

## ANALYSE D'OUVRAGE

Guy ERARD

---

A propos du livre collectif

« CPFRR OU POUR UNE GESTION GLOBALE DE LA SUPPLY CHAIN »

Editions JOUWEN, 2000

Née aux USA en 1996, fruit d'une collaboration active d'une quarantaine d'entreprises importantes et avant-gardistes, expérimentée avec réussite par de grandes entreprises de distribution, la CPFRR ouvre à celles-ci de larges et prometteuses perspectives de développement de leur stratégie quant à l'extension de leurs marchés, à l'accroissement notable de leur rentabilité ainsi qu'à ceux de leurs réseaux de clients et de fournisseurs.

La CPFRR, (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment) est, de fait, une Application d'Approvisionnement Partagée, très élargie, fusionnant les flux des matières, des produits et l'ensemble du flux des informations à caractère prévisionnel et définitif afférent, dans une même approche de gestion globale.

Elle est une méthode innovante, hardie, ambitieuse, qui peut prendre plusieurs formes compte tenu de la nature, de la technicité et des spécificités des entreprises l'appliquant, de leurs moyens industriels de production, de leurs équipements de traitement de l'information informatisée dont elles disposent ainsi que de leurs compétences et de leur contribution au résultat final.

Cette méthode implique une forte collaboration de « type partenarial » entre toutes les parties, aussi bien pour l'établissement des prévisions commerciales, pour l'élaboration des processus de gestion, des techniques de réapprovisionnement, pour la gestion des promotions ou encore pour l'introduction de produits nouveaux sur les marchés.

Pratiquement, le CPFR fait le lien entre les processus, les acteurs industriels et commerciaux pour dynamiser leurs ventes, améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement dans sa totalité et supprimer, partout où ils existent, les freins, les gaspillages et les surcoûts. Et cela, au-delà de toutes les espérances placées dans les méthodes conventionnelles telles que : Efficient Consumer Response ou la Supply Chain qui couvrent, à un niveau infiniment moindre que la CPFR, tant les processus industriels que le flux des informations associées existant, même s'il est parfois amélioré, dans le cadre habituel des relations clients-fournisseurs.

Cet ouvrage, selon ses auteurs, a pour objet d'entraîner les lecteurs dans les rouages d'une aventure nouvelle, singulière, enrichissante, voire enthousiasmante, permise, entre autres progrès déterminants, par ceux du traitement de l'information, ceux des architectures et des couplages de réseaux, autorisant la circulation des données de manière fiable, rapide et dédiée. Ils les invitent, disent-ils, à participer à l'aventure de la « e-économie », à partager une vision prophétique qui sera la réalité du monde de demain.

Au début du texte, très rapidement, dès qu'apparaissent ses enjeux, le CPFR propose au lecteur un éventail enthousiasmant d'axes d'amélioration possibles. Notamment, elle reconduit en l'amplifiant, en l'enrichissant, tant humainement que pratiquement parlant, le statut et le rôle du partenariat, cette relation privilégiée et valorisante, qui s'imposera entre client et fournisseur. Et c'est ce partenariat qui sera le moteur de la « e-économie » car, de plus, lui sera associé « un échange exhaustif d'informations utiles » apportant à chaque partenaire un éclairage élargi, sur le court et le moyen termes, éclairage essentiel pour la résolution de ses propres problèmes industriels et commerciaux.

Ce changement est fondamental. Il va permettre au client et au fournisseur de « travailler ensemble » en réalisant un réel partage des données industrielles et commerciales, prévisionnelles ou non, partage qui, par ailleurs, est une vraie clé d'amélioration de la Supply Chain et ce, tant pour le bénéfice de chacun des partenaires que pour celui du client final.

Cette lecture instructive révèle également comment la gestion des chaînes logistiques des décennies à venir va radicalement évoluer et modifier en profondeur notre façon présente de penser les ventes, les approvisionnements, la coordination des processus productifs, dans un contexte économique partenarial dans lequel les conflits d'intérêt client-fournisseur sont fortement réduits et où la contribution de chacun est systématiquement recherchée, encouragée, valorisée et reconnue.

Comme cela fut annoncé antérieurement, cet ouvrage sur la CPFR a été rédigé par des spécialistes américains réunis au sein du VICS, le *Voluntary Industry Commerce Standard Association*, spécialistes animés par le désir de voir cette méthode devenir « la carte routière des clients, fournisseurs, prestataires de logistique, distributeurs ainsi que celle... des concepteurs-éditeurs de logiciels du monde entier », tous adeptes de cette démarche et décidés de s'y engager. Ces spécialistes, faut-il le souligner, ne manquent, ni d'assurance ni d'ambition !

Vaste programme, diront certains, certes, mais, ô combien mobilisateur et prometteur !

La traduction de l'ouvrage est l'œuvre d'une équipe française, elle aussi spécialisée dans cette discipline et, à l'évidence, fortement imprégnée des habitudes langagières américaines. Alors, en la circonstance, faut-il s'étonner que le lecteur trouve d'emblée, sur son chemin, nombre de sigles et d'anglicismes utilisés par les uns et les autres, tant par souci d'économie de pensée, de signification induite que d'exactitude ?

Ceci précisé, on découvre, à la lecture, dès les premières pages, un ouvrage solidement construit, écrit avec intelligence, utilisant une formulation précise et une argumentation aussi judicieuse qu'éclairante. Ainsi, des comparaisons judicieuses entre la CPFRR et les autres méthodes récentes développées dans la même perspective font apparaître les avantages, les limites, les singularités, les lacunes de chacune d'entre elles. Les nouvelles possibilités et les avantages de toute nature qu'apportera la CPFRR à ses futurs utilisateurs se dégagent et s'affirment, et cela, tout en les préparant à intégrer le monde commercial âpre et éminemment concurrentiel de demain.

Curieusement, la lecture de ce livre réserve, à ceux qui s'y livrent, les mêmes impressions, les mêmes surprises et les mêmes étonnements qu'éprouve un marcheur partant de bon matin pour une randonnée pédestre en montagne. Au départ, la brume qui noie le paysage rend toute vision du relief et des lieux difficile. Puis, la clarté s'affirmant, se révèlent progressivement la topologie, la couleur, la beauté des sites pour aboutir finalement à la vue impressionnante, agreste et féérique des sommets. La persévérance qui a conduit à surmonter les premiers désagréments se trouve alors grandement récompensée.

Comme souvent en l'occurrence, les premiers chapitres traitent d'une façon générale et atone de la CPFRR pour donner une description conceptuelle de son processus global. Toutefois, apparaissent déjà à ce stade les gains potentiels très importants qui peuvent en résulter dont les principaux découlent, tout à la fois, d'une exploitation mieux optimisée des opportunités commerciales par suite d'une réactivité accrue des process, de la réduction significative du stock global, de la croissance de la rentabilité des investissements. Gains cohérents avec l'atteinte de l'objectif prioritaire visé par tous les producteurs et commerçants : maximiser le taux de service client.

Les chapitres suivants mettent en évidence la nécessité, pour les partenaires pratiquant une politique partenariale forte, de promouvoir et de maintenir un climat relationnel serein où règne une *confiance mutuelle partagée*.

Après ce préalable vital exprimé avec force, justesse et raison par les auteurs, ils explicitent l'originalité particulière de la démarche CPFRR, d'une part, et l'exceptionnelle synergie qu'elle peut provoquer et entretenir, d'autre part. Synergie bénéfique à tous les partenaires, notamment dans le domaine de la prévision et de la planification commerciale. En fait, et c'est là un changement capital, voire une mutation, il s'agit de négocier le passage, la transition, d'un modèle d'entreprise « orientée marché » à une organisation où celle-ci est exclusivement « tournée vers le client ».

Cette évolution pourra se produire que si les mentalités et les stratégies habituelles changent radicalement, tant sur le plan culturel, organisationnel, qu'opérationnel. Les changements porteront sur :

- la structure organisationnelle de l'entreprise,
- la création d'équipes pluridisciplinaires interentreprises,
- les attitudes et les comportements au sein de l'entreprise,
- la mesure objective des résultats et le contrôle des processus.

Cette métamorphose des valeurs de l'entreprise implique aussi bien le niveau stratégique que les niveaux tactiques ou opérationnels, car la collaboration étroite recherchée conduit à un partage des **responsabilités**, à un engagement collectif et individuel, volontaire et soutenu, des acteurs animant la démarche afin que la relation ancienne dite « gagnant-perdant » se transforme en une relation stable « gagnant-gagnant ». L'élaboration d'un code de conduite adapté permet alors, dans le respect mutuel des intérêts de chacun, de régler les litiges éventuels ou les dysfonctionnements qui surgissent inévitablement.

On déduit aisément que le CPFR n'est actuellement rendue possible que grâce au prodigieux essor des moyens de saisie, de traitement et de circulation de l'information. Ce problème de fond, quant à la faisabilité et à l'application de la méthode, est traité dans un chapitre particulier où les auteurs, avec sagesse et lucidité, recommandent en l'occurrence de ne pas innover en recourant à des technologies émergentes trop novatrices, mais, au contraire, en privilégiant l'emploi de technologies maîtrisées, fiabilisées et éprouvées, afin de sécuriser le démarrage de l'application.

Cette dernière préoccupation revêt une importance particulière dans le cas de CPFR, qui présuppose, par sa nature et les renseignements qu'elle véhicule, de garantir l'intégrité des messages, leur confidentialité, la traçabilité des événements vécus comme la non-répudiation abusive d'informations. Ces points sont traités dans l'ouvrage, mais, sans que le choix des standards spécifiques soit proposé. Il en est de même pour l'architecture des réseaux et les problèmes d'exploitation qui ne dépendent en rien de la méthode elle-même.

Après l'énoncé des principes et des outils de la CPFR, les auteurs nous soumettent, après l'avoir eux-mêmes expérimentée, une méthodologie de mise en œuvre de celle-ci. Ils répondent par avance, avec pragmatisme et sagesse, aux inévitables questions que se posera le lecteur : « Par où et comment commencer ? » Leur réponse, très formalisée, s'intitule : « **la carte routière de CPFR** ». Elle se présente comme un guide détaillé énumérant les phases opératoires, les questions à se poser, les préalables à régler et les dispositions à prendre pour engager la démarche.

Ces conseils sont repris et illustrés, de façon magistrale, à la fin de l'ouvrage, sous une forme pratique éminemment vivante par le récit de trois applications réalisées dans de grandes entreprises dont deux sont américaines et une française.



Ces réalisations, présentées comme des « expériences pilotes », toutes trois à des stades d'avancement différents, sont, tout à la fois, riches d'enseignement et passionnantes à lire car leurs rédacteurs s'attachent particulièrement à illustrer, avec intelligence, à-propos et objectivité, non seulement les lignes de force de la méthode CPF, ses apports, ses lacunes, les actions réussies, les difficultés rencontrées, mais aussi, les indicateurs de contrôle à créer, les solutions spécifiques mises en œuvre et, ce qui en rehausse l'intérêt, les défis qu'elle a permis de relever.

Lorsque s'achève la lecture, la mémoire du lecteur ne peut que conserver le souvenir des premiers résultats obtenus dans les secteurs choisis pour lancer le CPF. Un stock global réduit, selon les cas, de 15 à 25 %, un accroissement des ventes de 13 à 53 %, auxquels s'ajoutent un taux de service amélioré de 4 % passant de 93 à 97 % et des relations client-fournisseur nouvelles s'inscrivant dans une collaboration efficace et équilibrée.

Ces expériences valident pleinement le concept de CPF et permettent d'envisager les extensions qui, dès à présent, peuvent être planifiées. Ceci est d'autant plus probant et incitatif que d'autres progrès ont été constatés. Progrès, non directement chiffrables, mais engendrés sur les plans organisationnels et humains, par l'accord de coopération établi entre les partenaires industriels et commerciaux qui conduit à une autre façon de travailler.

Finalement, il apparaît opportun et urgent que managers industriels et commerciaux, logisticiens, transporteurs, fournisseurs et clients, lisent cet ouvrage, s'en inspirent, et prennent la décision ... d'agir. Ils répondront alors à la demande pressante des créateurs de la CPF, qui affirment que, dans cette perspective, le seul challenge à relever nous ramène à nous-mêmes. Aurons-nous réellement le courage d'entreprendre un programme CPF et d'effectuer les changements culturels qui s'imposent à nos entreprises ?

Si oui, il nous suffit de mettre en pratique leur impérieux, précieux, et même, unique conseil répété avec conviction : « Commencez petit, commencez tôt, commencez à en faire un processus courant, mais, surtout, commencez dès maintenant ! »