fonction des modes et des saisons.

La clé de voûte de cette créativité, c'est l'originalité et le dynamisme Marketing/Produit.

2) PRODUCTION :

Les grandes familles de production sont :

- les produits liquides 7 500 tonnes en 1982
- les crèmes 1 725 tonnes en 1982
- les produits alcooliques 14 630 hectolitres en 1982
- les produits de Maquillage

soit un total de 100 millions de produits pour la même année.

3) DISTRIBUTION :

La distribution des produits Yves Rocher est assurée par plusieurs réseaux :

- Le réseau français : Le réseau français utilise deux canaux de distribution :

- La Vente par Correspondance : c'est la première activité d'YVES ROCHER, c'est donc un métier que nous connaissons bien ; mais en 1974, à la suite d'une longue grève postale, YVES ROCHER, conscient des risques et aléas de la distribution P.T.T., décida d'intensifier le développement de Magasins.

- Magasins : Ce deuxième canal représente aujourd'hui plus de 450 boutiques. Il s'agit dans la plupart des cas de franchising avec obligation pour le franchisé de distribuer exclusivement nos produits.

Le réseau français représente actuellement 50 % du C.A., dont :

- . 50 % pour la V.P.C.
- . 50 % pour les Magasins

- Le réseau international :

Nous faisons une distinction entre le réseau international et ce que nous appelons le réseau export.

Nous entendons par "international" l'activité que nous avons organisée dans un pays étranger en y implantant une filiale qui distribue selon nos méthodes, c'est à dire V.P.C. + Magasins.

Ces filiales sont au nombre de 9 :

- Allemagne, Autriche, Suisse, Belgique, Finlande, Grande-Bretagne, Suède, Pays-Bas, Espagne, et représentent aujourd'hui 48 % du C.A.

- Le réseau export :

Nous entendons par réseau export, la distribution à l'Etranger grâce à des intermédiaires.

Pour l'instant, les ventes sont un peu marginales, en ce sens, qu'elles ont souvent un caractère ponctuel.

Elles représentent environ 2 % du C.A.

En 1982, le chiffre d'affaires consolidé a été de 1 Milliard 535 Millions pour un effectif de 3 000 Personnes.

Son évolution a été la suivante :

<u>année</u>	<u>C.A.</u>	<u>Effectif</u>
1957	410 Millions	
1980	916 Millions	
1982	1 Milliard 535	3 000
1983	Projection 2 Milliards	3 500

Une telle croissance rapide oblige à faire évoluer nos structures et notre organisation, cela a été le cas, notamment pour la fonction Achats.

II - L'ANCIENNE ORGANISATION ACHATS-LOGISTIQUE

Avant de décrire la nouvelle organisation, ainsi que les raisons qui ont conduit à son implantation, revenons sur les spécificités de l'ancienne structure abandonnée début 1983 ; il s'agissait d'une organisation centralisée : centralisation des Achats ainsi que de la Logistique. Ces deux Directions étaient parfaitement indépendantes.

1) LES ACHATS

Le service Achats était composé (voir figure 1) de deux groupes traitant chacun la moitié du chiffre d'achats.

Chaque groupe étant lui-même constitué de plusieurs secteurs spécialisés, c'est à dire de tandems Acheteur/Aide-Acheteur.

En fonction de l'importance de son secteur, un Acheteur pouvait avoir plusieurs Aides-Acheteurs.

Nous avons ainsi :

- un groupe EMBALLAGES avec un secteur

. Emballages Plastique	:	23,4 %	du chiffre d'achats
. Emballages Verre + Métal	:	18,7 %	" "
. Emballages Papier et Carton imprimés	:	9,2 %	" "

le total du groupe représentait 51,3 % du chiffre d'achats.

- un groupe MATIERES PREMIERES/SOUS-TRAITANCE/INVESTISSEMENT ET DIVERS avec un secteur :

. Matières premières	:	20 %	du chiffre d'achats
. Sous-traitance 1	:)	21,3 %	" "
. Sous-Traitance 2	:)		
. Investissements et Produits divers	:	7,4 %	" "

le total du groupe représentait 48,7 % du chiffre d'achats.

En marge de cette structure, il y avait, il y a toujours d'ailleurs, une antenne basée à Paris, dans les locaux du Marketing/Produits mais dépendant de la Direction des Achats et dont la mission est d'aider les Chefs de Produits à finaliser leurs projets de création ; ceci en étudiant la faisabilité technique des nouveaux produits, ainsi que leur faisabilité économique.

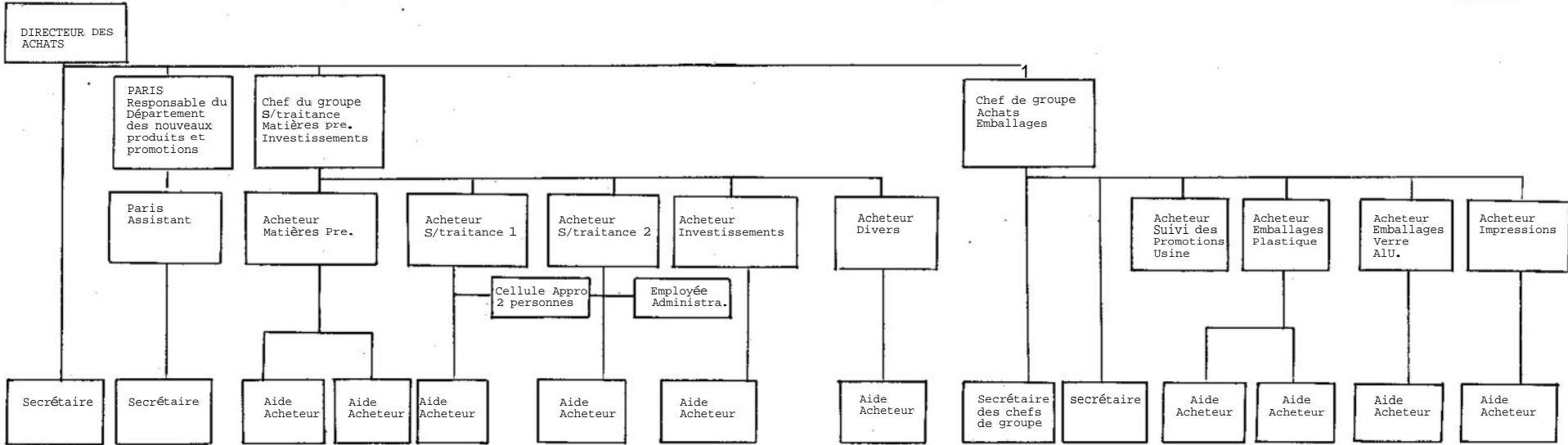
La faisabilité technique consiste à démontrer que la nouvelle forme proposée est industriellement réalisable, sinon moyennant quelles modifications...

Chaque projet est assorti d'un prix de revient objectif ; la faisabilité économique consiste alors à vérifier que le coût matière du produit entre bien dans l'enveloppe prévue.

Cette dernière exploration n'est pas une consultation au sens appel d'offres du terme, et se fait avec l'aide d'un Fournisseur ou de deux maximum.

L'Acheteur/Développement ne choisit pas de Fournisseur. Une fois sa mission terminée, c'est-à-dire quand le projet est réputé faisable le dossier est transféré chez l'Acheteur spécialisé, qui, lui, va effectuer les consultations, négocier et choisir un Fournisseur. Nous partons donc du principe que les prix proposés par l'Acheteur/Développement sont des prix maximum.

FIGURE 1



Les limites de responsabilité de chaque niveau de hiérarchie :

Les principales responsabilités de chaque constituant du Service Achats étaient les suivantes :

Le Directeur des Achats : La politique d'achats et la stratégie.

Les Chefs du groupe :

- . L'application de la politique,
- . L'animation des groupes et la recherche des effets de synergie entre les différents secteurs,
- . Le développement des nouveaux produits en liaison avec l'Acheteur/Développement à Paris et le Marketing,
- . La décision du choix des Fournisseurs, ainsi que la négociation des gros contrats avec les Acheteurs,
- . Le Marketing d'Achat,
- . La recherche et la conduite d'analyses de la valeur dans leur groupe respectif,
- . La mesure des réductions de coût obtenues par négociation et par analyse de la valeur.

Les acheteurs :

- . Les consultations,
- . Les propositions de nouveaux Fournisseurs et la participation aux choix avec les Chefs de groupe,
- . Les négociations de prix,
- . La négociation des délais et de la qualité, et le traitement des litiges de livraisons,
- . La supervision des commandes et des contrats,
- . La fourniture à la Direction des Achats des éléments statistiques nécessaires au tableau de bord,
- . La prospection.

Les aides-Acheteurs :

- . L'édition et le suivi des commandes et contrats,
- . Les relances systématiques aux Fournisseurs,
- . L'ordonnancement des factures,
- . Le suivi administratif.

Pour quantifier un peu cette première information, voici quelques chiffres se rapportant aux années 1980, 1981, 1982.

LE BILAN 1982

(comparaison avec 80 et 81)

	1980	1981	1982	82/81
EFFECTIF	28	28	29	+ 1
NOMBRE DE DEMANDES D'APPRO.	11.938	20.629	21.793	+ 6 %
NOMBRES DE COMMANDES	11.702	19.745	21.318	+ 8 %
CHIFFRE D'ACHATS	137.557 KF	246.423 KF	375.741 KF	+ 52,5 %
NOMBRE DE LIVRAISONS REÇUES	15.322	21.009	25.657	+ 22 %
<u>SERVICE</u> : Pourcentage livraisons en retard.	11,88 %	8,40 %	11,09 %	+ 2,69 %
<u>QUALITE</u> : Pourcentage livraisons refusées	0,88 %	0,91 %	0,69 %	- 0,22 %
<u>REDUCTION DES COUTS</u> :				
1) par négociation	3,02 %	2,92 %	2,27 %	- 0,65 %
2) par analyse de la valeur :	1,44 %	1,40 %	0,6 %	- 0,80 %
Total :	4,47 %	4,33 %	2,85 %	- 1,48 %
COÛT DU SERVICE	3.400 KF	3.685 KF	5.002 KF	+ 35 %
NOMBRE DE FACTURES ORDONNANCEES	14.129	19.401	21.874	+ 13 %
VALEUR MOYENNE D'UNE COMMANDE	11.754 F	12.480 F	17.626 F	+ 41 %
COÛT DE PASSATION D'UNE COMMANDE	290 F	200 F	234 F	+ 17 %
RATIO <u>BUDGET ACHAT</u> C.A.	2,47 %	1,49 %	1,33 %	- 0,16 %

2) LA LOGISTIQUE CENTRALE

La logistique était chargée dans sa fonction approvisionnement :

- de l'exploitation des prévisions de ventes,
- de l'élaboration du plan de production,
- de la gestion des stocks et des magasins,
- du calcul des besoins nets,
- de la traduction des besoins en demandes d'approvisionnement, c'est-à-dire de la transmission au Service Achats des ordres quantitatifs.

Etant donné qu'il n'existait aucun lien hiérarchique entre les gestionnaires de stocks et les Acheteurs, il y avait beaucoup d'ambiguïté dans les rapports Achats/Logistique.

Ce type d'organisation avait été conçu à l'époque où existait une seule usine de production (usine de la Gacilly) et jusqu'à la création de la deuxième (usine de Rieux). Les 2 unités étaient d'ailleurs polyvalentes ; elles fabriquaient, l'une et l'autre, tous les produits de la Société. Leur seule originalité résidait dans leur spécialisation de distribution ; l'une était au service du réseau France, l'autre au service du réseau International.

III - LES NECESSITES D'UN CHANGEMENT D'ORGANISATION

Deux arguments principaux ont conduit à un changement d'organisation.

1) La multiplication et la spécialisation de nos unités de production.

L'évolution de nos marchés, en particulier à l'international, nous a contraints à augmenter brusquement notre capacité de production et, par voie de conséquence, à spécialiser les sites.

1.1. La multiplication des sites :

En addition aux 2 unités existantes (La Gacilly et Rieux), nous avons créé en région bretonne :

- une troisième usine à Ploermel
- une unité de gestion baptisée Unité 4, dont la mission est de gérer la sous traitance et les opérations spéciales à caractère promotionnel dont la caractéristique est l'assemblage de nombreux composants dans un laps de temps très court.

A cela, il convient de signaler la construction actuellement en cours d'une 5ème unité, hors région bretonne.

1.2. La spécialisation des sites :

Il paraissait impensable de conserver la polyvalence des unités, aussi avons nous donné un métier spécifique à chacune d'elles :

- L'usine de la Gacilly s'est vu attribuer celui de la fabrication et du conditionnement des liquides (laits, lotions, shampoings, produits irbussants pour bain, etc...)

- L'usine de Rieux s'est vu attribuer celui de la fabrication et du conditionnement des crèmes et des maquillages.
- L'usine de Ploermel s'est vu attribuer celui de la fabrication et du conditionnement des produits alcooliques pour la parfumerie.
- L'unité 4 n'est qu'une unité de gestion et d'organisation du travail, elle n'a pas d'activité de production. Elle commande aux 3 autres sites ou à des sous-traitants des produits semi-ouvrés, qu'elle gère et fait assembler dans des ateliers extérieurs à la Société.

Bien entendu, nous avons tenu compte dans l'attribution et la répartition des tâches, des particularismes de chacun des métiers :

- au niveau des outils de production,
 - au niveau des flux matières à l'entrée,
- Par exemple : une famille d'articles ou de composants est souvent spécifique à une unité :

. tubes, pots et boîtiers	Rieux
. flacons plastique	La Gacilly
. flacons verre	Ploermel

2) L'efficience limitée de l'ancienne organisation.

Cette relative mauvaise performance était inhérente à la dualité née de la séparation Achats/Gestion des stocks.

Cette séparation avait conduit à une dilution des responsabilités. D'un côté, il y avait la décision unilatérale de la quantité à commander et du délai à respecter, de l'autre, l'exécution de l'ordre sans appel, ni recours possible.

Les objectifs des uns étaient de commander la plus petite quantité possible, le plus souvent possible, pour minimiser les stocks ; celui des autres, de commander le plus possible pour obtenir le meilleur prix.

Difficile dans ces conditions d'objectifs contradictoires d'optimiser les approvisionnements ; et cette situation conflictuelle faisait que personne ne s'impliquait réellement et, en cas de rupture, chacun rejetait la faute sur l'autre.

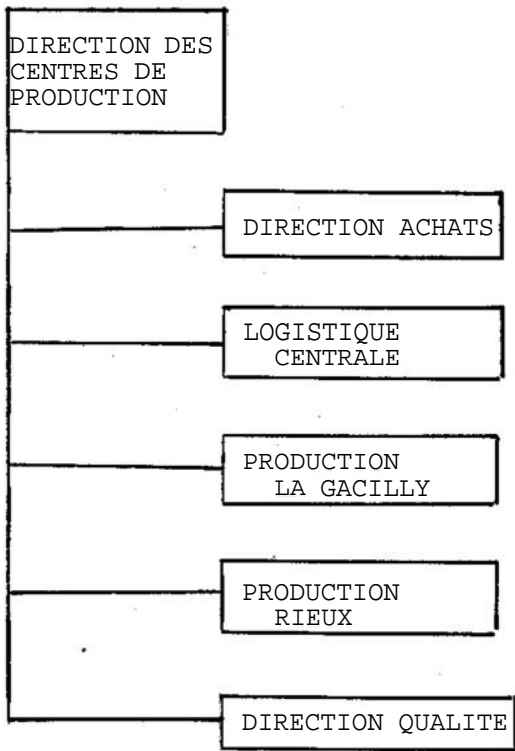
Une des solutions aurait consisté à introduire et à imposer dans le système de calcul des besoins des paramètres de gestion tels que "la quantité économique de commande" et le délai moyen d'approvisionnement. Cela aurait pu être fait si la situation n'avait exigé une réforme plus profonde, car le premier argument rendait l'organisation existante totalement inadéquate.

Dès lors, le seul souci a été d'établir ce qui n'avait été fait auparavant :

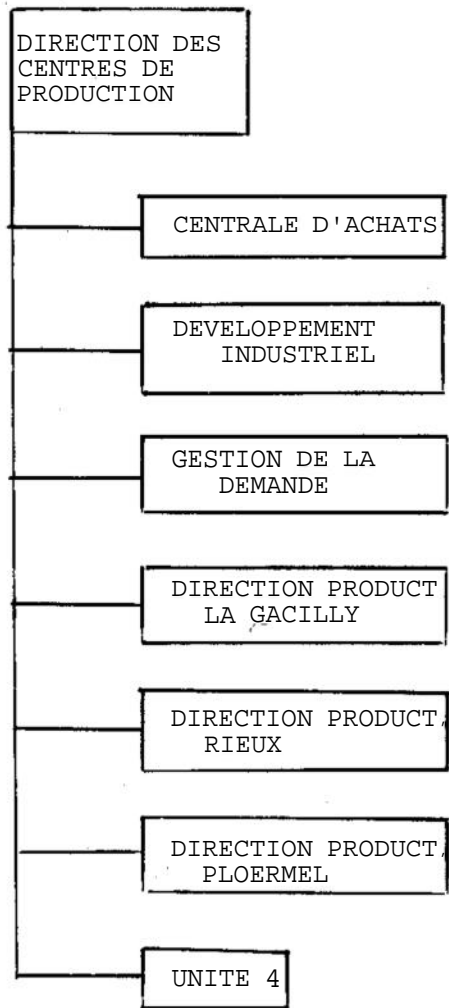
- Des responsabilités claires et précises au plan de l'approvisionnement.

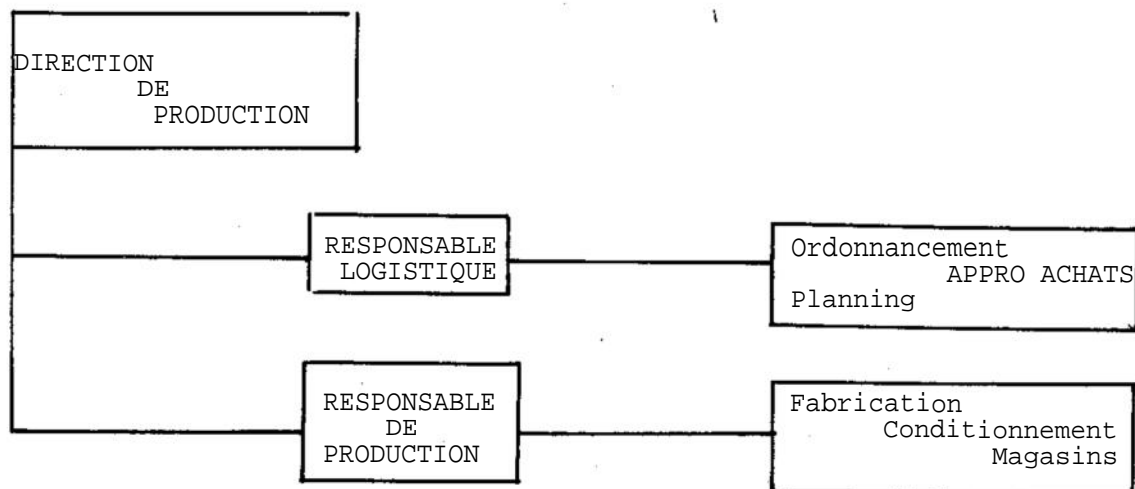
IV - LA NOUVELLE STRUCTURE ACHATS/LOGISTIQUE ou UNE CERTAINE DECENTRALISATION

ANCIEN ORGANIGRAMME



NOUVEL ORGANIGRAMME



DETAIL D'UNE DIRECTION DE PRODUCTION.

Outre les 4 sites spécialisés évoqués précédemment, les nouveautés qui apparaissent dans cet organigramme et qui s'articulent autour d'une Direction des Centres de production sont les suivantes :

- une Direction centrale des Achats dont le rôle sera présenté un peu plus loin.
- une cellule Logistique/Achats par unité de production. Son rôle sera décrit en même temps que celui de la Centrale d'Achats.
- un Service de Gestion de la Demande, c'est en fait l'interface entre les prévisions commerciales et les sites de production ; son rôle est de gérer et de distribuer la demande des réseaux de ventes sur les unités de production en fonction de leur spécialité.
- un Service de Développement industriel chargé de la politique d'investissement en outils de production (dont la robotique), ainsi que du développement technique des Emballages en liaison avec les Achats, le Marketing et le Contrôle Qualité.
- la Direction Qualité chargée de tous les contrôles et des cahiers des charges disparaît de la structure et est directement rattachée à la Direction d'Etablissement.

Les cellules logistique/Achats correspondent à la fois à l'éclatement complet de la logistique de la précédente organisation et à la décentralisation d'une partie des achats.

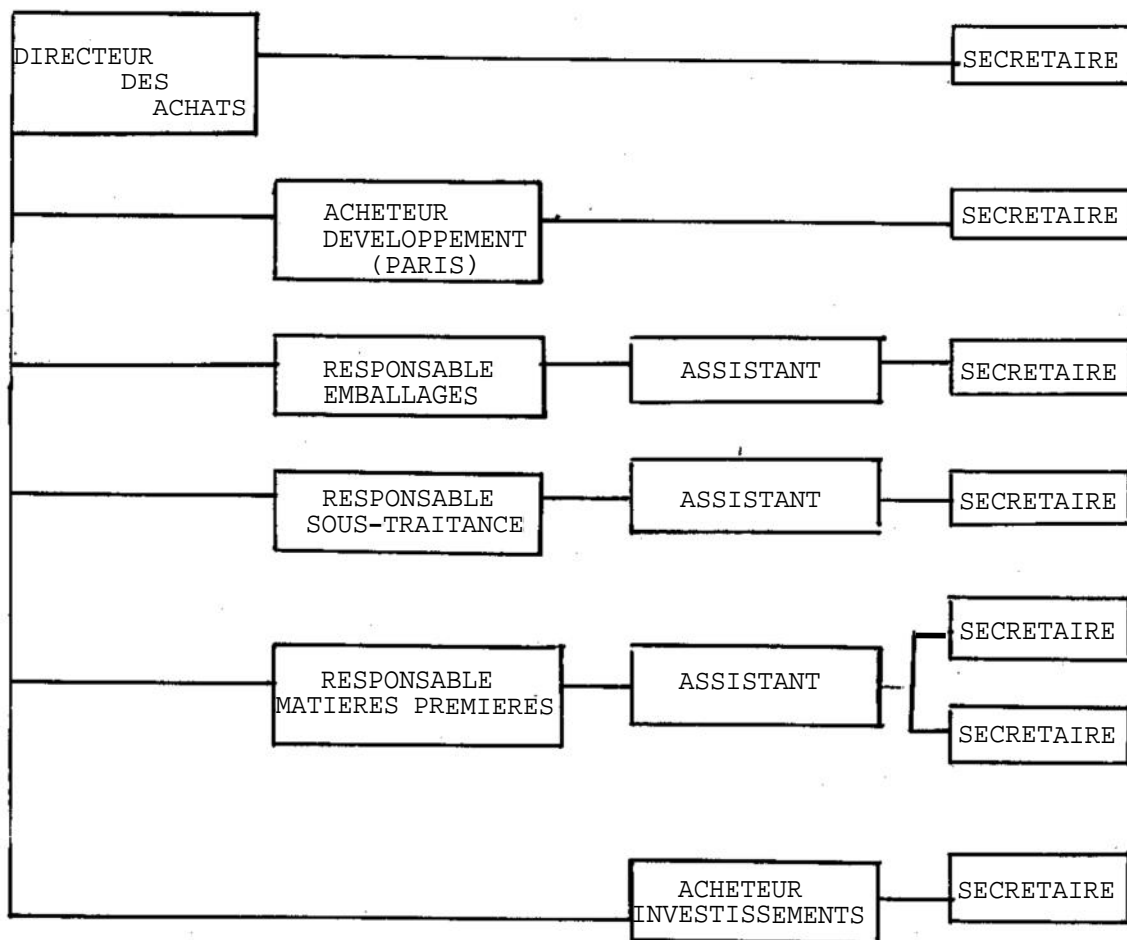
Quelle est donc la mission de ces cellules ?

- le planing, ordonnancement.)
- la gestion des stocks)qui incombait à l'ancienne logistique.
- le calcul des besoins)
- la négociation des délais avec les Fournisseurs.
- la possibilité de jouer sur plusieurs Fournisseurs dans le cas de plusieurs Fournisseurs communs pour un même produit.
- l'édition et le suivi des commandes et des contrats.
- les relances.
- le règlement des litiges de qualité et l'information régulière aux Fournisseurs de la qualité fournie par eux.
- L'alerte de la Centrale d'Achats quand la capacité de production d'un Fournisseur risque de devenir insuffisante.
- la mesure des performances des Fournisseurs (notation permanente)
- la mesure des C.A. réalisés avec chacun d'eux.
- la fourniture des éléments statistiques nécessaires à l'établissement de notre tableau de bord.
- le calcul des prix standard à partir d'hypothèses de hausses communiquées par la centrale d'Achats.

Plusieurs Services Achats exécutifs ont donc été créés, dans lesquels, et cela est fondamental, la même personne gère les stocks, définit les quantités à commander, passe les commandes et les gère. Nous avons bénéficié immédiatement d'une meilleure optimisation de nos approvisionnements.

Il faut noter que seul l'outil d'assistance informatique (Copies d'IBM) reste commun aux 4 sites avec un seul calcul des besoins tous les 15 jours. Donc, pour l'instant, il n'y a pas décentralisation complète de la gestion informatique mais cela est prévu en 1984.

- LA CENTRALE D'ACHATS

ORGANIGRAMME

A l'inverse d'une grande part de l'opérationnel décentralisé, la Centrale d'Achats exerce un rôle plutôt fonctionnel.

On peut observer sur l'organigramme que l'effectif a considérablement diminué.

Au lieu des Chefs de groupe, on trouve des Responsables par type de marchés soit - un pour l'emballage, un pour la sous-traitance et un pour les matières premières -, chacun d'eux est doté d'un Assistant (niveau Acheteur de l'ancienne structure) ainsi la pléthore d'Aides-Acheteurs a disparu.

Au plan de la responsabilité, on serait tenté de dire que la D.C.A. a conservé les tâches nobles de la fonction :

- l'élaboration de la politique d'achats et son application dans les cellules Logistique/Achats.

D'où une autorité fonctionnelle évidente de la Centrale sur les sites. Cela s'accompagne, bien sûr, de toute l'assistance nécessaire aux sites en permanence.

- les consultations et les appels d'offres.
- le choix des Fournisseurs.
- l'entière responsabilité des prix, c'est à dire :
 - . la négociation des prix et des hausses de prix,
 - . l'appréciation des hypothèses de hausses pour le calcul des prix standard, ainsi que le suivi de l'écart sur achats.

Ces deux derniers points font que les sites passent des commandés à des Fournisseurs choisis par la D.C.A. et à des prix négociés par elle.

- le rééquilibrage des charges entre Fournisseurs d'une même activité, si cela s'avère nécessaire.
- le développement des nouveaux produits.
- la mesure des performances réalisées par les Achats des sites.
- la prospection.
- l'analyse de la valeur.
- la prospective, le Marketing d'achats.

L'analyse de la valeur nous permet d'économiser jusqu'à 1,4 % de notre chiffre d'achats ; ce qui représente la moyenne généralement admise pour le coût d'un Service Achats.

A titre d'exemple citons une analyse de la valeur conduite il y a quelque temps sur un emballage baptisé chez YVES ROCHER "Lotion démaquillante pour les yeux".

Deux types d'emballage étaient possible lesquels, à priori, étaient difficiles à différencier et pourtant très différents l'un de l'autre.

- le premier :
était composé d'un flacon de verre bleu décoré à l'email, équipé d'une capsule en pollopas (compression) pourvue d'un joint et d'une topette en P.E. pour assurer l'étanchéité.

Le verre, dans ce cas précis de produit, avait une connotation de fragilité et de lourdeur en vente par correspondance ; qui plus est, il était difficile à approvisionner étant donné sa couleur bleue qui obligeait le Verrier à le fabriquer par campagne.

- fragilité signifiait risque de casse, donc débris de verre dans les flacons :
- Rédhibitoire en regard de l'utilisation : il s'agissait en effet d'un produit pour les yeux.

- Le poids était, lui, synonyme de coût élevé d'expédition,
- La matière de la capsule signifiait aussi coût élevé + addition de deux accessoires à produire et à poser.
- L'étui-pliant était réalisé en carton microcannelé pour la protection du verre.

A l'époque, le coût se décomposait de la façon suivante :

. Flacon	0,829 F
. Bouchage	0,810 F
. Etui	0,32 F

TOTAL	1,959 F

- le deuxième :

Pour remplacer le verre bleu, nous avons cherché un matériau qui pourrait avoir le même aspect physique tout en étant compatible avec le produit contenu et accepté par le Consommateur, c'est-à-dire en harmonie avec les produits concurrents du marché.

Nous avons proposé le P.C.V. moins cassant que le verre, plus léger, et moins coûteux.

Nous avons substitué au décor émail un décor par manchon rétractable. Une nouvelle capsule a été conçue en thermoplastique (P.P.) donc en injection avec une lèvre d'étanchéité intégrée ; la pièce est donc monobloc et a avantageusement remplacé les 3 composants du bouchage précédent.

Enfin, étant donné la suppression du verre, la protection microcannelée ne s'imposait plus et nous l'avons remplacée par du carton compact.

Après ces interventions réalisées avec l'accord du Marketing et des Services techniques, nous avons obtenu la décomposition de coût suivante :

. Flacon décoré	0,40 F
. Capsule	0,38 F
. Pliante	0,14 F

TOTAL	0,92 F

BILAN : Très simple à calculer = un écart de prix d'achats de 1,039 F à l'unité, qui, multiplié par une quantité annuelle de 800.000, donne une économie de 831.200 F sur un an.

Voilà donc définies les limites de responsabilités et les relations entre Centrale d'Achats et cellules Logistiques/Achats.

Mais une question vient tout de suite à l'esprit :

- Pourquoi cette répartition des tâches ?
Pourquoi n'être pas allé plus loin dans la décentralisation ?

Après tout, on pourrait imaginer que chaque usine soit dotée d'un service qui accomplirait la totalité de l'acte d'achat...

Nous y avons songé mais nous avons redouté :

- le manque de professionnalisme des nouveaux Acheteurs sur les sites de production ; la réorganisation s'est faite avec le même effectif des Services Achats et Logistique précédents avec le souci de la promotion interne.

Parmi les nouveaux Collaborateurs Achats, peu d'entre eux avaient une réelle expérience, ce qui conduisait à :

- des choix désordonnés des Fournisseurs.
- la dispersion des négociations.
- l'incohérence de plusieurs discours à l'égard des Fournisseurs.

La création d'une Centrale d'Achat, à notre avis, était la garantie d'une unité et d'une homogénéité de la politique d'achats accompagnée d'une nouvelle politique d'achats que nous mettons en place actuellement.

V - LA NOUVELLE POLITIQUE D'ACHATS

Tout d'abord, il faut bien s'imprégner des 3 soucis permanents d'YVES ROCHER, ou plus exactement des 3 contraintes qu'il faut optimiser :

1) LE SERVICE A LA CLIENTELE

Par notre système de distribution, nous sommes en contact direct avec l'utilisateur final de nos produits.
De surcroît, nous lançons des opérations promotionnelles qui sont minutées et le moindre retard dans la mise à disposition conduit à la catastrophe.

2) L'INNOVATION CONSTANTE

Dont nous devons faire preuve et, dans ce domaine, le Marketing d'achats prend toute sa dimension.

3) LES PRIX DE REVIENT

Ici, pas d'originalité - comme tout un chacun dans ce domaine, la concurrence est redoutable.

Les armes utilisées sont la négociation et l'analyse de la valeur.

Est-il besoin de le rappeler, l'action des Acheteurs est primordiale au niveau des prix de revient puisque les dépenses d'achats représentent 25 % du chiffre d'affaires de la Société.

Alors, en plus de cette équation déjà difficile à résoudre, la Direction Générale a ajouté quelques inconnues en imaginant une nouvelle stratégie, baptisée "Stratégie des 5 zéros".

A l'avenir, les efforts de l'ensemble du Personnel de la Société doivent se conjuguer pour atteindre ou se rapprocher le plus possible de :

- 1 - Zéro défaut de production
- 2 - Zéro accident de travail
- 3 - Zéro rupture de stock
- 4 - Zéro réclamation de Clientèle
- 5 - Zéro commande en retard (au sens commande de Cliente)

Il est clair que l'adaptation du système d'approvisionnement est sous-jacent et, en particulier, aux objectifs n° 3 et n° 1.

Alors, face à cette stratégie quasi "japonaise", l'adaptation des approvisionnements ne peut se faire que grâce à des méthodes japonaises. Nous avons donc étudié le système d'approvisionnement japonais dit "JAT", ce qui signifie "juste à temps".

L'APPROVISIONNEMENT "JUSTE A TEMPS"

LE PRINCIPE (1) :

- Réduction ou suppression des stocks.
 - Commandes et livraisons plus fréquentes (petits lots de fabrication).
 - Achats aux mêmes Fournisseurs qui, en petit nombre, s'adaptent aux exigences du Client.
 - Proximité des Fournisseurs.
 - Confiance parfaite entre les 2 partenaires Client - Fournisseur.
 - Niveau de qualité irréprochable, rendant les contrôles non nécessaires (livraison directe sur chaîne Production).
 - Utilisation intensive de l'analyse de la valeur pour permettre aux Fournisseurs retenus de rester compétitifs.
 - Reconduction répétitive des contacts avec les Fournisseurs sélectionnés.
- Appels d'offres uniquement pour nouvelles pièces.
- Incitation des Fournisseurs pour qu'ils pratiquent aussi le "JAT" avec leurs propres Fournisseurs.
- Le système ne donne de résultats véritables que si toute la chaîne industrielle le pratique.
- Assistance aux Fournisseurs pour les amener à fabriquer la qualité souhaitée, à travers des relations étroites Contrôle Client/Contrôle Fournisseur.
 - Contrôle Fournisseur en cours de production et non après production.

(1) On peut trouver une partie de ce développement dans la littérature.

LES CARACTERISTIQUES DU SYSTEME

- Du côté Client, les flux en sortie doivent être constants ; c'est une condition sine qua non.
Cela signifie que la fabrication Client doit être relativement étale et les besoins prévisibles et stables.

- Peu ou pas de dépassement toléré.
- Livraisons fréquentes en petites quantités (petits lots).
- Les contrats de fournitures sont exclusifs et à long terme.
- Réduction du dimensionnement des lots de fabrication et livraison en chiffres ronds.

LES AVANTAGES :

- Optimisation des stocks (donc des ruptures).
- Contrôles allégés.
- Administration d'achats réduite (peu de Fournisseurs, donc peu de consultations, peu de "papier"). Réduction des documents (bons de commande, contrats).

LES INCONVENIENTS :

- Nécessité pour le Client d'avoir de bonnes prévisions pour lisser la production Fournisseur, (pas de commandes en accéléré).
- Les choix géographiques de Fournisseurs limitent l'éventail des possibilités.
- Contrainte des contrats à long terme qui nous lient aux Fournisseurs, (en cas de non satisfaction).
- Le système exige que le Client soit important chez le Fournisseur. Il en découle un risque évident et doublement partagé.

Ceci est en contradiction totale avec le système occidental et, en particulier, avec la politique d'achat que nous avons l'habitude d'appliquer, puisque une de nos règles consiste à ne jamais dépasser 15 % du chiffre d'affaires de nos Fournisseurs.

On peut craindre que ces trois derniers points provoquent un phénomène de non-concurrence et risquent à terme d'aboutir à une mauvaise maîtrise du niveau des prix.

Nous avons en Europe des relations Clients/Fournisseurs très différentes de celles qui existent au Japon. Il faut noter qu'elles ont toutefois évolué depuis quelques années et que nous avons, sous l'impulsion de la C.D.A.F. (1), substitué aux relations antagonistes, quelquefois teintées de méfiance, des relations de véritables partenaires, voire même d'associés, entre Clients et Fournisseurs.

Certaines contraintes du système "JAT" nous ont paru rédhibitoires, par exemple :

La régularité parfaite des flux Matières en sortie ; c'est quelque chose qui n'est pas envisageable dans notre secteur d'activité.

Tout ceci conduit à penser que :

1) Il semble difficile, aujourd'hui, de transposer IN EXTENSO une telle théorie en Occident ; nous n'y sommes pas préparés.

2) Par contre, nous pouvons peut-être extraire et isoler certaines idées du système et les intégrer à notre philosophie d'approvisionnement sans la dénaturer.

Quelles sont-elles ?

Avant de vous donner les grandes lignes et les principaux axes retenus, examinons au préalable, le principe même du "JAT" qui peut se résumer en une phrase :

"EVITER LE MURI - MUDA - MURA".

MURI : Veut dire Excédent.

L'excédent engendré par le principe d'achats en quantité économique. Avec le "JAT" : Juste le besoin et juste à temps.

MUDA : Signifie Gâchis engendré par le principe de contrôle Niveau de Qualité Acceptable.

C'est pourquoi une partie de l'environnement "JAT" est le contrôle total de la qualité, C.T.Q.

L'idée de départ du contrôle total de la qualité est la suivante :

La qualité doit être obtenue et auto-contrôlée en amont par le Fournisseur, puis en aval par nos propres services de production.

Le contrôle qualité au sens où nous l'entendons habituellement ne peut détecter les défauts qu'après coup.

(1) Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France.

MURA : Veut dire Irrégularité, que nous avons l'habitude de compenser par des stocks de sécurité.

Je crois que l'on peut dire que le MURI est la résultante de MURA.

Nous sommes partis du principe que l'excédent au plan des stocks et l'irrégularité des flux matières en sortie ne pouvaient se résoudre que grâce

1) Une implication de nos Commerciaux pour qu'ils prennent conscience de la nécessité de fournir des prévisions fiables et crédibles.
Il y a un travail de sensibilisation qui est fait dans ce sens.

2) Une gestion plus rigoureuse de nos approvisionnements par une meilleure définition du besoin.

Nous allons, dans le futur, faire livrer des quantités identiques de chacun des composants d'un produit fini, en faisant abstraction des quantités économiques d'achat.

Prenons l'exemple d'un produit composé d'un flacon, d'une capsule, d'une étiquette et d'un étui-carton. Nous ferons livrer la même quantité pour les 4 composants.

En ne respectant pas, dans certains cas, les Q.E.C. nous risquons incontestablement une perte économique, encore qu'on puisse la réduire ou la gommer avec un contrat adéquat.

Cela dit, nous réduirons les frais financiers inhérents à des stocks excédentaires et non nécessaires (à quoi nous servirait d'avoir un stock isolé de x milliers d'étiquettes dans l'exemple de tout à l'heure si nous n'avons aucun des autres composants...).

Nous réduirons également les risques d'obsolescence qui sont élevés en raison de l'espérance de vie relativement courte de nos produits.

3) Une plus grande souplesse de nos Fournisseurs.

Pour atteindre ce résultat de flexibilité, nous avons décidé de réduire le nombre de nos Fournisseurs en les triant et en ne retenant que les meilleurs ; ceux qui ont fait leurs preuves dans le passé.

Nous allons, avec ces derniers, augmenter notre courant d'affaires à travers des engagements contractuels plus longs que ceux que nous passons jusqu'à présent, sans toutefois tomber dans le long terme qui, à notre sens, est un excès.

Nous espérons obtenir de la part de ces Fournisseurs qu'ils adaptent dans le temps leur prestation à nos besoins quantitatifs et qualitatifs.

Si un climat de parfaite confiance s'instaure entre nous, nous pourrions envisager la réduction de nos stocks-tampons et l'augmentation de la fréquence des livraisons.

En résumé, l'axe principal, c'est notre volonté de fidéliser nos rapports avec nos Fournisseurs en évitant peut-être la frénésie habituelle de consultation et de mise en concurrence à laquelle nous nous livrons tous.

Pour terminer, le MUDA et le niveau de qualité acceptable qui, dans l'esprit japonais, a une connotation de gâchis. On constate une chose : dans notre Société, le Contrôle Qualité utilise les services de 90 personnes minimum. Cela mérite qu'on s'y intéresse et, après tout, si des relations adultes entre Fournisseur et Client aboutissent à un climat de confiance, pourquoi ne pas pousser la confiance jusqu'au Contrôle Qualité.

C'est ce que nous avons décidé de faire avec quelques Fournisseurs parmi les plus importants ; nous passons avec eux un contrat d'assurance qualité, par lequel ils s'engagent à produire et à livrer des pièces exemptes de défauts. Cela passe, bien sûr, par une sensibilisation et toute une éducation, y compris de notre personnel de production.

Alors, évidemment, ceci ne représente qu'un tout petit pas vers l'approvisionnement "juste à temps" mais je crois, qu'à ce jour, l'objectif "Stock Zéro" par livraisons cadencées relève un peu de l'utopie. Ce qui est important c'est la recherche incessante de ce résultat.