

## ANALYSE D'OUVRAGE

Par Hugues MOLET

---

A propos du livre

**COLLABORATIVE PLANNING, FORECASTING AND REPLENISHMENT**

EDITION JOUWEN – 2000

Cet ouvrage du VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards) qui regroupe une centaine d'auteurs de tous les secteurs industriels et quarante entreprises a été traduit par T. Jouenne, E. Renon et J.F. Danquigny.

La méthode CPFR est présentée comme nouvelle (elle a eu quatre ans en 2000, année de la traduction de l'ouvrage) et particulièrement efficace pour les pilotes qui l'ont testée. Elle s'inscrit dans le prolongement des méthodes ECR (*Efficient Consumer Response*) et GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements) et repose sur quelques idées essentielles : coopération entre acteurs, intégration organisationnelle, nouveaux systèmes de transactions, confiance, rigueur des processus, échange automatique de données.

Cet ouvrage est composé de deux parties : l'une présente la démarche et les composantes du CPFR, l'autre le déroulement pratique et des exemples concrets de mise en œuvre en Europe et aux Etats-Unis. Huit annexes donnent des précisions complémentaires reprenant en grande partie le contenu de l'ouvrage.

Voici mes impressions générales :

Ayant souvent entendu parler du CPFR, j'attendais beaucoup de cet ouvrage. J'ai été intéressé par le concept mais un peu déçu par le fond : il n'y a en effet aucune idée très originale quant aux processus partenariaux entre acteurs de la chaîne logistique.

Sur la forme, il y a de nombreuses redites de textes et de schémas qui ne rendent pas la lecture limpide. J'ajoute que la quasi totalité des exemples portent sur la grande distribution ou

sur des produits de très grande consommation et l'application à d'autres typologies de situations industrielles, si elle est vraisemblablement possible, n'est pas abordée, cela semblant aller de soi.

Voici quelques précisions supplémentaires :

Dans la préface, les auteurs nous donnent les deux principaux obstacles à la coopération entre acteurs d'une chaîne logistique : la stratégie du secret et l'absence d'outils techniques de communication.

Dans l'introduction, le CPFR est présenté « comme le nouveau processus métier qui englobe les fonctions prévisions, planification et réapprovisionnement de l'ensemble des acteurs du réseau. ». Il faut créer une synergie entre phases de production, de distribution et d'approvisionnement. C'est cette définition qu'il faut retenir, le reste de l'ouvrage développe les composantes et les étapes de ce processus.

Dans le premier chapitre, sont présentés les gains potentiels du CPFR : diminution des ruptures de stocks, diminution de stocks par maîtrise de l'effet Forrester, réduction des délais et tout cela sans investissement significatif de systèmes d'informations. Les gains s'apprécient par référence aux méthodes traditionnelles : la pire étant celle où tous les processus sont disjoints, chaque acteur travaillant de façon isolée. La G PA constitue un progrès dans la communication (entre points de vente et approvisionnement) mais il y a toujours des dysfonctionnements (taille de série), le JMI (Jointly Management Inventory) est un progrès supplémentaire tendant vers la collaboration mais il s'appuie trop souvent sur des outils transactionnels spécifiques généralement coûteux .

La solution, c'est le CPFR.

Le CPFR s'appuie sur trois changements : un partenariat orienté consommateur final, une méthode interactive de prévision unique et partagée partant de la demande, enfin une élimination progressive des contraintes d'approvisionnement tendant vers la production à la commande. Bien évidemment, selon les rôles respectifs du fournisseur, du producteur, du commercial et du distributeur, les rôles dévolus à chacun dans ce processus vont être différents ; ceci conduit à étudier quatre scénarios selon les attributions respectives de ces acteurs.

Mais quels que soient les scénarios, nous allons retrouver neuf phases successives au processus CPFR.

- **Etablir l'accord de coopération.** C'est-à-dire définir le cahier des charges réciproques industriel-distribution, incluant : objectifs, compétences requises, responsabilités réciproques, ressources à engager, règles de confidentialité...

- **Développer le plan commercial commun.** Celui-ci définit les stratégies d'entreprises des partenaires, leurs plans commerciaux, et fixe les paramètres qui conduisent à ces plans. Des catégories de produits sont définies avec leurs rôles, leurs objectifs et leurs traitements.
- **Elaborer la prévision des ventes.** On part de toutes les informations disponibles (historiques, ventes finales, événements planifiés, nouveaux produits) afin d'élaborer un plan commercial commun.
- **Identifier les prévisions de vente non valides.** On introduit les critères d'exception sur certains produits ou catégories (promotions...)
- **Résoudre les exceptions.** Après avoir trouvé un accord sur les critères d'exception souhaités ou subis (écart prévisions-réalisation), on gère conjointement ces exceptions par des modifications de traitement que l'on va intégrer aux méthodes de prévisions.
- **Générer le programme d'approvisionnement** pour parvenir à un calcul de besoins nets. Toutes les informations disponibles doivent être utilisées : prévisions, historiques, contraintes capacitaires, résolution des exceptions de façon à établir ce programme d'approvisionnement (dont la maille idéale est le jour).
- **Identifier les ordres planifiés non valides.** Il faut identifier les critères d'exception, rechercher les causes d'écart prévu-réalisé et mettre en évidence les besoins de traitement d'exception.
- **Résoudre les exceptions.** Ceci doit s'opérer en parfaite collaboration entre les partenaires afin d'aboutir à un programme d'approvisionnement réaliste vis-à-vis des ressources.
- **Créer les commandes.** Les ordres de la période gelée sont transformés en commandes fermes et transmis aux partenaires.

Une fois les étapes décrites, voyons maintenant quelles sont les implications organisationnelles de l'adoption du CPF. On aura compris que le CPF constitue une transition vers une organisation inter-entreprises orientées vers le client, organisation impliquant une relation de partenariats basés sur la confiance. Dès lors, les implications organisationnelles de chaque partenaire et du processus global en découlent.

Tout d'abord, une condition de base est que les dirigeants soient convaincus et acceptent de jouer la transparence. Une très grande connaissance réciproque des processus par les équipes internes de chaque partenaire est nécessaire et constitue un préalable à un travail pour les équipes pluridisciplinaires inter-entreprises. De nouvelles compétences, de nouveaux profils et un besoin de formation sont aussi nécessaires. Diverses difficultés peuvent apparaître : la spécificité de chaque partenaire, l'influence particulière d'un fournisseur, d'un l'industriel ou d'un distributeur, la nécessité d'œuvrer pour le long terme et dans la permanence : tout ceci doit être pris en compte dans l'élaboration de la stratégie partenariale et de l'organisation qui en

découle. Dans ce processus, la mesure des résultats et du contrôle des processus est fondamentale. Celle-ci porte sur tous les aspects pouvant influencer la performance vis-à-vis du client : ruptures de stocks en linéaire, rotation, temps de cycle, rentabilité des capitaux investis, fiabilité des programmes d'approvisionnement, coûts induits par les processus.

La partie suivante de l'ouvrage porte sur les spécificités techniques. Le CPFR peut s'opérer sur la base d'EDI et d'Internet ; il faut privilégier les standards existants et veiller à quelques critères importants : modularité (pour de nouveaux entrants ou de nouvelles configurations), sécurisation, coûts limités, fiabilité et modèle collaboratif. Les auteurs donnent quelques exemples de tels systèmes techniques d'échanges de données et de normes ; ces exemples restent cependant à mon avis du ressort des spécialistes.

Le reste de l'ouvrage va comporter de nombreuses redites. Les auteurs vont nous présenter ce qu'ils appellent la carte routière du CPFR où les étapes : analyse de la situation existante, définition du périmètre et des logiciels, préparation au partenariat, exécution et lancement du pilote, évaluation des résultats, améliorations potentielles, reprennent de façon plus synthétique les neuf étapes présentées précédemment.

Le chapitre suivant présente des exemples concrets de pilotes. La description de ceux-ci est trop succincte pour apporter des éléments nouveaux par rapport à la description du modèle global. La quasi-totalité des exemples portent sur la grande distribution ou sur des produits de très grande consommation.

Les annexes présentent successivement les quatre scénarios CPFR en fonction de la nature des entités : approvisionnement, production, distribution, un exemple d'accord de coopération, une base d'indicateurs de performances, une grille d'analyse d'avancement et de questions permettant de se positionner par rapport aux processus et aux concepts CPFR, enfin un dictionnaire et un glossaire.

Cet ouvrage est intéressant et je le conseille. On ne trouvera pas de concepts innovants, on sera même parfois déçu par le fait que bien qu'il soit présenté comme un modèle universaliste, les exemples et même les procédures s'appliquent surtout à la grande distribution. Par contre, dans la recherche actuelle d'efficacité de la supply chain, il incite à la réflexion, introduit des procédures et des présentations d'interfaces efficaces, et, par son enthousiasme (il est rarement fait mention d'échec), il encourage à une initialisation à une démarche collaboratrice.