

ANALYSE D'OUVRAGE

par Hugues Molet*

A propos du livre de André J. Martin
Traduit par T. Jouenne et J.F. Danguigny

**« E.C.R (REPONSE EFFICACE AU CONSOMMATEUR) :
DEMARCHE ET COMPOSANTES »**

Editions ASLOG - 1997

André J. MARTIN s'est fait connaître comme inventeur du DRP (Distribution Ressources Planning) en 1975⁵. Ce récent ouvrage se veut une nouvelle approche plus englobante de la liaison fabricant - grossistes - distributeurs - détaillants - clients utilisant toutes les techniques et nouvelles organisations de la distribution dont le DRP.

Rappelons à ce niveau que le DRP est une approche logicielle qui a pour objet d'assurer la planification et l'ordonnancement des besoins en transports et en ressources et qui s'appuie sur des simulations de scénarios prenant en compte les différentes caractéristiques du réseau (par exemple les commandes, les unités de stockage) et la relation charges - capacités (analogie avec le MRP en production).

Quel est le concept-clé de l'E.C.R. ? Il s'agit d'étudier, d'analyser et d'améliorer la totalité des informations de la chaîne d'approvisionnement depuis le programme de production du fabricant jusqu'au point de vente final et ceci à travers chacun des maillons concernés (en vue d'accroître la valeur ajoutée au consommateur). Les mots-clés de l'ECR seront : intégration, collaboration fournisseurs - distributeurs, travail d'équipes, visibilité globale, flux continu, analyse charges-capacités, utilisation conjointe d'outils EDI, DRP, MRP, prévisions.

* Professeur à l'Ecole des Mines de Paris.

⁵ Il est consultant depuis plus de 14 ans, après avoir été responsable industriel notamment chez Abbott Canada.

A. J. MARTIN part du constat suivant : la plupart des chaînes de distribution sont mal gérées, les ruptures de charge sont nombreuses, les outils mal employés. Or, l'enjeu de l'économie potentielle est de taille: l'auteur considère qu'un gain d'une cinquantaine de jours de stocks ou de 50 % du délai est possible.

Quelles sont les principales causes qui expliquent l'inefficacité actuelle ?

- Les points de commande sont établis aux Centres de Distribution (demandes dépendantes) et non au point névralgique : la caisse où le client achète (demandes indépendantes), ce qui induit des phénomènes d'amplification de stocks.
- On s'appuie trop sur les points de commande, et non sur les prévisions et le temps réel (on « gère le bateau en regardant son sillage »).
- On participe à un climat de défiance qui génère partout des stocks de sécurité tout au long de la chaîne, les acteurs gérant indépendamment les uns des autres.
- On ne tient pas compte de la capacité des ressources (points de stockage ou limitation des moyens de transport).
- On gère au coup par coup et à court terme (comme par exemple les pratiques de type: gestion des promotions ou « diverting »), alors que la solution serait des accords de partenariat basés sur la transparence, la coopération, l'engagement des acteurs, ceci permettant de supprimer des points de stockage. (Le stade ultime étant même la distribution directe aux points de vente par le fabricant, le grossiste jouant le rôle de pilote).

Que faut-il faire pour assurer le succès de l'E.C.R. ?

Le rôle déterminant est celui de la Direction Générale qui doit comprendre, motiver et, le cas échéant, gérer les compromis. Elle doit désigner un leader qui sera le pilote de l'E.C.R. La formation du personnel joue également un rôle-clé, la distribution étant un domaine où les habitudes sont très profondément ancrées.

Les acteurs jouent un rôle prépondérant dans la réussite. Les facteurs humains s'appuieront sur la formation, le rôle du leader, la responsabilisation et la nature du travail d'équipe pluridisciplinaire. En ce qui concerne ce dernier point, il s'agit naturellement d'équipe regroupant fabricant, grossistes, détaillants, logisticiens ...

Quels sont les outils utilisables ?

On trouve bien évidemment l'information et la gestion de celle-ci grâce aux réseaux ; information qui doit être naturellement juste, complète et gérée en temps réel.

Les systèmes de gestion sont bien connus : les scanners (avec transmission de données scannées du point de vente au PDP du fabricant), les logiciels de prévisions basés sur des historiques, le DRP, tout ceci constituant un système complet de CAO (Commande Assistée par Ordinateur).

Les étapes de mise en place de l'E.C.R. sont les mêmes que celles de n'importe quelle action de progrès : audit de l'existant, formation, organisation en équipe projet, définition

d'objectifs, gestion des données pertinentes, choix du logiciel, expérience pilote et mesure de performance.

Que dire de cet ouvrage ?

Tout d'abord, il ne décrit pas un outil directement opérationnel comme pouvait l'être le DRP.

Les analyses que l'on peut faire de cet ouvrage peuvent être contrastées et, pour ma part, je m'interroge sur les raisons du succès qui, selon l'auteur, a été rencontré aux Etats-Unis par l'E.C.R.

S'il s'agit d'une sensibilisation aux gains de productivité résultant de la productivité en aval, l'ouvrage est utile et donne des thèmes de travail.

S'il s'agit par contre, comme le titre le suggère (démarches et composantes), de découvrir de nouveaux outils et méthodes, le lecteur sera déçu, car en définitive, l'auteur nous invite à nous interroger sur les sources de gaspillage de la chaîne logistique en utilisant les nouvelles technologies de l'information. A ma connaissance, c'est ce que font journallement les grands distributeurs et leurs fournisseurs.

Ce qui aurait été intéressant, c'était de rentrer davantage dans les difficultés de gestion d'interfaces d'acteurs à intérêts divergents et de donner des cas concrets de partenariats où de tels conflits potentiels ont pu être gérés. J'ai regretté également que des cas concrets d'analyses historiques permettant de gérer directement le PDP à partir des informations des caisses des magasins ne soient pas donnés, car, à ce niveau, je me permets d'émettre des doutes sur la pertinence de la transmission directe par des modèles de prévisions du détaillant vers le PDP du fabricant !

L'E.C.R., une sensibilisation ? Certainement. Des orientations d'action ? Possible. Un nouvel outil opérationnel ? Pas à court terme.

