

EXEMPLE DE LOGISTIQUE, OU LOGISTIQUE EXEMPLAIRE ? LE CAS UWISABI

Jean Boucher*, Etienne Lefur** et David Boulanger***

Résumé. - Cet article présente la logistique au sein de Unisabi, entreprise qui a entamé une réflexion sur la chaîne logistique (supply chain) dès 1988. Cette réflexion l'a conduite à mettre en place une partie des principes du Supply Chain Management. Un certain nombre de raisons liées à la culture et à l'histoire de cette entreprise expliquent ce qu'on pourrait appeler une certaine avance dans ce domaine. Elles ont permis de donner naissance à une logistique, définie avant tout à partir des objectifs stratégiques qu'on lui a assignés. Cette logistique présente quelques traits marquants. Au niveau de son organisation, elle est regroupée au sein d'un service qui gère l'ensemble des flux physiques et d'information. Elle s'efforce également d'intégrer avec les fournisseurs, les clients et les sociétés sœurs, la démarche ECR: Efficient Consumer Response. Enfin, une de ses autres grandes caractéristiques est l'importance qu'elle accorde au service de planification, à l'origine de plusieurs changements fondamentaux dans la gestion des flux.

Mots Clés : gestion partagée des approvisionnements, réapprovisionnement continu, chaîne logistique globale

1. Introduction

Le Supply Chain Management, effet de mode ou nécessité ? Trompe-l'œil ou panacée ? Toute entreprise industrielle doit-elle se convertir à cette nouvelle doctrine ? Ou bien alors, doit-elle remplir un certain nombre de conditions savamment énoncées pour accéder au rang de ses vestales ? Est-il nécessaire d'avoir lu tous les textes sacrés ? Que de questions dont l'ampleur

* Elève ingénieur à l'Ecole des Mines de Paris

** Professeur agrégé, CPIM, Ecole Normale supérieure de Cachan

*** Responsable logistique industrielle UNISABI SNC.

dépasse largement l'entendement d'un païen qui ne connaît qu'imparfaitement les mythes fondateurs [ROU 98] !

2. Présentation d'Unisabi

2.1 *L'entreprise Unisabi*

Unisabi, implantée en France depuis 1932, est la filiale française du groupe Mars qui compte 29.000 employés dans le monde pour un chiffre d'affaires supérieur à 13 milliards de dollars. Bien que d'origine américaine, le groupe Mars réalise 58% de son chiffre d'affaires en Europe, ainsi que l'essentiel de son profit. Ses activités sont réparties à raison de 44% dans la confiserie, 45% dans l'alimentation pour animaux familiers, 8% dans l'alimentation humaine (riz et sauces) et 3% dans les distributeurs de boissons.

Mars, société non cotée en bourse, accorde une grande importance à sa capacité d'autofinancement grâce à laquelle elle finance tous ses investissements. Ceux-ci sont donc très contrôlés et un fort taux de rentabilité leur est demandé. C'est certainement l'une des raisons importantes pour lesquelles Unisabi a réfléchi très tôt à sa structure logistique. Une optimisation de celle-ci, en choisissant d'avoir recours à la sous-traitance ou bien encore en parvenant à diminuer les stocks, permet en effet de libérer immédiatement de la trésorerie. Ainsi, 25% de la trésorerie dégagée par Mars l'est par Unisabi, alors que son chiffre d'affaires rapporté à celui du groupe donne un ratio bien inférieur.

Unisabi est le premier producteur national de produits alimentaires pour chiens et chats. Unisabi commercialise des marques renommées dans le secteur de l'alimentation ainsi que dans le secteur des aliments préparés pour animaux familiers. La société réalise environ 6 milliards de francs de chiffre d'affaires par an pour un effectif d'environ 1.250 personnes et plus de 4.000 emplois induits. Unisabi détient 38% des parts de marché. Parmi les produits qu'elle commercialise, Unisabi produit 600.000 tonnes par an d'aliments préparés pour animaux familiers, dont 44% sont destinés à l'exportation. La production est répartie sur trois sites principaux de production et 6 sous-traitants industriels pour le conditionnement à façon :

| Site de production et sous-traitants | Effectif du site | Production annuelle en tonnes |
|--------------------------------------|------------------|-------------------------------|
| Saint Denis de l'Hôtel (45) | 866 | 300 000 tonnes/an |
| Ernolsheim sur Bruche (67) | 266 | 200 000 tonnes |
| La Chapelle Vendômoise (41) | 120 | 78 000 tonnes |
| Sous-traitants | | 11 000 tonnes |

2.2 *La typologie de production*

Les chiens et les chats ne mangent pas exclusivement des conserves, les produits d'Unisabi doivent s'imposer face aux restes de table et à la nourriture fraîche. Les proportions de nourriture consommée par les animaux familiers (chiens et chats) sont les suivantes en France :

- aliments préparés pour animaux : 50%,
- restes de table : 15%,
- nourriture fraîche (viande et poisson) : 35%.

Ces proportions, ainsi que la proportion d'animaux par rapport au nombre de ménages, varient considérablement d'un pays européen à l'autre. Ainsi, si les ménages français ont beaucoup plus d'animaux que la moyenne européenne, dans un pays comme le Royaume-Uni, 64% de la nourriture pour animaux est assurée par du pet food, pourcentage qui n'est que de 50% en France. En Italie, ce pourcentage n'est que de 22%. Cette proportion, qui dépend beaucoup du niveau de vie du pays en question et de son évolution durant ces dernières années, connaît une croissance très variable en fonction du pays. Ainsi, celle-ci est amenée à être beaucoup plus importante en Espagne ou en Italie qu'en France ou au Royaume-Uni. La consommation d'aliments préparés et son évolution étant variables en fonction des pays, un lissage sur le plan européen et une logistique européenne s'imposent. Cette consommation, en multipliant les produits (par le biais des étiquettes) et les destinations de livraisons, complexifie la gestion des flux physiques et d'informations.

Ainsi l'usine de Saint-Denis de l'Hôtel a longtemps produit pour l'Espagne et pour l'Italie, alors que le marché des aliments préparés pour animaux démarrait timidement. Maintenant que ce marché est en expansion, des unités de production ont été construites dans ces deux pays. L'usine de Saint-Denis, après avoir longtemps exporté en direction de ces pays, se retrouve donc brutalement en situation de surcapacité.

Deux autres contraintes caractéristiques du secteur ont une influence importante sur la logistique d'Unisabi. La première concerne la taille minimale des lots, principalement liée à des temps de changement de format de boîtes (400 g - 800 g - 1,2 kg - 1,6 kg) assez longs. Cette contrainte empêche de produire à la commande et provoque la constitution de stocks importants. La deuxième contrainte concerne les matières premières d'origine animale. Ces sous-produits (by-product) des abattoirs sont issus d'animaux abattus en fonction de la consommation humaine et non des besoins d'Unisabi. Pour éviter les coûts de stockage et de congélation, Unisabi cherche à maximiser le taux d'approvisionnement en frais, dont la durée de vie est limitée à 48 heures. La consommation humaine étant assez stable, il y a donc un problème de jonction entre des approvisionnements très réguliers et des consommations, liées aux tailles de lots, beaucoup plus erratiques.

3. La logistique, une stratégie

Unisabi loue l'ensemble des moyens logistiques dont elle a besoin. En matière de transport et de stockage, tout est sous-traité. Etant donné que le stockage, la manutention et le transport ne représentent pas le cœur de son métier, Unisabi ne souhaite pas investir dans ces activités. S'en libérer permet au contraire de dégager de la trésorerie. Le responsable de la logistique au sens premier du terme est la structure européenne d'achat de services logistiques pour le Groupe Mars appelée CELS : Consolidated European Logistic Service. Au contraire, la gestion des flux est réalisée par l'entreprise au sein du service logistique, appelé PIPE-LINE.

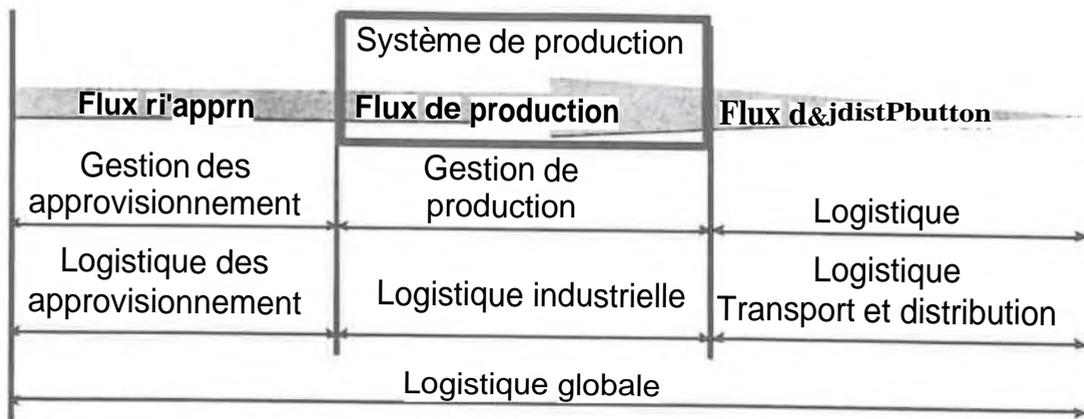
Les concepts essentiels qui sous-tendent la logistique chez Unisabi peuvent donc être résumés dans le tableau suivant :

| Activités | Contribution | Responsable | Objectifs |
|------------------------------|---|----------------------------------|--|
| Gestion des moyens physiques | Experts sur le marché de la distribution | CELS (Europe) | Minimiser les coûts |
| Stratégie | Déclinaison de la stratégie de l'entreprise | Direction générale (France) | Créer de la valeur |
| Gestion des flux physiques | Entreprise | PIPE-LINE Supply chain (site) | Garantir une qualité de service supérieure à 99,5% |

Unisabi estime que la stratégie logistique doit être une déclinaison de la stratégie de l'entreprise. Pour illustrer cette idée, on peut prendre l'exemple de La Redoute, où la logistique doit pouvoir assurer le délai de livraison de 48 heures sur lequel l'entreprise s'engage et qui fait partie de ses grands atouts commerciaux. Pour Unisabi, la logistique doit permettre de répondre à un objectif-clé de l'entreprise, à savoir un taux de service de 99,5% : en dessous de cette valeur, le taux de service est considéré comme mauvais. Le but est alors de faire de la logistique un avantage compétitif, et c'est à partir de cette stratégie que l'ensemble des coûts doit être optimisé. En fait, la notion de coût ne prend son sens qu'après la formulation d'une telle stratégie.

4. L'organisation logistique

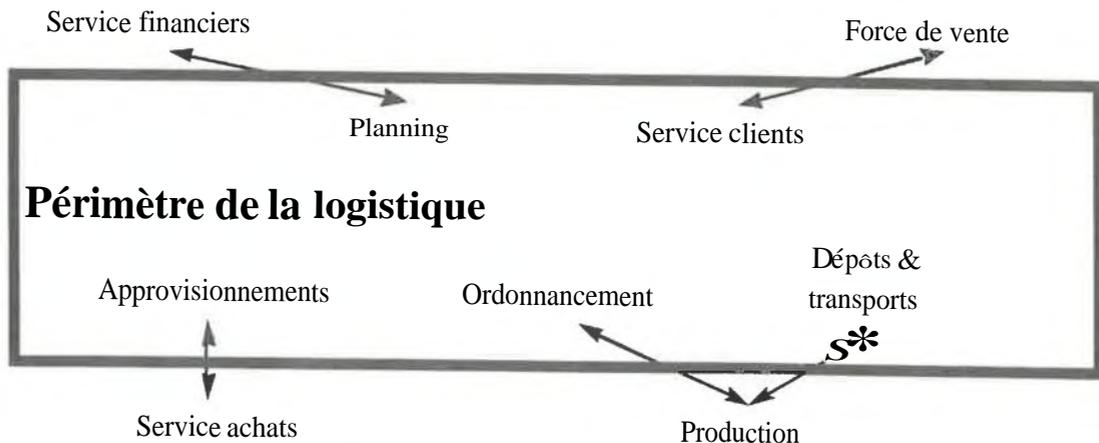
Pour faire face à cet objectif de qualité de service, Unisabi a revu son organisation logistique depuis 1988. Elle s'est donc efforcée de transformer une organisation logistique classique en une logistique globale. On retrouve ici la tendance actuelle à l'élargissement de la fonction logistique et l'évolution de la terminologie illustrée par cette figure [BIT 98].



L'organisation classique

La logistique classique peut se définir comme la gestion des transports, des stockages intermédiaires, et des opérations physiques de manutention et de livraison de matières premières et de produits finis. Elle se limitait donc aux flux physiques. Elle était considérée comme un mal nécessaire, son unique objectif était d'assurer le transport des marchandises. Chaque service intervenant dans la chaîne fournisseur - usine - client était donc responsable de la gestion des flux physiques correspondants. Les équipes responsables de l'affrètement se trouvaient donc placées sous la responsabilité du négociateur de l'ordre concerné, et l'ensemble des équipes participant à l'élaboration des plans de production se trouvait réparti dans les départements financiers et dans les sites de production.

L'organisation classique de la logistique chez Unisabi pouvait être illustrée par la figure suivante :



Chaque maillon de cette organisation répond à des objectifs différents et parfois contradictoires. Cette organisation ne peut fonctionner que s'il existe une collaboration sans faille entre les différents acteurs du flux.

Or, elle engendre deux dysfonctionnements majeurs :

- la déformation des flux d'informations,
- la parcellisation de la gestion de la qualité de service.

Dans une telle organisation, chaque maillon de la chaîne reçoit une information d'un autre service et émet une autre information, interprétée, au service suivant, sans que la responsabilité de vérifier la cohérence du flux d'informations soit attribuée à quiconque. Par exemple, si le client final craint une rupture, il transmet au département des ventes une demande très supérieure à son besoin réel pour être sûr de remplir ses linéaires. A son tour, le département des ventes de la société amplifie le besoin de son client pour inciter l'usine à produire etc... Le phénomène inverse se produit en cas de chute brutale des ventes. En conséquence, les interprétations à chaque étape de la transmission de l'information sont sources de nombreux dysfonctionnements, alors que la demande du consommateur est souvent stable (excepté pour les promotions).

Devant cette évidence qu'au-delà de la gestion des flux physiques, l'essentiel est de maîtriser les flux d'informations, plusieurs décisions d'organisation ont été prises. Celles-ci aboutissent au concept de logistique globale qui regroupe l'ensemble des activités permettant :

- l'optimisation des flux physiques des fournisseurs jusqu'aux consommateurs,
- l'optimisation des flux d'informations nécessaires à ces activités,
- l'optimisation des coûts de gestion.

4.2 *La logistique chez Unisabi*

Le modèle d'organisation auquel est arrivé Unisabi pour gérer ses flux regroupe trois pôles au sein du département de logistique, appelé le pipe-line :

- Inbound : tourné vers l'amont, ce service regroupe le planning et l'approvisionnement.
- Outbound : tourné vers l'aval, ce service gère la prise de commande clients.
- Activités-LDA (Local Data Administration) : service support du pipeline. Le service LDA est responsable du suivi des produits au sein du système SAP. Il gère donc leur paramétrage et les mises à jour nécessaires. Les «activités» sont responsables de la gestion et de la coordination lors du lancement d'un nouveau produit ou d'une promotion. Ils s'assurent que tous les acteurs concernés, la R&D, les fournisseurs d'étiquettes, la production..., pourront répondre aux différentes caractéristiques du nouveau produit, et le feront dans le temps imparti. C'est l'interface avec le service marketing.

Un aspect important du pipe-line, qui lui donne tout son poids, est qu'il répond directement à la Direction Générale. C'est donc un service à part entière.

5. Intégration de l'ECR

L'ECR (Efficient Consumer Response) reprend l'idée simple suivante : l'intérêt partagé du distributeur et de l'industriel consiste à s'assurer que le bon produit est disponible au bon moment et au bon endroit [MAR 96] & [PON 97]. On retrouve ici une partie des principes du Juste-à-temps. L'investissement effectué dans une marque et les efforts faits par un distributeur sont réduits à néant lorsque le consommateur, de plus en plus exigeant et volatile, ne peut réaliser l'achat envisagé. En s'attachant conjointement à améliorer l'efficacité globale de la chaîne d'approvisionnement, plutôt qu'à mener des actions isolées de productivité, industriels et distributeurs cherchent à réduire les coûts de production à la vente finale. Les deux axes de ce système sont un échange d'informations de qualité s'appuyant sur le principe zéro papier et un flux continu et sans rupture de marchandises. L'ECR a ensuite été décliné en différents volets : Merchandising, « réapprovisionnement continu », gestion des promotions, synchronisation de la production, prévisions de la demande, anticipations des activités, etc...

Dans ce cadre, Unisabi s'est lancé dans les chantiers suivants depuis 1989 :

- mise en place de flux EDI, indispensable à un échange d'informations performant,
- échange d'informations sur les sorties de stock dans les entrepôts du client,
- optimisation des fréquences de production dans les usines,
- simplification et anticipation des activités promotionnelles,
- mise en place d'une structure similaire entre l'industriel et ses fournisseurs.

Mais, c'est avant tout le «réapprovisionnement continu» (Continuous Replenishment) qui figure parmi les outils principaux de la démarche ECR chez Unisabi.

5.1 *Le «réapprovisionnement continu» avec les sociétés sœurs*

41% de la production d'Unisabi étant exportée, par nécessité, le « réapprovisionnement continu » avec les sociétés sœurs fait partie d'une stratégie logistique à vocation européenne. Le principe réside dans le fait que la gestion des sociétés sœurs par le réapprovisionnement de leur stock permet une réduction de celui-ci ainsi qu'une amélioration de la qualité service. Ce dernier point est le résultat d'une meilleure réactivité aux ventes et d'une meilleure connaissance de leur marché.

Classiquement, les sociétés du groupe Mars approvisionnées par Unisabi passaient directement leurs commandes au service planning qui assurait alors la satisfaction de cette commande indépendamment de la couverture existant dans le pays concerné. Ce fonctionnement engendrait des stocks importants dus à l'obligation pour le pays de se prémunir des variations de ventes et du délai d'approvisionnement de la production, fixé à quatre semaines. L'utilisation directe du niveau de stock, des prévisions de ventes et du portefeuille de commandes de la société sœur permet maintenant une gestion fine à la semaine, de meilleures performances sur le marché et aussi une meilleure gestion des capacités industrielles puisque le responsable de la planification peut estimer ses risques et conjuguer besoins et ressources.

Le «réapprovisionnement continu» européen couvre aujourd'hui plus de 80% des exportations d'Unisabi. Il est en place avec l'Italie, la Suisse, la Belgique, l'Allemagne, l'Espagne et la Hollande et en cours d'installation avec le Portugal. La mise en place du «réapprovisionnement continu» étant relativement coûteuse, il n'a d'intérêt qu'entre pays qui échangent un volume suffisamment important. C'est pourquoi son développement avec les sociétés sœurs s'arrêtera sans doute à ce stade. Tout ceci suppose en effet la présence d'une structure EDI internationale, une codification commune et un changement d'organisation entre les unités concernées puisque la responsabilité du stock et de la qualité de service est transférée pour une part importante vers le site de production [SAM 97].

5.2 *Le «réapprovisionnement continu» avec les distributeurs*

En 1989, la rencontre entre le responsable de la logistique de Promodès et celui de la logistique d'Unisabi autour d'une idée simple a permis le démarrage du «réapprovisionnement continu» entre ces deux sociétés. Cette idée : « nos stocks respectifs ne profitent qu'aux banquiers » s'est concrétisée par la première remontée des stocks d'un distributeur vers son fournisseur et par la création d'un module de réapprovisionnement continu. Ce système, appelé Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA), analyse le niveau du stock du client, calcule le besoin de réapprovisionnement idéal et transforme celui-ci en une commande optimisée. Il permet d'éliminer les commandes importantes et soudaines d'un produit et de les remplacer par des livraisons d'un grand nombre de produits en petite quantité. La GPA permet de réduire les charges administratives sur l'ensemble de la chaîne, de lisser les flux physiques de marchandises, de réduire le niveau de stock sur l'ensemble de la chaîne et de le maintenir à son niveau optimum, d'optimiser les moyens logistiques et d'améliorer la qualité de service. Dans certains entrepôts de la grande distribution, l'introduction de la GPA a permis de faire baisser les stocks moyens de 30 jours à 15 jours. De plus, aujourd'hui, plus de 95% des camions qui partent sont complets.

Ce mode de fonctionnement suppose la mise en place de flux EDI, la disponibilité d'un mode de calcul de besoins, la communication étroite entre les acteurs concernés et l'acceptation par le client d'une plus grande transparence. Il permet d'établir des relations reposant sur le partenariat logistique, et non plus seulement sur la négociation commerciale.

Unisabi, qui gère maintenant plus de 50% de ses volumes en ECR, est l'entreprise la plus avancée sur ce point en France. D'autres entreprises comme Procter & Gamble pour les lessives ou Amora Maille [JOU 99] pour la moutarde et les condiments sont très avancées dans ce domaine. Avec un tel volume transitant par ce système, la taille critique est atteinte et permet l'intégration de cette information dans le système de planification. Ce projet est en cours et conduit à une révolution totale du mode opératoire: révision plus fréquente du plan de production, augmentation des fréquences de production, réorganisation des approvisionnements des usines.

5.3 *Le « réapprovisionnement continu » avec les fournisseurs*

Dernier maillon de la chaîne logistique, le fournisseur subit les aléas de l'ensemble du flux d'informations. Il est également le premier intervenant dans la construction de la qualité de service.

Un principe de partage de l'information identique à celui qui existe entre Unisabi et le distributeur peut être appliqué à ce niveau. Quel est l'intérêt de calculer, de passer, d'accuser réception et de livrer au kilogramme près une commande établie par une personne (le « client ») qui n'est pas au courant des contraintes du fournisseur, et reçue par une personne (le « fournisseur ») incapable d'optimiser son outil de production ?

Avec trois fournisseurs-clés d'Unisabi, tous trois fournisseurs d'emballage, le « réapprovisionnement continu » a donc été développé en amont de la chaîne logistique. Dans ce système, Unisabi envoie chaque semaine son plan de consommation d'emballages. Il délègue au fournisseur le calcul du besoin de production, le choix de la date de livraison ainsi que l'optimisation logistique de ses approvisionnements. Le fournisseur a pour objectif de s'assurer qu'à tout moment les usines d'Unisabi disposeront du bon niveau de stocks d'emballages. De même, des indicateurs de qualité de service sont mis en place de façon à suivre l'activité et à entreprendre les actions correctives. Une coordination importante avec les services Achats est primordiale, puisque cet échange d'informations supprime le passage de commande, et requiert chez le fournisseur une approche différente de la qualité. De plus, cela suppose une relation privilégiée avec le fournisseur qui nécessite une stratégie d'achat en partenariat.

Ce système a permis de diviser par 2,5 le niveau de stocks d'emballages, ainsi que d'optimiser les capacités de production chez le fournisseur.

Un tel système est et restera sans doute limité. Il ne peut en effet se révéler intéressant qu'avec les fournisseurs qui disposent d'un minimum de réactivité ou qui livrent un nombre de produits différents relativement important. Dans l'état actuel des choses, ce n'est pas le cas des fournisseurs de boîtes qui ont des temps de changement de format très importants et qui ne livrent qu'un nombre restreint de produits.

6. Rôle-clé du planning dans la logistique d'Unisabi

Le planning, interface majeure de la logistique avec la production, les sociétés sœurs et bientôt avec les distributeurs, joue certainement un rôle-clé dans la logistique d'Unisabi. C'est autour de lui que celle-ci s'articule. Loin de se limiter à ses activités de base (planifier les capacités de production et gérer les stocks dans le but d'assurer la mise à disposition des produits finis nécessaires au marché français et étranger), il est à l'origine d'un certain nombre d'initiatives, en particulier en ce qui concerne l'augmentation des fréquences de production. La réunion du planning avec les approvisionnements au sein d'un même service est sans doute un atout majeur quant à son efficacité. Une telle réunion permet en effet d'intégrer immédiatement l'impact d'un changement de planification au niveau des approvisionnements et facilite donc le changement.

C'est à partir de l'optimisation des fréquences de production, à laquelle a travaillé le planning, que son rôle moteur peut être illustré. Cette optimisation, qui, dans le cas d'Unisabi correspond à une augmentation des fréquences, répond à des objectifs en termes de réduction des coûts communs entre les services « production » et « logistique » ainsi qu'à des exigences en termes de qualité de service.

A Unisabi, un chantier a été entrepris sur cet objectif en 1995 en sélectionnant une ligne pilote. Il a été décidé d'augmenter les fréquences de production de cette ligne, de façon à fabriquer tous les produits toutes les semaines, au lieu d'un format toutes les quatre semaines. Cette organisation a eu plusieurs effets :

- diminution importante des stocks,
- diminution des stocks de sécurité,
- augmentation du temps total consacré au changement de format,
- amélioration de la qualité de service sur les produits concernés,
- optimisation du temps de travail des opérateurs et amélioration de leurs compétences,
- partage d'intérêts communs et sensibilisation des acteurs.

Au total, le projet a conduit à une baisse de 50% des stocks de produits finis fabriqués sur cette ligne (stocks maintenus entre 7 et 11 jours de couverture), et à l'amélioration de la qualité de service qui atteint maintenant 99,76% de satisfaction des commandes.

Cette initiative a été poursuivie sur les autres lignes et dans les usines de la société, et a conduit à une baisse significative de 30% des stocks de produits finis de la société.

Cette augmentation des fréquences de production est une condition nécessaire pour que la GPA soit pleinement exploitée. Les données GPA, en lissant les livraisons, ont permis pour l'instant d'optimiser la chaîne logistique en aval de l'usine. Mais pour lisser le flux tout au long de la chaîne, et ce, jusqu'aux fournisseurs, il est nécessaire d'augmenter les fréquences de production. Si l'usine ne peut produire chaque produit qu'au mieux une fois par semaine, elle induit d'importantes variations dans les flux de matières, qui s'amplifient jusqu'aux fournisseurs. La GPA n'a donc un impact important au niveau des flux dans l'usine que si celle-ci dispose d'une réactivité suffisante. On revient au même problème que pour l'installation de l'ECR entre Unisabi et ses fournisseurs.

C'est dans cette optique qu'un projet de nouveau planning a récemment été lancé à Emolsheim sur une ligne pilote (une ligne de boîtes de conserve) en situation de légère surcapacité. Ce projet, qui s'inscrit dans l'optique d'une amélioration de la qualité de service, aura un impact important au niveau des stocks et des approvisionnements et permettra de faire des gains substantiels. Il comporte deux orientations principales que nous allons détailler.

- Le premier volet consiste à relier la fréquence de production d'un produit ainsi que sa politique de stock à son volume de ventes. Tout d'abord, un ordonnancement au niveau des

formats des boîtes (400 g, 800 g, 1,2 kg ou 1,6 kg) a été proposé sur une période de trois semaines. Cet ordonnancement correspond au fait que les temps de changement de format, qui peuvent aller jusqu'à sept heures, sont la contrainte la plus importante au niveau de la ligne. Une planification sélective des produits en fonction de leur volume de vente a ensuite été proposée. Dix estampes (1 estampe = 1 recette + 1 format) représentant 60% du volume de la ligne ont alors été sélectionnées sur les 53 estampes fabriquées sur cette ligne. Ces estampes, dites estampes maîtres seront obligatoirement fabriquées deux fois par semaine, alors qu'actuellement un produit n'est jamais fabriqué plus d'une fois par semaine. Les autres estampes, dites estampes esclaves, seront fabriquées à un intervalle de temps variant d'une à trois semaines en fonction des produits. L'impact de ces fréquences de production sur le stock sera assez différent en fonction de l'estampe : les estampes maîtres verront leurs stocks diminuer significativement, alors que les estampes esclaves pourraient éventuellement voir leur stock augmenter. L'augmentation des fréquences de production des produits les plus importants permettra un lissage des approvisionnements. Ce lissage permettra d'augmenter le taux de livraisons de viande fraîche, beaucoup plus économique que la viande congelée.

- Le second volet propose de raccourcir les temps de planification. Actuellement, la planification, l'ordonnancement et les approvisionnements sont fixés une semaine pour la semaine suivante. Bien sûr, lors de la semaine suivante, un certain nombre de modifications sont décidées à cause des imprévus. L'idée est d'effectuer planning, ordonnancement et approvisionnements au jour J pour le jour J+3, en s'inscrivant dans l'ordonnancement des formats figé sur trois semaines. La principale contrainte à laquelle est soumis un tel changement se situe très certainement au niveau des approvisionnements, étant donné qu'on cherche à limiter au maximum les volumes de matières premières qui transitent par le dépôt. Or, ce n'est que trois jours avant le jour de production que les fournisseurs seront prévenus des quantités exactes demandées. Pour effectuer un tel changement, il est alors nécessaire de modifier les relations avec les fournisseurs, en instaurant de nouvelles bases de partenariat.

7. Conclusion

La logistique d'Unisabi remplit sa fonction dans le sens où elle lui permet d'atteindre son objectif-clé : un taux de service supérieur à 99,5%. Son optimisation est maintenant liée à des objectifs en termes de réduction de coûts et de trésorerie générée. De tels objectifs n'ayant pas de limite, ce sont sans cesse de nouveaux chantiers à mettre en place.

Le projet de changement de la planification, ses incidences au niveau des dépôts et des fournisseurs, la mise en place du « réapprovisionnement continu » avec de nouveaux fournisseurs et de nouveaux distributeurs, l'intégration des informations sur les stocks des distributeurs au sein de la planification... sont autant d'améliorations auxquelles travaille le service logistique d'Unisabi.

C'est peut-être l'une des caractéristiques d'une chaîne logistique globale, qu'on peut sans doute qualifier de processus de progrès permanent. En essayant d'établir une typologie grossière des changements mis en place au sein d'une entreprise, on peut alors l'opposer aux deux autres

grands changements : le projet local et le projet transversal. Typiquement, le projet local consiste, pour une entreprise en situation difficile (coûts trop élevés, marge insuffisante...), à améliorer le fonctionnement d'un point précis : une activité, une fonction, un système d'information local. Le projet transversal, quant à lui, peut se définir comme un réorientation générale vis-à-vis du client. Il aboutit souvent à la refonte organisationnelle d'un ou de plusieurs processus de l'entreprise ou à la mise en place de systèmes d'information transversaux. Par opposition à ces deux changements discontinus, souvent initiés par une personne, la chaîne logistique globale, en s'efforçant de répondre en permanence aux attentes du client, conduit à une organisation dynamique, et propose d'elle-même de nouvelles améliorations.

8. Bibliographie

- LAU 94 Sous la direction de Jean LAURENTIE : « Logistique : démarche et techniques » - AFNOR - 1994
- MAR 96 André J. MARTIN - « Distribution Ressource Planning - le moteur de l'ECR » - Diffusion ASLOG - 1996
- EYM 97 Pascal EYMERY - « La logistique de l'entreprise » - Hermes - 1997
- PON 97 Jacques PONS - « Transport et logistique » - Hermes - 1997
- SAM 97 Alexandre K. SAMU - « Mutations des stratégies logistiques en Europe » - Nathan - 1997
- BIT 98 Raymond et Stéphanie BITEAU - « Maîtriser les flux industriels - Les outils d'analyse » - Les Editions d'organisation - 1998
- BOU 98 David BOULANGER - « ECR et Planning : 4 expériences à Unisabi » - Notes de cours à l'Ecole des Mines de PARIS - 1998
- ROU 98 Joseph ROUSSEL (PRTM) - « Supply Chain - Mode d'emploi » - Les bonnes pratiques du Supply Chain Management - Logistiques Magazine - 1998
- JOU 99 Thierry JOUENNE - « AMORA/CARREFOUR : une GPA réussie » - Stratégie Logistique N°13 - Janvier / Février 1999