

# STRATÉGIES LOGISTIQUE

HORS-SÉRIE N°17  
Septembre 2011

PILOTER L'ENTREPRISE EN MOUVEMENT

strategieslogistique.com

## Rencontres Experts

# LA PRÉVISION DES VENTES DANS TOUS SES ÉTATS



**Ethypharm avec Generix**  
Une planification unique pour trois usines

page 2

**Climpact**  
« Ne pas tenir compte du climat, c'est prendre un risque... »

page 6

**Möbius**  
« Le futur n'est plus aussi sûr qu'auparavant »

page 9

**Generix**  
« La GPA ? De la diplomatie vaticane »

page 12

**OM Partners**  
Un outil pour tout faire

page 15

# Incertitude

**P**our la quatrième fois depuis 2005, *Stratégies Logistique* organisait une conférence sur le sujet de la prévision des ventes. Un beau sujet, un grand sujet, un énorme sujet dont on n'est jamais sûr de trouver le fond. Et encore moins aujourd'hui qu'hier du fait de l'incertitude des marchés, des aléas météorologiques ou de l'instabilité bancaire, explique Luc Baetens, directeur général du cabinet de consultants Möbius. Mieux vaut ne rien prévoir du tout que de s'accrocher à une prévision fautive. Il faut donc tout simplement accepter les incertitudes, parce qu'elle n'est plus cachée dans un chiffre plus ou moins valable, explique ce formidable orateur qui suscite à tous coups une attention particulière de son public.

Le public de cette conférence, parlons-en : il n'a pas été nombreux, malgré un nombre d'inscriptions correct. Problème de transport en commun ? D'éloignement de la salle ? De capacité du magazine à mobiliser ? Il y a sans doute de tout cela à la fois. Mais nous estimons pourtant que la formule reste bonne. Pourquoi ? Précisément parce que vous êtes en train de lire cet éditto. La précédente édition de cette conférence avait eu lieu en juin 2010. En un an, depuis la publication du hors série numérique sur le site en septembre dernier, le hors série numérique a été consulté 3 500 fois ! C'est beaucoup plus que la capacité d'une salle moyenne et c'est très bien sur un sujet aussi difficile.

Ce document réunit donc les principales interventions du 16 juin dernier. Le débat passionné de fin de journée fera l'objet d'un article dans le prochain numéro de *Stratégies Logistique*. Bonne lecture !



« En un an, le dernier hors série numérique sur la prévision des ventes a été consulté 3 500 fois ! »

**Gilles SOLARD**  
Rédacteur en chef

## INDEX DES ANNONCEURS

► <b>D</b>		
DynaSys	05	
► <b>G</b>		
Generix Group	14	
► <b>M</b>		
Möbius	11	
► <b>O</b>		
OM Partners	17	

**STRATÉGIES LOGISTIQUE**  
PILOTER L'ENTREPRISE EN MOUVEMENT

► 24, allée des Verdiers – 95800 Courdimanche – Tel : 09 612 644 58 – [www.strategieslogistique.com](http://www.strategieslogistique.com)

► **Editions Presse Pilote** – Directeur de la publication : Gilles Solard

► **Rédaction** - Rédacteur en chef : Gilles Solard - Tel : 09 612 644 58  
[gilles.solard@strategieslogistique.com](mailto:gilles.solard@strategieslogistique.com)

► **Réalisation** : Sandy Crocco - [creastell@orange.fr](mailto:creastell@orange.fr)

► **Publicité** : Editions Presse pilote - 24 allée des Verdiers - 95800 Courdimanche  
Portable : 06 38 38 36 87 - Fax : 01 34 46 02 45 - email : [administration@strategieslogistique.com](mailto:administration@strategieslogistique.com)

► **Tarifs abonnements France (TVA 2,1 % incluse)** : 1 an : 6 numéros + accès web : 100 euros TTC

Etudiants/demandeurs d'emploi : 55 euros TTC sur justificatif. Etranger : nous consulter. Règlement à l'ordre des Editions Presse Pilote – Pour la CEE, précisez le numéro de TVA Intracommunautaire.

► **Stratégies Logistique** est édité par les Editions Presse Pilote. Principal actionnaire : Gilles Solard – SAS au capital de 5 000 euros – 519 521 363 RCS Pontoise Commission paritaire : 0612 T 87815 – ISSN 1249-2965 – Imprimé en France : Centre Impression, 11 rue Marthe Duthéil – 87220 Feytiat.



PEFC  
PROGRAMME EUROPÉEN DE CERTIFICATION FORESTIÈRE  
LA QUALITÉ DURABLE DE LA FORÊT



# Une planification unique pour trois usines

De la planification à l'ordonnancement en passant par la prévision des ventes, Ethypharm a mis en place une supply chain intégrée grâce aux outils de DynaSys et de Preactor, où directions supply chain et informatique se sont fortement impliquées. Etat des lieux par Jean-Pascal Hardy, directeur Supply Chain du labo pharmaceutique.

« Je suis arrivé chez Ethypharm il y a bientôt 10 ans mais il n'y avait pas vraiment de supply chain. Il y avait des personnes pour s'occuper d'approvisionnement, de la gestion de la demande qu'on appelait l'administration des ventes. D'autres faisaient du calcul de besoins. Il y avait un peu de planification, un peu d'ordonnancement mais rien n'était coordonné. Ma mission a été de mettre en place une réelle supply chain.

La première problématique qui se pose est de savoir quel est le process et la planification. C'est assez complexe chez nous malgré le fait que nous n'avons pas beaucoup de références, de lignes de commandes ou de prévisions mais nos process sont différents. Les demandes clients sont indépendantes du niveau de nomenclature. »

## Un besoin de réactivité

« En 2003, avec des process complexes, des clients de plus en plus nombreux, les références se multiplient et les lignes de commande aussi. Nous commençons à avoir des problèmes de capacité et nous n'arrivons plus à anticiper pour répondre à la demande future.

Nous n'avons pas de vision au niveau de la charge de production sans lien logique avec l'ordonnancement qui n'était alors pas rattaché à la supply chain. On travaillait alors en silot. Les prévisions clients étaient ce qu'elles étaient. Il n'y avait pas d'outil. Or nous avons de plus en plus de génériqueurs qui veulent manger leurs concurrents. Nous nous retrouvons alors avec un volume de prévisions qui dépassaient de 50% à 100% le volume du marché. Il a donc fallu stopper en 2003. J'ai voulu mettre en place, avec l'appui de ma direction générale, une planification centrale pour les trois usines françaises

de l'époque. Il y avait un fossé qui se creusait entre les besoins internes et les besoins externes et l'outil de l'époque : excel. Or en une dizaine d'années, les génériqueurs ont vu leurs contraintes industrielles se rapprocher de ce que l'on peut trouver dans l'automobile ou la grande distribution avec des « lead time » très courts, des prix serrés et un taux de service irréprochable.

Il y avait également une hausse du flux d'information avec les directions générales, les directions des achats et en externe, avec nos fournisseurs. Nous avions également des stocks qui commençaient à dériver

avec une notion de BFR (besoins en fonds de roulement) et de cash très importante de la part de la direction financière. Et bien entendu, le besoin d'une plus grande réactivité et même d'une proactivité. Donc des demandes clairement exprimées de la part de la direction pour une supply chain plus efficace.

En 2005, nous avons mis en place un cahier des charges en partenariat avec la direction des systèmes d'information. Il y a en effet la nécessité de mettre en place une relation très étroite entre la DSI (direction des systèmes d'information) et la supply chain. C'était donc un projet global et non uniquement supply chain. Le premier jet de cahier des charges a été de travailler sur nos process. Nous avons trois niveaux de nomenclature. Nous partons d'une forme sèche avec des micro-granules. Ces granules peuvent être envoyées en vrac à nos clients. Elles peuvent aussi mises en répartition pour en faire des gélules ou des comprimés. Des comprimés en vrac ou des gélules en vrac. Troisième niveau de nomenclature, les médicaments sous packaging qui représentent

## Ethypharm lutte contre la douleur

Ethypharm est un groupe pharmaceutique français avec plusieurs sites en France et à l'étranger. Valeurs clés : la notion de client et celle d'excellence opérationnelle. Ethypharm a environ 30 ans d'existence et réalise 130 millions d'euros avec 800 personnes dans le monde dont 650 en France. L'entreprise est spécialisée dans les médicaments contre la douleur et travaille sur la forme galénique des produits. A titre d'exemple, la morphine traditionnellement injectée, est un médicament qui a été développé sous forme de gélule. Ethypharm est passé de trois sites à deux sites en 2010. Il dispose d'un bureau aux Etats-Unis, un bureau au Japon, une usine à Shanghai et des centres R&D en France et à Shanghai.



10% de notre activité. Donc, 40% de notre activité est en granule vrac en expédition client; 50% de notre activité est en répartition et 10% en packaging. Ce qui représente au total 750 à 800 références vendues sur l'ensemble des nomenclatures. »

### Un business plan de deux à cinq ans

« Nous sommes passés de trois sites à deux sites, à Grand quevilly, à côté de Rouen et à Château-Thierry. Nous avons également trois niveaux de nomenclature au niveau des matières premières. C'est la raison pour laquelle, cela deve-

nait difficile avec Excel. Ces matières premières sont critiques en termes d'approvisionnement, de calcul de besoin et de modélisation. Nous avons une quarantaine de principes actifs en matières premières, 200 références en matière d'excipients et de très nombreuses références d'articles conditionnés avec des délais d'approvisionnement de deux à seize et jusqu'à vingt

semaines. Etant donné que le client commande à trois mois, nous retombons sur les problèmes vus tout à l'heure avec Möbius sur les paris sur prévisions pour livrer à temps dans les trois mois.

Voilà pour le constat. En arrivant, j'ai donc cadencé l'activité différemment en mettant en place un business plan de deux à cinq ans, avec la partie commerciale sur l'ensemble des produits, y compris les nouveaux, une partie « forecast », une partie PIC (plan industriel et commercial)/planification qui est un processus de trois à 18 mois ainsi que la maille fine de l'atelier, de zéro à 3 mois. Tout cela était réalisé avec Excel avec lequel nous arrivions aux limites. Pour la partie business plan/modélisation, c'était devenu très complexe : peu ou pas d'information sur la nomenclature demandée et faiblesse des données. Donc pas d'outils pour établir des scénarios. Le business plan était notamment important pour nous parce qu'entre une décision d'investissement et l'opérationnel, il peut se dérouler 30 mois. Alors qu'une mise de gélules sous packaging, nous avons un horizon de 12 à 18 mois.

Pour ce qui concerne la prévision, nous reprenions strictement ce que nous indiquaient nos clients. Nous n'avions pas de modélisation ni d'outil. Aujourd'hui, ces outils nous aident à planifier, à prévoir et à anticiper les incertitudes par

client, par pays, par zone géographique et par classe thérapeutique des produits. Et ce qui donne de la valeur ajoutée à notre supply chain, c'est la partie S&OP (sales and opérations planning).

Avec Excel, la gestion de la demande était réalisée la première semaine du mois et la réunion S&OP la dernière semaine du mois, et ce sur trois sites. On était donc déjà à l'ouest par rapport à la demande client. Nous étions donc peu réactifs avec une restitution lointaine de la demande qui avait évolué entre le début et la fin de mois. Le processus S&OP permettait en outre de déclencher le plan d'approvisionnement... Enfin la partie ordonnancement était une partie de restitution. Ce n'était en aucun cas optimisé. Le cheminement inter-processus n'était pas fait : pas de lien ni de chaînage entre les différents ordres de fabrication ; pas de scénario non plus. L'ordonnanceur ne bougeait plus et le système ne donnait aucun avertissement par rapport au portefeuille de commande ou à la charge d'un atelier.

Aujourd'hui, c'est différent. Nous avons fait appel aux outils du marché. Le premier est n.SKEP que nous avons mis en place avec l'éditeur DynaSys en 2007 pour travailler le business plan mais aussi le plan d'investissement, sur la partie forecast avec une démarche collaborative, et surtout, au niveau PIC/PDP pour réduire les gou-

**« En une dizaine d'années, les génériqueurs ont vu leurs contraintes industrielles se rapprocher de ce que l'on peut trouver dans l'automobile ou la grande distribution avec des « lead time » très courts, des prix serrés et un taux de service irréprochable. »**

## CONFÉRENCE

lots d'étranglement dans le cadre d'une planification centrale. Nous avons mis en outre en place le logiciel Preactor pour la partie ordonnancement maille fine de l'atelier. Celui-ci se connecte très bien avec n.SKEP et permet une continuité au niveau de l'ensemble du processus supply chain. »

### Une consolidation en 3 jours

« Avec ces outils, c'est le jour et la nuit. Aujourd'hui, nous pouvons obtenir des modélisations et des résultats instantanés sur les charges et les capacités. Avec DynaSys, nous avons modélisé les produits existants et les nouveaux produits pour mettre en place des scénarii. La mise en place a commencé avec la partie PIC/PDP, puis les prévisions et ensuite la partie business plan il y a deux ans. Nous sommes donc partis de l'existant dans n.SKEP et nous avons travaillé en interne pour modéliser différemment ou changer les horizons, réaliser des macro-gammes ou des macro-nomenclatures pour travailler sur un horizon de deux à cinq ans. Cela nous a par exemple permis de prendre des décisions d'investissement pertinentes pour demain. Les décisions prises nous permettent de voir l'avenir plus sereinement en termes de capacité par rapport à la demande client. La démarche collaborative a été mise en place au niveau de la force commerciale avec l'outil prévisions de n.SKEP Demand Planning. Là, nous avons amélioré le flux d'information entre la force commerciale et la supply. Avant chaque commercial mettait à jour ses propres prévisions sur Excel. Maintenant, nous avons un processus régulier où chaque

première semaine du mois, la gestion de la demande est réactualisée par la direction des ventes et ensuite, nous récupérons dans le même outil, au niveau planification cette gestion de la demande pour travailler par la suite dans le processus PIC.



« Aujourd'hui, nous pouvons obtenir des modélisations et des résultats instantanés sur les charges et les capacités. »


Au niveau PIC/planification, nous avons bien sûr une amélioration de la consolidation des données et nous anticipons les goulets d'étranglement. Avec

n.SKEP, on peut travailler avec de capacités finies ou infinies. Enfin, cela nous a servi de base pour le plan d'approvisionnement puisque nous pouvons maintenant dérouler mensuellement un plan d'approvisionnement au niveau de l'ensem-

Pour choisir Dynasys, nous avons établi une matrice de fonctionnalités où la suite n.SKEP a répondu à plus de 90%. L'enveloppe budgétaire convenait et la convivialité nous ont fait choisir cet outil en 2007. L'intégration avec l'ERP a été un plus et l'équipe R&D était à la hauteur. On cherchait par ailleurs un outil à capacité finies et infinies. Les péremptions des produits sont prises en compte. Et les « lead time » sont affectables et modifiables.

Au niveau de la consolidation des données - point faible dans l'ancien système - elle se fait désormais en trois jours. La restitution peut donc se faire la deuxième semaine du mois au niveau des sites. Ensuite, il n'y a plus qu'une seule réunion mensuelle pour l'ensemble des sites. La planification est centralisée avec un outil central ce qui permet par exemple d'avoir une vision sur les ruptures prévisionnelles. Et puis nous donnons mensuellement des prévisions de vente sur six, douze ou dix-huit mois à nos fournisseurs.

Pour présenter ce projet, je suis allé voir la direction générale en axant le retour sur investissement sur trois points : le premier est difficilement chiffrable, à savoir le taux de service, qui devait être amélioré de 5% par an ; Le second était une baisse du stock de 20% sur trois ans ; La troisième étant la fiabilité des données pour la direction financière et la direction générale. En conclusion, nous avons respecté nos objectifs avec Dynasys, comme avec Preactor. La conduite du changement s'est bien passée. Nous sommes donc satisfaits de cette opération. » ■



POUR ÊTRE SÛR  
DE GAGNER,  
MIEUX VAUT UN  
PRÉCIEUX ALLIÉ.

## SUPPLY CHAIN MANAGEMENT SOFTWARE

 **DynaSys**

[www.dys.com](http://www.dys.com)

Pour **prévoir, planifier, simuler et optimiser** votre Supply Chain, vous avez besoin d'une solution **globale, intégrée et collaborative**, couvrant les prévisions des ventes et la planification multi-niveaux de la distribution, de la production et des approvisionnements.

Experte européenne en solutions de **Demand & Supply Chain Planning** depuis près de 25 ans, **DynaSys offre à ses clients la suite n.SKEP®**, solution d'optimisation des **niveaux stratégiques, tactiques et opérationnels de la chaîne logistique étendue**.

But International, Cadbury, Chantelle, Coca Cola, Essilor, Johnson & Johnson, Ipsen, Labeyrie, LVMH, Mars, Martell & Co, Nestlé, Valeo et plus de 250 clients dans le monde se sont déjà engagés avec **DynaSys pour gagner en agilité et en performance**.

**Avec DynaSys bénéficiez d'une expertise unique en Supply Chain et accédez à l'excellence.**

**DynaSys, le partenaire gagnant !**

PRÉVOIR, PLANIFIER, OPTIMISER POUR GAGNER ENSEMBLE

# « Ne pas tenir compte du climat, c'est prendre un risque... »

« Comment s'adapter aux comportements pour mieux piloter la supply chain grâce à la météo-sensibilité ». Cette conférence de Laurent Soulé, responsable commercial chez Climact cherche à mesurer l'impact des fluctuations météorologiques sur les ventes.



« **P**renons quelques exemples récents pris dans l'actualité. La problématique des agriculteurs en premier lieu. J'étais hier matin chez un assureur qui travaille sur les contrats d'assurance dans le monde agricole. C'est l'état de crise. On nous a demandé de travailler sur des problématiques de prévisions climatiques à un horizon mensuel pour anticiper les impacts du climat à l'échelle nationale. Deuxièmement, dans le tourisme, ceux qui sont habitués à visiter les pays du Maghreb n'iront pas cette année mais en Bretagne. Les distributeurs se sont retrouvés en rupture de stocks, faute d'avoir pu anticiper cette situation. L'impact du climat peut donc être un facteur extrêmement important à des moments précis, tant sur la prévision que sur la production et la demande. »

## **Caractéristique du produit et lieu géographique**

« Le sujet c'est quoi ? C'est la météo-sensibilité. Plus précisément, c'est l'analyse de l'impact

de la météo-sensibilité. Lorsque vous faites des prévisions, vous analysez la variation de ces prévisions. Cette variation peut s'expliquer par différents éléments que sont la tendance, le marché, la promotion mais aussi l'impact du climat. Ce n'est pas vrai pour tous les produits mais pour certains d'entre eux à certains moments comme des débuts de saison, des pics ou des fins de saison. Lorsqu'une variation s'explique par la météo, nous disons que ces produits sont météo-sensibles. Cette variation va impacter la demande et la production. Tout le monde peut trouver un exemple. Lorsque je fais mes courses, j'envisage de faire un barbecue le week-end parce qu'il fait beau le jeudi ou le vendredi. Si je le fais en tant que consommateur, il faut que la chaîne logistique puisse anticiper l'approvisionnement. On le voit aussi avec l'audience : j'ai une voiture. La probabilité pour avoir un accident est plus importante lorsqu'il y a du verglas. S'il y a du verglas, vous appelez votre assureur et vous tombez donc sur un call center.

## CONFÉRENCE

Il existe donc un lien direct entre le climat, l'accidentologie et l'appel vers l'assureur. Il y a aussi un lien direct entre le climat et l'assureur. Dans le domaine agricole, le déficit d'hygrométrie fait que nous entrons dans une problématique de sécheresse dans les mois à venir et donc vers un déficit de la production agricole. Ces éléments ne sont cependant pas linéaires. L'impact de la météo-sensibilité n'est pas une information uniforme au jour le jour. Ce sont plutôt des moments très particuliers. Et ces moments là ont lieu plutôt en début de saison, en milieu (les pics) et en fin de saison. Cette météo-sensibilité fait qu'à un moment donné, la variation de la consommation de la glace peut être expliquée à 80%, voire 100% du fait d'une hausse de température. Ce qui peut générer derrière une problématique de rupture si les stocks n'ont pas été anticipés. La météo-sensibilité est donc de la gestion de crise et de pics à des moments particuliers expliquant des variations très importantes.

A titre d'exemple, nous avons fait une analyse avec Symphony IRI sur une centaine de produits entre l'été 2008 et l'été 2009 et l'été 2010 par rapport à l'été 2009. L'été 2008 a été assez catastrophique du point de vue climatique. L'été 2009 a été extrêmement positif au niveau climatique. Et en été 2010, on parlait de canicule mais le mois d'août a été catastrophique. Si on compare et on réalise un ratio entre 2009 et 2008, on s'aperçoit que pour les glaces, la part de l'augmentation en volume due au climat est de 9,7%. Sur les soupes et les potages, -12%, l'eau gazeuse, +11%, les insecticides, +5% et

les produits solaires, +5%. Deux constats : le premier est que nous avons aujourd'hui la possibilité de quantifier l'impact du climat. Deuxième chose : on ne parle pas de 0,5% ou 1% mais de 5%, 10% ou 15%.

l'impact de la météo alors que l'on vous demande de réaliser +5% ou +10%.

En 2011, beaucoup de gens nous ont dit en avril « j'ai chaud, j'ai très chaud », au sens propre du terme et au sens figuré. Avril



« Nous avons d'excellents résultats à deux semaines, de bons résultats à trois semaines et une tendance à quatre semaines »

Maintenant, si 'on regarde l'année suivante avec les mêmes produits et selon la même analyse, les résultats sont inversés. En août 2010, tout le monde se met à manger de la soupe. Cela peut donc poser des problèmes si vous ne prenez pas en compte

est en effet un début de saison. Les process ne sont pas rodés et certains ont dû courir pour les livraisons, pour le réassort ou pour le chiffre d'affaires, parce que c'est parti très vite. Que nous disent les chiffres : les insecticides, c'est +47% en avril,

Les glaces, +20%, les produits solaires, +19%, l'eau gazeuse, +9% et les soupes, -21%. Il n'y a bien sûr pas que ces produits là en cause.

Nous avons ainsi réalisé de nombreuses analyses sur les produits alimentaires et non alimentaires. Mais nous parlons d'incertitude de façon magistrale tout à l'heure. Nous sommes au départ dans une incertitude, la partie climatique. Et pour certains produits, ne pas tenir compte de cette incertitude, c'est prendre un risque certain avec des amplitudes qui peuvent être extrêmement fortes.

Exemple : les glaces. On sait parfaitement que les glaces se vendent plus en été qu'en hiver. La question n'est pas là. La météo-sensibilité vient spécifier et caractériser la saisonnalité. En 2009, on voit qu'au delà de cette normalité saisonnière, j'ai une caractérisation des ventes de crèmes glacées extrêmement forte sur des semaines très particulières. C'est dû uniquement au climat. Si je regarde ce qu'il se passe en 2010, c'est presque la canicule en juillet. Or, à partir du 5 août, tout s'est cassé la figure. On a remballé les glaces et les colas et on a remis des soupes. On a ainsi la capacité à mesurer et quantifier l'impact du climat, de l'isoler et de pouvoir l'injecter dans les outils de prévision pour mieux gérer l'incertitude du climat.

#### Éléments endogènes, données exogènes

Si maintenant, je réalise un focus sur le domaine alimentaire, on peut dire que la météo-sensibilité se caractérise sur deux grands axes : le premier est la caractéristique du produit. Une bouteille de 33 cl est



ainsi beaucoup plus météosensible qu'un pack de 6 bouteilles de 2 litres. Il y a une notion d'instan-tanéité et de spontanéité caractérisée par rapport au climat. Les produits ne sont pas tous météosensibles. Ils diffèrent selon le produit.

Le deuxième élément est l'axe géographique. A 25°C, la température dépend du mois dans l'année et du lieu. Derrière une température, des comportements peuvent se caractériser. 25° à Lille ne sera peut-être pas pareil que 25° en Belgique parce que le comportement associé sera différent. Nous caractérisons et nous quantifions ces éléments par rapport aux caractéristiques des produits, à leur problématique régionale et aux spécificités des clients. Nous pourrions à partir de là réaliser des cartes, des mappings produit en identifiant le degré de météosensibilité par rapport à une problématique de marge, de stock ou autre.

Comment ça marche ? Deux étapes. Vous avez une idée, une vision, un sentiment sur vos produits. Nous allons prendre tout ou partie de vos données, en général des données de sorties de caisse, de stock ou de promos. Produit par produit, catégorie par catégorie, à une maille préalablement définie, nous allons quantifier cette météosensibilité et réaliser un mapping. Nous réaliserons des camemberts et des cartes pour dire la part et l'impact pour chacun des produits de la météosensibilité. Le produit réagit-il à l'ensoleillement, à la pluviométrie ou à la température ?

Vous apportez donc vos éléments endogènes et nous apportons des données exogènes que sont les données climatiques pour réaliser cette analyse. On réalise donc un

## Le champion de l'impact climatique

Climpact, société française, est leader européen dans le domaine de l'impact climatique. La société est issue, en 2003, de l'Institut Pierre Simon Laplace (IPSL) qui regroupe 700 chercheurs en France. 18 personnes, essentiellement des climatologues et des statisticiens, travaillent dans la filiale française qui dispose de clients dans la distribution et l'agroalimentaire mais aussi dans les services et dans l'industrie. Elle a à son actif 35 clients et est aujourd'hui le leader sur la gestion, sur l'analyse et la prise en compte de la météosensibilité sur l'ensemble des secteurs du marché en France et à l'international.

modèle statistique qui permet de dire si le produit est ou non météosensible. Au regard de vos enjeux et de vos priorités, vous allez désigner des produits intéressants à suivre sur ce plan. De notre côté, nous achetons des prévisions en France et à l'international et nous transformons le modèle en indice qui sera l'impact de la variation du climat à un horizon défini par vous et pour l'injecter dans le système de prévision. Si à un horizon de deux semaines, vous devez faire +20%, nous apportons un élément correctif de cette information en positif ou en négatif.

En résumé, première étape, on diagnostique, on isole et on identifie la problématique. Deuxième étape, nous envoyons une information à la bonne maille et au bon format dans votre système de prévision pour améliorer la fiabilité de votre prévision. Si vous savez qu'au delà de 14°C, la consommation de votre produit augmente fortement, vous avez fait la relation entre la température et le volume des ventes. »

### Une tendance à quatre semaines

« Mais on ne pas tout faire comme prévoir si la sécheresse sera toujours là dans trois mois ou prévoir six mois à l'avance. Ce que l'on fait très bien est la capacité de prévoir au niveau local, régional, natio-

nal, voire international sur une période de une à quatre semaines environ. A quatre semaines, nous ne sommes cependant pas capable de donner des notions d'enneigement qui ne sont pas déterminable au delà de 6 à 7 jours.

En tant que spécialistes de la supply chain, vous savez tous qu'il y a un décalage entre la demande et le réapprovisionnement, entre le « sell in » et le « sell out ». Si vous avez un signal de température à trois semaines, vous pouvez envisager des réapprovisionnements sur les quatre semaines qui viennent. Nous avons donc la capacité de répondre aux besoins des entreprises. Nous pouvons d'ailleurs gérer aussi le quotidien (de 1 à 9 jours) et en hebdomadaire, de 1 à 4 semaines, avec d'excellents résultats à deux semaines, de bons résultats à trois semaines et une tendance à quatre semaines.

Notre expertise est bien dans la capacité à décomposer le signal et à faire ressortir la climatologie. Puis de récupérer l'information de la prévision et de la traiter en mettant un filtre entre l'information brute de prévision et la demande du client. Nous avons un travail préparatoire des données pour chacun des clients. Une fois que la problématique est isolée, il s'agit de préparer une saison. Deuxième élément :

nous allons nettoyer l'historique. C'est une étape importante. Si nous reprenons l'exemple des étés 2008, 2009, 2010 pour les glaces. L'impact étant très important, faire +10% par rapport à 2010 sans tenir compte de l'impact du climat, je vais avoir un passé pollué. Il faut donc dépolluer l'historique en prenant le portefeuille produit puis en injectant un climat neutre. A partir de ce climat neutre, on peut affiner la prévision.

Après cette phase préparatoire, il y a une phase opérationnelle, au quotidien ou à la semaine, pour vous aider à mieux anticiper les pics, les débuts et les fins de saison. La fin de saison est la capacité de dire à un moment donné à un industriel quand il doit freiner. On l'a fait avec le leader européen des fromages. On a pu lui donner des alertes en août 2009 pour continuer à pousser certains produits frais parce nous savions que le mois de septembre était positif, alors que d'habitude, le coup de frein a lieu au mois d'août. Cela a eu un effet bénéfique sur le chiffre d'affaires parce que c'était le seul à avoir cette information. Enfin, lorsque la saison est passée, on fait un debrief avec notre client pour voir ce qui a marché et ce qui n'a pas marché. Chaque année, nous sommes donc jugés sur la valeur que nous apportons. » ■

# « Le futur n'est plus aussi sûr qu'auparavant »

Luc Baetens, directeur général du cabinet de consultants Möbius a intitulé sa conférence « 2011, l'année de la gestion de la demande ». Pour ce consultant, il faut aller plus loin que prévoir. Quand la prévision de la demande est inévitable, on est sûr qu'elle sera fautive. Il recommande donc d'accepter les incertitudes et de se diriger vers une approche qui soit une gestion de scénarii.

« **E**n 2010, j'avais choisi un sujet de bon sens où j'avais orienté mon introduction sur des questions d'organisation autour de la supply chain. Il faut en effet s'assurer qu'il y a suffisamment d'engagement sur les prévisions mais pas trop pour ne pas avoir d'aberrations dans l'utilisation ou la construction de la prévision. Comment éviter les jeux de pouvoir autour de la prévision pour donner de la visibilité, faire participer le personnel ? Cette année, je m'y prends différemment. Je voudrais dégager des tendances autour de la planification et de la prévision. Pour cela, j'ai cherché des symboles de l'année 2011. L'un d'entre eux s'appelle Mohamed Bouaziz, celui qui a déclenché la révolution en Tunisie. L'année 2011 est aussi l'année où la Belgique a battu le record du pays sans gouvernement. L'année 2011, c'est aussi celle où l'on assiste à de la croissance dans un certain nombre de secteurs. C'est en réalité un mix de croissance et de volatilité qui fait qu'aujourd'hui, bon nombre d'entreprises sont confrontées à des incertitudes qui n'ont rien à voir avec les incertitudes traditionnelles. Nous sommes

aujourd'hui dans un environnement où le passé n'est plus toujours un bon indicateur pour expliquer le futur. Et du coup, cela change la donne en termes de planification et de prévisions. »

## Réinventer la roue ?

« Quand la prévision colle à la réalité, tout le monde est d'accord, tout le monde est content. Quand dans la prévision, il existe des pics et des creux non prévus, vous êtes moyen. Certains éditeurs vont à partir de là vous dire de regarder les stocks parce que l'erreur de prévision pourra être absorbée avec le stock. Et si l'erreur de prévisions devient parfois très importante, qu'est-ce que je fais ? Faut-il continuer à prévoir la demande ou faut-il la gérer ?

Pour moi, gérer la demande, c'est accepter l'incertitude et s'y préparer. Il ne suffit plus de mettre un stock parce que l'investissement devient trop important pour être capable d'agir sur la variabilité. Réduire l'incertitude en agissant sur la demande où le fait d'être en rupture ou en déséquilibre n'est plus une exception. Il vaut alors mieux avoir quelque chose de robuste pour gérer ces commandes en déséquilibre plutôt que de réinventer la roue pour savoir comment gérer les commandes. Mais parfois, le problème n'est pas la prévision ou la gestion de la demande mais tout simplement les délais d'approvisionnement. Si ce délai est très long, vous créez votre propre

problème de prévision. Supposons que je sache qu'il y aura une hausse de la demande, comment faut-il changer ma prévision ? Et dans quelle proportion ? La seule certitude est que je ne suis jamais sûr d'avoir pris la bonne courbe. Supposons un maximum, qu'est-ce que je fais en termes de capacité ou d'approvisionnement ? Une fois que je sais ce que je veux faire dans chaque option (max, moyenne, min.), je peux regarder quelles sont les conséquences de mes décisions si finalement je me suis trompé de scénario : j'approvisionne pour le maximum et finalement, c'est le minimum qui arrive...

A ce moment là, les choses changent parce que je peux prendre une décision en connaissant le risque. L'incertitude n'est plus cachée dans un seul chiffre ou dans un stock virtuel. Je montre aux dirigeants censés prendre la décision les différents scénarios et je peux expliquer ce qui va arriver si on se trompe de scénario. On décide ainsi en connaissance de cause et on peut se préparer si on voit que la réalité est en train de changer. On entre dans le jeu en connais-

## Möbius agit sur la supply chain

Möbius est un cabinet conseil de 140 consultants dont un bureau parisien d'une quinzaine de consultants. Ce cabinet de consultants dispose de compétences sur l'ensemble de la supply chain, du transport physique de marchandises jusqu'aux couches de l'information, de la planification et de la prévision en passant par l'optimisation de l'entrepôt ou par l'analyse de la satisfaction client pour la transformer en stratégie supply chain. Les experts sont des experts de domaine sur la planification, la prévision ou la logistique qui interviennent dans tous les secteurs.



## « Pour moi, gérer la demande, c'est accepter l'incertitude et s'y préparer »

ment, vous l'avez tous vécu : il y a un mail qui part pour planifier une réunion. Dans la réunion, on ne prend pas la décision, on décide d'analyser la situation. Mais plusieurs semaines plus tard, tout est perdu. Or une gestion de rupture se prépare. Il faut préparer les règles de priorité. La discussion que vous pouvez avoir avec une organisation commerciale ou marketing, vous pouvez la planifier en amont. Et si rupture il y a, il faut se poser la question de savoir comment elle est gérée, quels sont les clients et les produits importants et quels vont être les impacts sur le long terme.

Finalement, pour gérer correctement une rupture, il est indispensable d'avoir immédiatement une vision complète des stocks, de la demande, des commandes et des approvisionnements. Et là, un outil de planification est indispensable. En termes de gestion des priorités, regardez quel client vous rapporte quelles marges et vous verrez ce que l'on appelle chez nous l'éléphant, à savoir que 10% de vos clients vous rapporte 90% de votre marge. Si vous avez cet éléphant et que vous êtes en rupture de produit, est-ce que vous gérez tout le monde de la même façon ?

Ensuite, donner une disponibilité sur les produits non disponibles. J'ai des entreprises dans lesquelles les commerciaux poussent pour mettre des promotions sur des produits en rupture. Cela n'a aucun sens. Vous perdez de la marge et de l'effort commercial. Il faut orienter les forces commerciales là où il y a des ventes additionnelles à faire et non sur des

produits proches de la rupture. Troisièmement, ce n'est parfois pas la prévision mais la rigidité de la prévision. Certaines entreprises ont soi-disant besoin d'une prévision à six mois, voire neuf mois parce que le cycle de production est très long. Du coup, on se crée un problème de prévision très important. Prévoir ce que l'on va vendre dans une ou deux semaines, c'est faisable. Mais prévoir des ventes dans neuf mois, ce n'est pas la même chose. Il y a des tas d'événements, les actions des concurrents, des cycles et des contre cycles que l'on avait pas prévu. En réalité, entre 10% et 20% des délais sont des délais à valeur ajoutée. Le reste, c'est du temps d'attente.

Si vous réussissez à réduire ces temps d'attente en accélérant les flux, vous n'améliorez pas seulement vos encours, vous facilitez aussi la vie en termes de planification et de prévision. Et vous n'avez plus besoin de réaliser cette prévision si loin dans le futur. Avec un client dans le domaine High Tech, nous avons réalisé un projet sur trois mois et nous avons réduit les délais de fabrication de 30%. Du coup, la problématique de prévision n'est plus la même et le taux de fiabilité a augmenté de 81% à 95%. Le futur n'est donc plus aussi sûr qu'avant. La pression sur les stocks et sur la trésorerie nous pousse à réduire l'incertitude. L'option est de gérer par scénario et de gérer différents scénarios pour voir quelle est la décision qui réduit le risque ou celle qui semble la plus appropriée par rapport au risque encouru. ■

sance du risque qu'on peut avoir par rapport à la décision prise et, au moins, le risque est clair et explicite. On est alors dans une approche qui permet de capturer et de comprendre ce qu'il se passe. »

### La logique du « premier venu, premier servi »

« Ce qui veut dire – premier point – que je dois définir les décisions. Je regarde ce qu'il se passe lorsque je prends une décision et que je me trompe de scénario. Et finalement, je décide. Pour faire cela, il faut bien comprendre les mécanismes du marché. La première fois, ce n'est pas évident parce que l'on est trop habitué à estimer un chiffre moyen alors que s'il faut estimer un maximum et un minimum, c'est plus difficile. Il faut tenter de comprendre la zone du possible. Il faut donc disposer d'un outil capable de gérer plusieurs jeux de prévisions et de planification et un outil capable de simuler l'impact d'une décision. Certains outils

comme SAP peuvent calculer un planning à partir d'une prévision mais si vous voulez simuler avec cette prévision, cela ne peut pas fonctionner. Il faut un outil capable de simuler.

Deuxième point : la gestion des commandes. Dans la première possibilité, on est en équilibre en fin de compte et on peut utiliser la logique du « premier venu, premier servi ». Si je suis structurellement en sous capacité, est-ce que je pourrais tenir cette logique ? La réponse est souvent non parce qu'il existe des clients ou des produits plus importants que d'autres. J'utilise alors des priorités. La gestion des priorités ne s'invente cependant pas, cela se prépare. A la base, il faut gérer correctement les ruptures. Gérer une rupture, c'est être capable de détecter le plus rapidement possible le déséquilibre. Si cela me prend deux mois pour apprendre une rupture, je ne peux plus livrer personne et ce n'est pas la meilleure solution. Être capable de réagir rapide-



**Stratégie Supply Chain**

**Optimisation des stocks**

Réseaux Logistiques

**Performance Achats**

**Sales & Operations Planning**

Satisfaction Client

**Gestion de la demande**

Planification & Approvisionnements

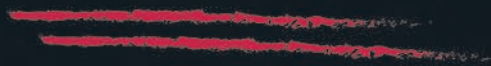
**Optimisation Transports**

Douanes & Taxes

**Design Entrepôts**

Conduite du changement

**Lean Manufacturing**



# « La GPA ? De la diplomatie vaticane »

Fernand Damotte, directeur marché approvisionnements chez Generix Group, propose de s'appuyer sur des retours d'expérience de distributeurs et d'industriels pour parler d'approvisionnements collaboratifs. Un sujet qui a le vent en poupe.

« **J**e voudrais partager avec vous ce que nous faisons sur la partie approvisionnements collaboratifs. Il existe des solutions techniques qui intègrent de la prévision, mais de quoi est-on parti au départ ? L'approvisionnement collaboratif provient de certains industriels qui cherchaient à trouver des solutions en matière de disponibilité des produits en linéaire. Ceux-ci souhaitaient avoir la vision la plus claire possible de leurs produits chez leurs clients. Pour garder cette maîtrise, ils ont mis en place des systèmes collaboratifs sur l'approvisionnement, ce qui leur permettait une visibilité au travers d'informations quotidiennes de leurs stocks et de leurs ventes. Le principe est que si je suis distributeur, je mets de l'information sur les produits des fournisseurs. En échange, il s'agit pour le fournisseur de formuler une proposition de livraison parfaite qui permet de faire baisser les stocks du distributeur et d'améliorer son taux de service. »

## Arriver au deal 50/50

« La gestion partagée des approvisionnements a ainsi été inventée il y a 20 ans, mais elle a beaucoup évolué. Ce que l'on

fait aujourd'hui n'a plus rien à voir avec ce que l'on faisait il y a une vingtaine d'années. Comment ça marche ? Les clients envoient de l'information par EDI. Ces informations arrivent par un outil mis à disposition de l'industriel pour réaliser un calcul d'approvisionnement, où il met sa politique collaborative de gestion des stocks. Cet outil contient également un outil de prévisions. Un fois ce calcul réalisé, cela permet à l'industriel de prévenir son client sur les livraisons. Voilà le schéma global de la collaboration logistique, qu'on appelle de la GPA (gestion partagée des approvisionnements) ou du VMI (vendor management inventory).

Où en est-on arrivé ? Au fil des années, on est arrivé avec le « deal » 50/50, c'est à dire qu'on a gagné 50% de baisse des ruptures et 50% de baisse des stocks. Cela ne s'est pas fait en un jour. Generix a démarré 500 projets de ce type là : le nombre de projets réalisés multiplié par le nombre de clients concernés, à savoir entre cinq et dix par projet. Vous trouvez ce type de projet surtout dans les produits de grande consommation, alimentaire ou non mais à rotation rapide. Dans le cas de la grande distri-

bution où Generix a travaillé au départ, c'était des fournisseurs de proximité qui livrent au moins une fois par semaine, sinon nous sommes sur d'autres modes d'approvisionnement. Nous avons donc intégré des modèles de prévision basés sur la réactivité. Si le distributeur envoie ses données tous les jours, il faut savoir en tenir compte tous les jours.

Ca c'était au commencement. Mais on est rapidement arrivé aux limites. Pour les plus petits industriels qui livrent une à deux fois par semaine, que faire ? La problématique logistique était dans ce cas moins l'optimisation du composant « forecast ». On est donc parti du principe que l'on pouvait mutualiser ces processus. Plutôt que de livrer chacun une à deux fois par semaine, on pouvait prendre un groupe de trois fournisseurs qui pouvaient, ensemble, livrer tous les jours. C'est la possibilité de la mutualisation des flux qui a abouti à ce modèle collaboratif et qui permet d'aller plus loin dans la performance.

La définition de l'Aslog est « la GMA ou la GPA mutualisée est un mécanisme organisé par plusieurs fournisseurs d'un même territoire pour regrouper les livraisons vers même

destination pour optimiser le remplissage des camions et d'augmenter les fréquences de livraison ». Après, il fallait faire vivre ce concept. Si on regarde le contexte économique, cela n'a pas tellement changé. La pression de la GMS est extrêmement présente. La hausse du prix de l'énergie a été violente mais nous sommes sur une tendance haussière à long terme et cela deviendra de plus en plus critique. La nouvelle dimension est le développement durable avec une pression de marché pour travailler dans un environnement propre. Partant de ces constats, il fallait livrer plus fréquemment, mais aussi réduire les coûts de transport et diminuer l'impact CO<sub>2</sub>.

Quels sont les inconvénients et les risques ? La mise en place de ce modèle génère des gains : baisse des coûts de transport et des émissions de CO<sub>2</sub>, standardisation des processus, meilleure prévision et réactivité du fait de l'échange d'informations et un meilleur service client in fine. Les inconvénients sont la complexité de mise en œuvre et l'augmentation des contraintes.

Au niveau distributeur, la fréquence de livraison augmente mais le regroupement d'indus-

triels puissants peut entraîner un contre pouvoir. A méditer. Au niveau industriel, c'est plutôt un avantage concurrentiel. Les coûts sont plus bas et donc, plus compétitifs à rapport qualité/prix égal. Mais les inconvénients sont des engagements à long terme avec d'autres industriels.

Un certain nombre d'industriels font de la GMA aujourd'hui. Le paradoxe est qu'on a rêvé de faire des groupes avec des produits complémentaires. Or dans 80% des cas, ce sont des concurrents qui regroupent leurs produits ensemble ! Qui mieux qu'un producteur de surgelés peut combiner ses flux avec un autre producteur de surgelés ? Si vous livrez un entrepôt vous assurez cette livraison sur certaines portes par catégories de produits. Vous ne pouvez pas livrer des produits frais d'un côté et de la boîte de conserves de l'autre. De fait, Colgate ou Henkel ont préféré scinder leur activité pour combiner avec un concurrent. C'est ça la difficulté de l'exercice. »



### Modéliser les flux

« Si je prends un cas client comme IPS Europe, spécialisée dans les opérations de gestion mutualisé des approvisionnements. Cette société est équipée de nos solutions et gère quatre groupes de sociétés mutualisées. Elle a démarré en 2004 avec les premiers prototypes. Elle travaille au quotidien avec sept distributeurs et livre 40 entrepôts. Cela représente 45 livraisons mutualisées par jour en moyenne. On est donc loin du concept puisque cela représente beaucoup de camions sur la route.

« La gestion partagée des approvisionnements a ainsi été inventée il y a 20 ans, mais elle a beaucoup évolué »

Pour en arriver là, il a fallu mettre en place des prérequis. D'abord, une proximité géographique des entrepôts et des industriels. Ensuite, il faut avoir des points de livraison identiques avec l'idée de travailler avec ses concurrents.

Enfin, il faut des complémentarités de volumes. Il faut que tous ensemble, cela représente un camion complet livrable. Il est recommandé aussi d'avoir des volumes relativement équilibrés entre industriels mais cela peut aussi fonctionner avec des volumes déséquilibrés.

Les points les plus compliqués : l'accord des directions générales. Si elles ne sont pas alignées, ce n'est même pas la peine d'en parler. Deuxièmement, une confiance réciproque. C'est un peu de la diplomatie vaticane. Donc

trouver un partenaire passe par des phases d'analyse comme une analyse des flux avec les fréquences de livraison, les budgets de transport à mettre à plat. Ensuite, il faut simuler avec notre outil de modélisation et de simulation de flux. A partir de là, on peut commencer à parler de business model, de retour sur investissement.

Cependant, l'industriel garde la maîtrise de sa collaboration logistique. C'est lui qui décide des produits qui sont livrés, de son référencement, de tous les paramètres de stocks et de prévisions, de volumes et de promotions. L'industriel doit donc garder un droit de regard sur le travail de l'arbitre. IPS Europe ne fait en réalité qu'exécuter des règles définies entre les parties. Mais c'est à l'arbitre de décider ce que l'on met en plus dans le camion et selon quelles règles.

Pour IPS Europe, les informations sont hébergées chez nous avec notre solution qui permet de faire le calcul de besoins nets (que faut-il livrer ?), les optimisations et la constitution du camion complet. Puis, Generix envoie les propositions de livraison au distributeur qui a possibilité d'intervenir dessus le cas échéant et elles sont confirmées aux industriels de manière à construire une organisation et un tracing de livraison complet. Nous sommes sur une boucle logistique complète qui démarre avec un flux d'information et qui termine avec un flux physique optimisé multi-fournisseurs. Résultats : les stocks peuvent baisser en deux à trois ans avec de la GPA. Avec de la GPA mutualisée, la baisse de stock est de 20%. » ■



generix  
group

Editeur de logiciels et de services applicatifs en mode SaaS

Plus collaborative, plus agile, plus efficiente... la Supply Chain entre dans une nouvelle ère. Comme ce fut le cas dans le CRM, les RH, l'EDI ou la finance, un nouveau schéma de Supply Chain émerge, fondé sur la mutualisation des ressources, la variabilisation de la consommation de services applicatifs.

Generix Group a anticipé très tôt l'apport du SaaS pour accélérer la mutualisation des moyens, bénéficier d'économies d'échelle et augmenter la collaboration entre les acteurs.

Nos clients choisissent nos plateformes pour soutenir leurs stratégies de développement, accroître leurs recettes, réduire leurs coûts. En mode SaaS, un entrepôt peut être opérationnel en moins d'un mois, n'importe où dans le monde. Le Cloud Computing est un accélérateur de 4<sup>ème</sup> génération : les entreprises peuvent s'affranchir en toute sécurité des infrastructures, des localisations géographiques, des volumétries. La supply chain est entrée dans l'ère de l'agilité à ROI rapide.

Aujourd'hui, nous servons quotidiennement plus de 2100 entreprises en mode SaaS ; 35 millions de messages sont échangés sur nos plateformes. Le «On Demand» représente plus de 10 M€, soit 15% de notre chiffre d'affaires total, ce qui place Generix Group comme le leader de la Supply Chain Collaborative.

Jean-Charles Deconninck  
Président de Generix Group  
jcd@generixgroup.com

# n°1 de la Supply Chain Collaborative

**WMS On Demand**  
**TMS On Demand**  
**VMI On Demand**  
**EDI On Demand**  
**Portal On Demand**

# Un outil pour tout faire

Florian Foresti, responsable OM Partners France, a donné le 16 juin dernier une conférence intitulée « l'intégration des fonctions de planification pour une supply chain optimisée avec OMP Plus ». Il tente de mettre en avant les plus d'un outil « tout-en-un ».

**A**u niveau stratégique, OMP Plus (logiciel d'OMPartners) va travailler sur une maille très agrégée et sur du long terme. Plus on descend dans l'opérationnel, moins la maille est agrégée de façon à gérer plus de détails. Et ce jusqu'à la gestion des lots d'approvisionnement et à la gestion des lignes de fabrication et la gestion de la demande. S'il faut mettre les noms sur les fonctions de la supply chain qui sont gérés à chaque niveau, vous avez le Supply Chain Lector Design qui est la conception d'un réseau au niveau stratégique pour gérer les approvisionnements, la fabrication et la distribution.

Au niveau de la demande, vous allez avoir la case prévisions qui se place au niveau stratégique et au niveau tactique. Au niveau du court terme, c'est votre commande client qui va conduire votre supply chain. Entre le stratégique et le tactique, il y a l'optimisation de votre niveau de stock et l'optimisation de votre portefeuille produit.

Au niveau tactique, vous avez le fameux Plan Industriel et Commercial (PIC). Entre le tactique et l'opérationnel, vous avez le DRP, le PDP et la gestion du transport. Au niveau opérationnel, vous avez l'ordonnancement détaillé de votre approvisionnement, de votre fabrication et de votre transport. La gestion opérationnelle de la commande revient à gérer les commandes

clients arrivant dans votre système et comment les allouer aux prévisions.

## Tout-en-un

Toutes ces fonctions de planification et de supply chain sont gérées avec le seul outil OMP Plus. Celui-ci est multi-sites pour planifier plusieurs usines à travers le monde. Il est multi-utilisateurs, multi-langues. La gestion est intégrée avec un modèle de données commun et une base de données centrale. L'aspect modulaire est très important parce qu'on n'est pas obligé de tout faire à la fois. On peut commencer avec une fonction, l'enrichir ensuite avec une autre fonction, activée selon les différentes problématiques

rencontrées. On peut commencer avec de l'ordonnancement, puis du PDP, des prévisions et jusqu'au plan industriel et commercial. Ou alors, on peut commencer par les prévisions pour atterrir par de l'ordonnancement.

Quels sont les avantages d'avoir tout en un ? Vous avez un outil intuitif pour gérer toutes les fonctions. Vous avez une vraie intégration entre les différentes fonctions, entre les prévisions et le planning pour gérer le processus S&OP (sales and opération planning), ou entre l'ordonnancement et la planification pour gérer un processus PDP (plan directeur de production) et d'ordonnancement détaillé et optimisé.

Vous avez également une base de données centrale, ce qui est plus facile côté maintenance. Vous avez une meilleure communication entre les parties et tout le monde s'y retrouve dans les écrans. Et vous avez tout-en-un les vues de prévisions, les vues de planification et le plan d'ordonnancement. Enfin, l'intégration est meilleure, ce qui plaît à nos amis informaticiens. Il n'y a qu'une seule interface entre l'ERP (entreprise resource planning) et le système de planification. Vous avez une intégration native entre les différents modules de planification. Il n'existe qu'une seule source pour faire du reporting et une mise en route qui est beaucoup plus rapide.

Côté fonctionnel, vous pouvez organiser votre cellule de planification de façon beaucoup plus efficace. La courbe d'apprentissage est beaucoup plus rapide. Vous pouvez avoir un contrôle centralisé pour une exécution décentralisée. Et vous avez une visibilité améliorée de votre supply chain. Vous la voyez de bout en bout et vous pouvez l'améliorer. En même temps, vous pouvez changer les responsabilités des personnes. Je reviendrai là dessus.

## Une collecte simplifiée

L'approche S&OP d'OM Partners est une approche traditionnelle du S&OP basée sur 9 étapes où l'on va faire beaucoup d'allers-retours entre les diffé-





## Accompagner les clients mondiaux

OM Partners est un fournisseur de solutions de supply chain planning et de gestion de la demande allant des approvisionnements à la distribution en passant par la production et la gestion de la demande. Cette société belge a été fondée en 1985, en commençant par de la programmation d'optimisation mathématique, de la programmation linéaire et de la programmation mixte entière. Puis la société a évolué vers des solutions supply chain au début des années 1990. Elle compte 160 personnes dans le monde pour 18 millions d'euros et 250 clients. Basée à Anvers, la filiale française est dirigée par Florian Foresti, mais il existe des filiales aux Pays-Bas, en Angleterre, aux Etats-

Unis et en Chine depuis un an et demi. L'idée étant d'accompagner les clients qui ont une dimension mondiale. OM Partners intervient dans 2 secteurs de prédilection : le secteur mill-product (l'industrie du papier, le carton ondulé, le métal, le plastique ou le revêtement de sol) où les gammes industrielles très complexes dans des environnements « make to order » avec une gestion capacitaire qui est primordiale et le secteur semi process (par la chimie, la pharmacie ou les biens de consommation et produits frais). Ces deux secteurs ont une supply chain complètement différentes mais c'est pourtant le même moteur de calcul qui va optimiser la supply chain.

rents systèmes pour réaliser un plan de réapprovisionnement contraint en fonction d'une demande qu'il va falloir changer. Typiquement, cela prend quelques semaines à réaliser un cycle S&OP et il faut consacrer une personne à cela.

L'approche OM Partners avec une planification intégrée vous permettra de mettre beaucoup moins de temps à collecter toutes les données. Vous allez réaliser votre prévision de base en mettant un certain nombre de certitudes et des prix de vente et le système va optimiser sur la valeur et prendre des décisions ou non sur le respect de la demande, basée sur des priorités, des prix de vente et des niveaux de demande à respecter. Cela va mettre ainsi quelques jours à effectuer un cycle complet de S&OP. Nous avons des clients qui, pendant la crise, ont pu donner des coups de freins et des coups d'accélérateurs très facilement en évaluant différents scénarios mais en optimisant toujours sur la valeur. C'est l'approche S&OP intégrée avec la prévision et la planification intégrées.

Maintenant, je vais vous montrer l'intégration du PDP (plan directeur de production) et de l'ordonnancement. L'outil vous donne une vue PDP avec un plan d'approvisionnement en volume à la maille de la semaine et à la maille mois. La première semaine est fixée parce que c'est de la responsabilité de l'ordonnancement. On voit un diagramme de vente qui est intégré mais si je bouge un bloc, je verrais que mon niveau de stock attendu changerait de semaine et je peux voir si mon niveau de stock peut répondre à la demande et si mon ordonnancement va générer un conflit.

Maintenant, on va séquencer nos ordres de fabrication de façon à réduire les temps de réglages en prenant en compte des contraintes de production très complexes. Les deux tâches peuvent être effectuées par le même utilisateur, ce qui lui donne beaucoup plus de puissance, mais cela peut être fait par deux utilisateurs différents.

### Une stratégie agile

Regardons un cas client dans les biens de grande consommation. Celui-ci dispose d'une usine, d'un entrepôt central proche de l'usine et de plusieurs entrepôts locaux plus ou moins éloignés, réapprovisionnés tous les jours voire toutes les semaines. Il existe stock au niveau de l'usine pour réapprovisionner tous les entrepôts. Dans l'usine, il existe des contraintes de production et de stockage sur les produits intermédiaires. C'est un schéma logistique classique.

Ce client a un cycle de planification quotidien. Avant 7h30, il y a un rafraîchissement complet des niveaux de stock et de la demande. Cela permet de savoir comment a bougé le niveau de stock et si mes prévisions étaient bonnes ou non, ou bien s'il existe une surconsommation sur un entrepôt ou un

autre. La situation va ainsi être analysée. Entre 7h30 et 10 heures, il mettra à jour son ordonnancement en réalisant une optimisation de DRP en lançant un solveur de planification pour un jour de plus. A 10h, il y a une réunion de production pour expliquer les problèmes et trouver des solutions puis la mise à jour de l'outil lui prend une demi-heure. Entre 11h et 11h30, il réalise les calculs MRP, les expéditions et ainsi de suite.

Cette société est donc passée à une stratégie agile. Avant, la production était planifiée par rapport aux prévisions. Chaque jour, il va se réajuster en impulsant un souffle nouveau à la supply chain et en lui donnant du rythme et nous allons voir les résultats sur les stocks. Avant il avait un calcul de PDP hebdomadaire avec une ou deux semaines fixées par l'ordonnancement, un stock de sécurité calculé en fonction des erreurs de prévisions. Or dans ce contexte, les erreurs de prévisions sont nombreuses, ce qui augmente le stock de sécurité. En passant sur une stratégie de production à la demande, le planificateur fait chaque jour un planning et l'outil a permis d'accompagner le changement d'organisation. L'utilisateur est responsable d'un bout à l'autre

du taux de service d'un produit. Il est donc responsable du DRP, du PDP et de l'ordonnancement ainsi que du réapprovisionnement des matières premières. Il n'y a donc plus d'interaction entre les différentes couches comme il y en a traditionnellement. On parle dans ce dernier cas de silotage des fonctions de la supply chain.

C'est notre outil qui a permis de mettre en œuvre cette organisation. En termes de bénéfices, on obtient 99,5% de disponibilité produits, 30% de réduction de stocks, une plus grosse adhérence à la planification et à l'ordonnancement par rapport à la situation précédente. Cela désorganise beaucoup moins l'usine et cela augmente la productivité. Le cycle de planification a été raccourci, le nombre d'outil informatique a été diminué de 50% et il y a moins de dépendance sur l'expertise individuelle. Cela signifie qu'avant, le planificateur était responsable du PDP, un ou plusieurs autres étaient responsables de l'ordonnancement. Maintenant, il y a une verticalité. Un seul utilisateur sait tout faire. Si un utilisateur n'est pas là, il peut être facilement remplacé par un autre. Tout cela a été possible grâce à l'intégration d'OMP Plus. ■

# Bien ajusté ?



## OM Partners vous propose un logiciel de planification de la chaîne logistique ajusté à vos besoins

### Ajusté à l'industrie

OM Partners est riche de plus de 25 ans d'expérience dans le domaine des industries spécialisées dans la chimie, la pharmacie, le CPG et l'alimentation et les boissons, la métallurgie, le plastique, le verre, le revêtement de sol, le papier et emballage, et autres.

### Ajusté aux fonctionnalités

Un seul outil, OMP Plus, permet de résoudre les problèmes de Conception du réseau, Optimisation du portefeuille de produits, Planification et Prévion de la demande, PIC, PDP, Planification du transport, DRP/GPA et Ordonnancement.

### Ajusté à l'intégration

Avec OMP Plus, vous pouvez remplacer les cycles de planification séquentiels, traditionnels et coûteux en temps par une approche de planification intégrée et synchronisée. De plus, OMP Plus peut être intégré à SAP, Oracle, Microsoft ou à d'autres systèmes d'héritage. OM Partners est partenaire solutions SAP tandis qu'OMP Integrator est certifié pour SAP NetWeaver®.



OM Partners

Paris - Atlanta - Shanghai -  
Anvers - Rotterdam - Cologne -  
Londres

sales@ompartners.com  
www.ompartners.com  
Tél. : +33-1-53.34.15.14