

STRATÉGIE LOGISTIQUE

TOUTE L'INFORMATION DU SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

HORS SÉRIE N°10

Les Rencontres Experts Boostez votre supply chain avec un APS



Page 4

OUVERTURE

Des APS au service de la compétitivité des entreprises

Page 6

REPÈRES

L'APS selon Rodolphe Parovel

Page 7

TABLE RONDE UTILISATEURS

L'APS, un outil encore mal connu

Page 8

TÉMOIGNAGE

Le cas Eurimpex

Page 12

UNIVERS PROGICIELS

Quels outils pour gérer ses promotions

Page 15

TÉMOIGNAGE

Impress réduit le grand écart

Avec la participation de

**ORTEMS
GENERIX
DYNASYS
PLANIPE
LAWSON**

II^e de couv
III^e de couv
IV^e de couv
P17
P18

*Entrez dans l'ère de l'Agilité et de la Réactivité Industrielle
avec notre nouveau concept...*

« Agile Manufacturing »

ProgiLog

Le Salon du Supply Chain Management

**Corner Pôle Tendances
Stand F29 au CNIT Paris La Défense**

Au programme, deux conférences sur « Agile Manufacturing » :

- ▶ Notre atelier expert **le 23 Octobre à 17h30**
- ▶ Notre conférence plénière **le 24 Octobre à 9h45**

Pour en savoir plus,
I.ladgham@ortems.com



ORTEMS leader des solutions de planification industrielle et d'ordonnancement détaillé
offre des solutions innovantes basées sur les concepts d'Agile Manufacturing.

Groupe Industrie Services Info

Président Directeur général : Christophe Czajka
Directeur du pôle presse :
Gilles de Guillebon 01 41 98 75 80 (gdeguillebon@etai.fr)

Rédaction Fax 01 41 98 41 26

Directeur de la rédaction :
Henri Saporta 01 41 98 43 07 (hsaporta@gisi.fr)
Rédacteur en chef :
Gilles Naudy 01 41 98 42 46 (gnaudy@gisi.fr)
Rédacteur en chef adjoint :
Gilles Solard 01 41 98 43 02 (gsolard@gisi.fr)

A participé à la rédaction : Claire Remy
Photo de couverture : Gilles Solard

Réalisation

Maquette : Cécile Saunier
Publicité Fax 01 41 98 41 26
Directrice commerciale :
Sandrine Papin 01 41 98 40 59 (spapin@etai.fr)
Directeur de clientèle :
Christian Blin 01 41 98 43 09 (cblin@gisi.fr)

Conférences et événements

Directrice conférences et formations :
Anne-Carole Barbarin 01 56 79 43 58
Chef de projets : Gautier Bernard 01 56 79 44 90

Administration/Fabrication/Gestion

Directeur administratif et financier :
Stéphane Deplus 01 56 79 44 72
Responsable de Fabrication : Thierry Michel
Directeur des ressources humaines :
Frédéric Sibille 01 56 79 96 07

Informatique/Services généraux

Responsable informatique : Léo Nehaïssi 01 56 79 41 50
Services généraux : Jean-Pierre David 01 56 79 44 31

Annonces classées-emploi pro

Fax 01 56 79 43 08

Directeur général adjoint : Valérie Vaillant 01 56 79 41 57
Chef de publicité : Michel Stein 01 56 79 44 29
Assistante : Catherine Benezit 01 56 79 41 56

Diffusion/Abonnements/Éditions

Directrice de la diffusion et de la promotion :
Bénédicte Hartog 01 56 79 41 26
Directrice des abonnements : Patricia Rosso 01 56 79 43 87
Directrice des éditions : Annie Zarrati 01 56 79 39 41
Direction de la promotion : Marie-Sophie Leprince
Responsable de la promotion :
Christine Guitari 01 56 79 43 64
Service Clients : 01 56 79 41 29 ou 01 56 79 41 33

Tarifs abonnements France (TVA 2,1 % incluse)

1 an : 9 numéros + accès Web : 100 € TTC
Étudiants/Demandeurs d'emploi : 55 € TTC sur justificatif
Etranger : nous consulter
Règlement à l'ordre de Stratégie Logistique
Pour la CEE, préciser le numéro de TVA intracommunautaire
Librairie (vente des numéros déjà parus et
des Annuaires (42 88) - Annuaires (TVA 19,6 % incluse)
Le guide de la manutention et de la logistique : 54 € TTC

Stratégie Logistique est édité par GISI Communications

Principal actionnaire : Aprovia gun
SA au capital de 1 057 080 € - 309.395.820 RCS Paris
Siège social : 12-14, rue Médéric - 75815 Paris Cedex 17
Directeur de la publication : Christophe Czajka
Commission paritaire : 1110 T 787815 - ISSN 1249-2965
Imprimé en France : Centre Impression-Feytiat

Dépôt légal à parution

Les noms, prénoms et adresses de nos abonnés sont communiqués à nos services internes et aux organismes liés contractuellement avec le Groupe Industrie Services Info. En cas d'opposition motivée, la communication sera limitée aux obligations découlant de l'abonnement. Les informations pourront faire l'objet d'un droit d'accès ou de rectification dans le cadre légal. La direction se réserve le droit de refuser toute insertion sans avoir à justifier sa décision.

Editorial Gilles Naudy rédacteur en chef

Les APS, un outil qui mérite d'être connu

Nous avons décidé de consacrer ce dixième hors série aux Advanced Planning Systems (APS), ou en français, outils de gestion des approvisionnements, une solution encore très peu répandue parmi les entreprises de l'Hexagone et pourtant très opportune pour réduire les coûts de la chaîne logis-

tique. Un atout clé au moment où le gouvernement prévoit un très fort freinage de notre activité économique.

Ce marché embryonnaire est peut-être appelé à connaître un développement considérable. C'est dans ce contexte que le mensuel Stratégie Logistique a organisé la journée intitulée « Boostez votre supply chain avec les APS ». A cette occasion, une douzaine d'orateurs se sont succédé à la tribune de la Maison de l'Artisanat devant quelque quatre-vingt participants. Il est très vite apparu que cette solution pouvait offrir un retour investissement parfois très rapide et conséquent, qui se

concrétise par une réduction des stocks de 15 % à 50 %, comme en ont témoigné certains utilisateurs. Au fil des pages de ce hors série, vous pourrez découvrir l'exposé de Rodolphe Parovel spécialiste des APS chez Ernst & Young, ainsi que le retour d'expérience de Frédéric Catry, directeur logistique de la société Eurimpex, spécialisé dans la MDD. Cette première édition des Rencontres Experts préfigure la nouvelle formule de Stratégie Logistique : un outil de travail concis, précis, au service des professionnels de la logistique et des entreprises désireuses d'optimiser leur chaîne logistique. Toute l'équipe de stratégie logistique vous donne rendez-vous en janvier 2009. ●



« Un marché embryonnaire à fort potentiel de croissance »

Des APS au service de la comp

Stratégie Logistique a réuni le 4 septembre au Centre Marceau une quinzaine d'intervenants sur le thème de « l'Advanced Planning System » (APS). Editeurs et entreprises clientes se sont succédées à la tribune, lors de conférences et de tables rondes, devant plus de 80 participants venus de tous horizons.

Organisée par le mensuel Stratégie Logistique le 4 septembre dernier à la Maison de l'Artisanat à Paris et animé par Gilles Naudy, rédacteur en chef qui a rejoint l'équipe en juin et Gilles Solard, rédacteur en chef adjoint, la journée intitulée « Boostez votre supply chain avec un APS a permis de faire le point sur un outil informatique encore mal connu des logisticiens. Placée sous la bannière des Rencontre Expert, cette journée a rassemblé plus de 80 personnes, qui ont pu en retirer quelques enseignements majeurs, dont la nécessité de travailler sur un cahier des charges précis et un gros potentiel de retour sur investissement et de réduction des coûts. Un résultat très précieux dans ces temps de mondialisation accélérée, où la chaîne logistique des entreprises se trouve malmenée par la flambée des matières premières et des coûts de transports ainsi que le raccourcissement incessant des cycles de vie des produits.

La journée a débuté par un panorama général sur les APS, qui sont des progiciels de prévision, de planification et d'ordonnement et dont la vocation est d'optimiser la chaîne logistique des entreprises. Rodolphe Parovel, directeur de Mission chez Ernst & Young, premier orateur de la journée, a dressé un état des lieux et nous a fait partager son analyse prospective sur l'évolution des besoins. Cet exposé a été suivi d'une table ronde regroupant les représentants de trois entreprises utilisatrices d'APS. Ces derniers ont fait partager leur expérience déclenchant des questions dans le pu-



A droite Laïla Ladgham, Marketing and Communication Manager d'Ortems

blic, notamment en matière de retour sur investissement. Plusieurs orateurs se sont ensuite succédés à la tribune, éditeurs, consultants, industriels. La rencontre s'est achevée par une table ronde regroupant des éditeurs, qui ont fait partager leur vision de marché.

● **La table ronde utilisateurs a réuni quatre participants : Emmanuel Petrequin, directeur supply chain du réparateur pharmaceutique OCP,**

Alain Bourgoïn, responsable de projet chez Nexans, spécialiste mondial du câble, Frédéric Faure, directeur supply chain d'Alain Afflelou, l'opticien et Rodolphe Parovel d'Ernst & Young. Pour ces trois utilisateurs, la mise en place réussie d'un APS passe nécessairement par une bonne définition du cahier des charges particulier à chaque entreprise. D'abord parce qu'un APS offre un éventail de fonctionnalités très riche, qui va de la coordination de la production dans différentes usines à l'échelle mondiale (cas Nexans, avec 90 sites dans le monde), jusqu'à la prévision des ventes en passant par l'optimisation de l'organisation interne. Souvent très spécialisé l'APS peut assurer une gestion très fine des ateliers de fabrications, à la semaine, voire à la journée. Cet outil peut aussi bien traiter les approvisionnements de références récurrentes aux cycles répétitifs et connu qu'un produit rare dont le

Les entreprises utilisatrices des APS des réductions de stock de 15 à 30%



étitivité des entreprises

cycle est plus erratique et la gestion difficilement prévisible. Quant au retour sur investissement, les utilisateurs en attendent des réductions de stocks de l'ordre de 15 à 30 %, soit des dizaines de millions d'euros libérés.

● **Laurent Gomez, responsable avant ventes d'Ortems**

L'expert en logistique industrielle a planché sur le plan de directeur de production, à un horizon de 3 à 18 mois. « Planifier peut se résumer à répondre à cinq questions : quoi ? Quand ? Où ? Qui ? Comment ? », indique-t-il. Les raisons de planifier sont nombreuses mais nécessite un management adapté. D'où la création du concept d'Agile Manufacturing, formalisé au début des années 1990 pour répondre efficacement à un environnement économique turbulent. Avec lui et les outils d'Ortems, on passe d'un modèle hiérarchique classique à un modèle dynamique global. Il ne faut cependant pas considérer un projet de planification comme un projet de système d'information mais de refont de la méthode de planification.

● **Erol Dilman responsable supply chain de l'éditeur Generix nous présente son client : Frédéric Catry, directeur Logistique de la société de distribution Eurimpex (voir page).**

Ce dernier nous expose dans le détail la problématique des approvisionnements critiques (voir page), très spécifique au secteur de la MDD (marque de distributeur). Eurimpex vend notamment des fournitures scolaires et des ustensiles de ménage aux supermarchés et hypermarchés, à la



*De gauche à droite
Gilles Naudy,
Gilles Solard,
Cedric Muut,
Alexandre Root*

marque des enseignes de la grande distribution (Carrefour, Auchan ...). Ce dernier doit faire face à de fortes contraintes de stocks, des saisonnalités de ventes très différenciées selon les produits et une politique commerciale décidé plus ou moins imprévisible dans la mesure ou elle est entièrement maîtrisé par les grandes enseignes.

● **Laurent Penard directeur associé du consultant Citwell** et Alexandre de la Nézière, consultant associé du cabinet Newton Vaureal Consulting nous livrent leur expertise sur la planification stratégique contrainte par les coûts. Une planification qui doit répondre aux exigences de flexibilité des clients et no-

tamment à leurs contraintes en termes de maîtrise des coûts. Alexandre de la Nézière nous exposé le cas d'un groupe industriel du secteur de l'emballage (6 usines en Europe et 2 fournisseurs). En l'occurrence, il s'agissait d'organiser les opérations de production d'approvisionnement et de distribution pour atteindre des objectifs de taux de service et de coûts à un horizon de 12 à 18 mois.

● **Cédric Hutt, chef de produit et support client chez Dynasys**

Depuis 20 ans, Dynasys met en place des systèmes de prévisions des ventes intégrant des processus de travail collaboratifs. Cedric Hutt a mis en avant trois cas clients pour en retenir des

pratiques communes et mettre en perspective l'avenir. La prévision des ventes n'est pas une science exacte. Elle n'en est pas pour autant essentielle au fonctionnement des entreprises, considère Cedric Hutt. L'industrie du luxe se prête particulièrement bien à des prévisions collaboratives.

Dynasys un des sponsors de la journée présente n.SKEP



L'APS selon Rodolphe Parovel chez Ernst & Young.

Au départ, focalisés sur la planification industrielle, les APS une couverture fonctionnelle de plus en plus riche et étendue.

Au départ, focalisés sur la planification industrielle, les APS offrent une couverture fonctionnelle de plus en plus riche et étendue.

L'Advanced Planning Scheduling ou System est un marché récent d'une trentaine d'années pour les précurseurs. Né aux Etats-Unis avec des acteurs historiques tels que Mimetrix qui sont sortis du monde scientifique pour rentrer dans des applications de gestion. Au départ, les applications se focalisent sur la planification industrielle et le plan directeur de production. Petit à petit, entrent en ligne de compte des enjeux plus stratégiques ou plus opérationnels avec des modules d'ordonnancement, d'optimisation des flux par les coûts ou de « network design ». On a ainsi rangé sous la bannière APS des acteurs en provenance de plusieurs univers, depuis les précurseurs jusqu'aux spécialistes de la prévision des ventes ou de l'optimisation des stocks.

« Un APS n'est donc pas un concept très lisible pour le commun des mortels », explique Rodolphe Parovel. La complexification des flux a en tout cas fait que l'on a eu besoin d'outils ne se contentant pas d'une planification locale par site d'une part. D'autre part, il a fallu synchroniser les flux des différents maillons d'une chaîne logistique. Les APS se sont donc étoffés dans leur couverture fonctionnelle. Ce qui fait qu'aujourd'hui, on puisse trouver des outils qui couvrent aussi bien les prévisions de vente que le plan industriel et commercial, l'ordonnancement ou l'optimisation des coûts.

La moitié du marché mondial des APS est réalisé aux Etats-Unis contre 65% il n'y a pas si longtemps encore. On assiste assez récemment à un déplacement du marché vers les pays émergents. La croissance de ce marché est de 8% par an, après un lent progrès



dans les années 1980 (arrivée d'OM Partners, de Manugistics, de Dynasys) et de nouveaux entrants dans les années 1990 (Futurmaster, Azap). A cette époque, les éditeurs d'ERP se sont mariés avec des éditeurs d'APS. Début 2000, certains projets qui échouent créent une rupture dans cette croissance. Mais depuis 2005, on assiste à une reprise du marché.

Au niveau des acteurs, c'est un marché éclaté autour de spécialistes locaux, d'éditeurs de taille mondiale adossés à des spécialistes et de « best of breed » type JDA (acquéreur de Manugistics et récemment de I2). Mais il faut bien différencier les APS et les ERP (entreprise resource planning). Un ERP marche sur de l'historique, enregistre de l'exécution sous formes de transactions et les flux d'information restent internes au logiciel. Tout est structuré au tour des transactions avec du calcul des besoins et des charges par batch. Mais l'ERP n'optimise pas. En revanche, la vocation de l'APS consiste à planifier. Il optimise et en général, il est collaboratif, notamment pour les prévisions. C'est un outil structuré autour de planings emboîtés, qui travaille à capa-

cités finies. Les plans sont synchronisés en temps réel ou en batch. Et cela fonctionne en mode statistique. L'avenir de l'APS ? Sur le plan fonctionnel, il réside dans la finance. Car la clé d'entrée d'un budget, c'est la prévision. L'APS pourrait ainsi fournir plus de visibilité au système de pilotage de l'entreprise pour avoir des indicateurs sous forme prévisionnel. Enfin, la mesure des impacts financiers est liée aux décisions opérationnelles. Ce qui signifie qu'une remontée de l'APS vers la finance est stratégique. Autre point de développement de l'APS : la PME. Parce que l'offre est peu lisible, l'APS est vu comme une boîte noire, alors que les problématiques sont exactement les mêmes. « Il faudrait que les éditeurs sortent un peu de leur logique expert », lance Rodolphe Parovel. Comment ? En diffusant les bonnes pratiques et en mettant en évidence le retour sur investissement. Il y a bien sûr un fort accompagnement au changement à pourvoir pour que l'APS fonctionne. Mais il faut savoir que l'APS a un coût : compter entre 150 000 et 250 000 euros pour prévoir un projet prévisions ou de planification...

G. Solard

L'APS : un outil encore mal connu

La table ronde du 4 septembre a réuni quatre utilisateurs qui ont témoigné, chacun dans leur secteur (pharmacie, câbles, opticiens, MDD) des raisons fortes qui les ont amené à utiliser un APS. Bilan de ce retour d'expérience.

Autour de la table, se trouvent représentés des représentants d'entreprises de toute taille : Frédéric Faure, directeur des opérations de l'opticien Alain Afflelou, Alain Bourgoïn, directeur de projet pour le groupe Nexans (câbles), Frédéric Catry, directeur logistique d'Eurimpex (Marque de distributeurs) et Emmanuel Petrequin, directeur supply chain du répartiteur pharmaceutique OCP. Tout sépare le groupe industriel Nexans, numéro un mondial du Câble avec ses 98 usines et plusieurs dizaines de milliers de salariés, d'Eurimpex, modeste sous-traitant de la grande distribution avec ses trente salariés

Résultats, l'Advanced Planning Systems (APS) — ou, en français, outils de gestion des approvisionnements — doit pouvoir faire face à des tailles de commandes très différentes en termes de nombre de produits ou de dimensions, à une grande diversité de lieux de livraisons ou encore à des pics d'activité très soudains. Cela implique, au-delà des moyens humains, que cet outil très polyvalent et très réactif, assure la coordination des différents services de l'entreprise, de l'achat des matières premières jusqu'à la livraison finale. A cet égard, le retour d'expérience de nos quatre utilisateurs d'APS peut se résumer en quatre enseignements.

Premier enseignement : les APS ne sont pas des outils si difficiles à déployer pour peu que le cahier des charges ait été bien défini. « Rien à voir avec la mise en place d'un progiciel de gestion des entreprises (ERP) » se sont accordés à dire les intervenants qui, comme Emmanuel Pêrequin, directeur supply chain de l'OCP, le leader historique de la répartition pharmaceutique en France, Alain Bourgoïn, responsable de projets chez Nexans, ont eu à déployer cet outil.



Deuxième à partir de la droite
Alain Bourgoïn de Nexans relate
son expérience de l'APS

Deuxième enseignement : le cahier des charges est d'autant plus important qu'un APS peut remplir des missions très différentes, comme optimiser l'organisation interne, améliorer le service apporté aux clients ou encore coordonner la production de sites à l'échelle mondiale. C'est ainsi qu'un APS peut assurer, en bout de chaîne, la gestion des ateliers de production à la journée ou à la semaine ou, en haut de la pyramide, se brancher sur un ERP pour gérer les stocks en fonction de la demande. Dans la mesure où il est très spécialisé, un APS est en mesure de rentrer dans des réglages très fins et de traiter un produit rare, avec cycle d'approvisionnement erratique. Il peut s'agir de pièces détachées, dont la gestion est difficilement prévisible (mais critique) ou avec des références récurrentes aux cycles répétitifs et connus.

Troisième enseignement : le choix de l'APS relève, en conséquence, d'une démarche très pragmatique liée aux particularités de l'entreprise. Chaque activité — et les acteurs du commerce électronique n'échappent pas à ce schéma — a ses propres contraintes que des éditeurs comme Ortems, Lawson, Planipe, Dynasys, TxT e-solutions ou

encore Generix mais aussi des ou des consultants comme Citwell et Newton Vaureal Consulting sont en mesure de traiter. Les éditeurs sont, en tout cas, certains que le potentiel des APS est totalement mésestimé en France...

Quatrième enseignement, si la plupart des intervenants ont souligné qu'un APS devait naturellement s'inscrire dans une stricte approche budgétaire, il est très vite apparu que le retour sur investissement était parfois très rapide dans la mesure où, cet exemple faisait référence à "un grand acteur du luxe", un APS permet de diminuer un stock de 15 % à 50 % dans le meilleur des cas. Soit des dizaines de millions d'euros libérés.

La place de l'APS au sein de l'architecture informatique soulève, en revanche, de nombreuses questions. Directeur de missions chez Ernst & Young, Rodolphe Parovel pense que les APS ont un vrai avenir du côté des services financiers mais se montre plus circospect quant à l'intérêt d'un possible rapprochement entre les outils de gestion des entrepôts (WMS) et les APS. Quoiqu'il en soit, l'Advanced Planning System apparaît comme un outil rare, une solution trop peu répandue dans le tissu économique français.

Eurimpex fait le ménage dans ses « appros »

A l'occasion de la journée « rencontre d'experts » du 4 septembre dernier, Frédéric Catry, directeur logistique d'Eurimpex, spécialiste des produits vendus sous la marque du distributeur, explique pourquoi il a choisi l'APS Akila de Generix.

Eurimpex, qui commercialise des fournitures de papèterie et de ménage sous la marque des grandes enseignes des super et hypermarchés s'approvisionne pour l'essentiel en Europe et en Asie. Deux régions du monde qui impliquent deux problématiques de supply chain différentes. Ce que nous explique Frédéric Catry, directeur logistique de l'entreprise : « Les délais d'approche pour l'Asie, se chiffrent à trente jours de mer, un peu près seize jours de mise à disposition. En Europe, il faut compter sept jours de transfert. A cela, s'ajoute des contraintes de délais de fabrication, qui vont de quinze à quatre-vingt-dix jours, voir plus dans certains cas ».

Eurimpex ne fabrique rien, il sous-traite la production des articles qu'il livre aux grandes enseignes. Dans ces conditions les contraintes liées aux fabricants pèsent lourds. A quelle quantité fixer les minimas de fabrication ? En conséquence, faut-il prévoir un colis, une palette ou un conteneur ? Ce minima de fabrication est effectivement très variable selon les produits : Cela peut aller de quelques centaines d'unités à 30 000, voire 50 000. Quantité qui a un impact sur le prix. « Quand un distributeur veut mettre à sa marque un produit déterminé, nous avons un estimatif du potentiel de vente du produit, mais cela peut représenter une quantité ridicule par rapport au seuil minimum de fabrication du produit », indique Frédéric Catry.



Ensuite, viennent s'ajouter des contraintes liées à ses clients, les enseignes de la grande distribution. Eurimpex n'a aucune maîtrise de la politique commerciale, ne décidant ni du packaging, ni des magasins destinataires du produit, ni de la façon dont le produit sera implanté, ni encore de l'opportunité et de la date d'une opération promotionnelle. De plus, le magasin d'un distributeur peut très bien décider, au dernier moment, d'une promotion « sauvage » sur tel ou tel article. Pas de maîtrise non plus sur la définition des gammes de produits. Les largeurs de gamme définies par les clients sont parfois difficiles à comprendre et à traiter. Le fournisseur est lié par contrat avec grande distribution.

“Nous n'avons pas le droit d'avoir de rupture de stocks”

Le directeur logistique en précise les termes : « Pour la marque de distributeur (MDD), c'est quasiment tout le temps un contrat à durée déterminée d'une durée d'un an ou deux. Dans la majorité des cas c'est deux ans, à échéance de l'ouverture systématique de l'appel d'offre. Le contrat est parfois, à durée indéterminée, pour les cas

Eurimpex en quelques mots...

L'entreprise est d'origine italienne. Elle affiche un effectif réduit de trente personnes dans le monde, mais gère d'énormes volumes, soit avec un chiffre d'affaires annuel traité de l'ordre de 450 millions d'euros. Son métier consiste à fournir à la grande distribution des produits à sa marque à elle. Par exemple à Carrefour vendre des produits Carrefour, à Auchan, des produits Auchan. Les ventes à la grande distribution représentent plus de 80 % de notre activité. Les produits vendus sont en majeure partie des fournitures scolaires (crayons, colle, stylo...), qui représentent 55 % des volumes et des ustensiles de ménage (accessoires à linge, poêle, casseroles...). Quelques chiffres : Eurimpex totalise 800 références en produits distributeurs, 650 références en papèterie (avec un stock qui peut approcher une valeur de 5 millions d'euros), 750 en ménages et traite 50 lignes de commandes par an. L'activité se chiffre aujourd'hui à 120 conteneurs en provenance d'Asie et l'entreprise gère 500 opérations promotionnelles par an.

les plus sympathiques. De plus, l'appel d'offre est au bon vouloir de l'acheteur, c'est-à-dire qu'il va vérifier si son fournisseur est toujours bon. Ce qui ne nous empêche pas d'être fournisseurs de certaines enseignes depuis plus de dix ans ».

Des contraintes de stock énormes

Eurimpex est autorisé à disposer de trois mois de stocks, que le client lui achètera dans tous les cas. Mais le stock minimum est aussi fixé à trois mois. Frédéric Catry rappelle la règle dans son métier : « Bien entendu, nous n'avons pas le droit d'avoir de rupture de stocks. Rupture c'est le terme le plus tabou dans la grande distribution. Un approvisionnement, c'est la conséquence d'un stock actuel, que j'ai à terre, de besoins futurs, des approvisionnements en attente et d'un niveau de stock souhaité à date, au terme de l'approvisionnement ».

A titre d'exemple, la papèterie et l'opération rentrée des classes. Quand tout va bien, les délais d'acheminement des produits ne dépassent pas trente jours ! Ensuite, à la moindre anicroche on tombe dans les 75 jours de délais. Enfin, le délai totalement indéterminé pour tout ce qui tombe au moment du fameux Nouvel an chinois. A à cette période, les chinois ne produisent pas, ils ne travaillent pas. En raison de ces festivités, Eurimpex supporte aussi une deuxième contrainte : la disponibilité de conteneurs et de bateaux. Car tout le monde veut se faire livrer avant le nouvel an chinois. « Donc, à partir du 8 janvier, vous commencez à avoir de sérieuses difficultés à trouver un bateau. Et au lendemain nouvel an chinois, les compagnies maritimes mettent quinze jours à trois semaines avant de retrouver un taux de service normal, pour absorber le surplus lié à cette fête annuelle », témoigne Frédéric Catry.

L'éditeur et son produit



Erol Dilman :
« Une vision globale et à la fois un repérage de la moindre anomalie dans la supply chain »

Generix, l'entreprise qui a accompagné la société Eurimpex pour installer un nouveau progiciel et réorganiser ses flux, est un éditeur de logiciel, dont le chiffre d'affaires annuel atteint environ 70 millions d'euros, pour 600 collaborateurs. La gamme de progiciels de Generix va de la construction de l'offre, jusqu'à la gestion de la vente, que ce soit dans des points de vente, par tous types de canaux, en passant par les achats, la prévision, le transport, l'entreposage. Aujourd'hui Generix commercialise une nouvelle solution APS (Advanced Planning System) baptisé Akila, qui aide les entreprises à gérer leurs approvisionnements. « Akila, c'est la transcription phonétique en français du terme latin qui signifie - l'aigle - », explique Erol Dilman, responsable « produits supply chain » chez Generix, qui précise également : « C'est aussi une métaphore de la vue perçante de l'aigle, capable d'embrasser une vision globale et à la fois de repérer très rapidement, le moindre mouvement, le moindre détail. Akila offre justement une vision globale de la chaîne d'approvisionnement et permet de repérer très vite tous les événements perturbants, toutes les anomalies. »

Quoiqu'il en soit, les produits arrivent en magasin entre fin juillet et mi-septembre. Les entrepôts doivent à être livrés entre avril et fin juillet (pour ceux qui travaillent en flux tendu), voire plus tôt dans l'année. Résultat, toute la chaîne d'approvisionnement d'Eurimpex s'en trouve bousculée, comme nous l'explique son directeur logistique : « Cette année, j'ai eu pour la première fois des commandes pour la rentrée des classes avec livraison demandée le 7 avril. Ce qui veut dire que nous doit fournir la marchandise fin mars et qu'elle doit être partie fin février, en plein dans la période du nouvel an chinois. La production, elle, doit démarrer au moins début décembre. Je dois donc envoyer mes ordres d'approvisionnements à mes fabricants en novembre. Mais malheureusement mes chers clients m'envoient leurs commandes en mars. Or, aujourd'hui, nous sommes le 4 septembre et j'ai déjà l'obligation de connaître

mon besoin de stock de décembre 2009 ».

Ce besoin comprend le stock permanent et celui lié aux opérations promotionnelles, avec un approvisionnement qui doit tenir compte de l'évolution des produits et des gammes. Le fournisseur doit lancer des commandes pour tenir jusqu'à décembre. Mais Frédéric Catry sait pertinemment qu'au mois de mai, pour la moitié des produits de papèterie vendue à la grande distribution, il va devoir changer de packaging, voir, changer de produits.

Pour résoudre ces équations, Eurimpex a besoin d'informations et de données fiables. L'entreprise dispose déjà de tout l'historique des ventes à ses clients. Ensuite, elle obtient des informations supplémentaires grâce à d'autres outils comme la gestion partagée des approvisionnements. De cette façon la société sait ce que le client (l'enseigne de grande distribution) sert à ses magasins. Parfois, avec de la chance, le directeur

logistique arrive à savoir ce que vendent les magasins et peut connaître également leur niveau de couverture.

Comment faire une prévision fiable

Ensuite, il faut anticiper, ressentir comment peut évoluer le marché ainsi que les choix stratégiques de ses principaux acteurs. La marque du distributeur va prendra-t-elle un jour le pas sur les marques nationales ? Les calculatrices auront-elles encore besoin d'un convertisseur euro/franc ? Voilà autant de questions auxquelles aucun logiciel au monde n'est capable de répondre. La réponse dépend et appartient à la seule expertise, intuition et savoir faire du fournisseur.

De quelles informations dispose-t-il d'ailleurs ? En gros, de cinq ans d'historique des ventes, de données de stock (les mouvements jour par jour), de données clients (leurs stocks) et ensuite d'informations non formalisées au coup par coup. Quand la direction logistique détecte un problème, elle sollicite son client pour obtenir des informations sur le produit en cause, par exemple des consommations agrégées au mois, à la semaine, des sorties caisses, des stocks à date.

Ces données sont livrées sous des formes diverses plus ou moins faciles à traiter, quelque chiffres sur un bout de papier ou un tableau Excel. Eurimpex doit aussi compiler les données fournisseur, des délais de fabrication et des stocks de composants. « Ainsi, nous vendons des tubes de colle à toute la grande distribution. La colle c'est la même pour tout le monde. Ce qui change c'est la couleur du tube et l'inscription. Sachant que les produits sont à la marque du distributeur, je n'ai pas trop le droit à l'erreur : par exemple, si Carrefour décide d'arrêter un produit, qu'il me reste du stock, je

ne vais sûrement pas pouvoir le vendre à Auchan ou à Système U. Ils ne vont pas en vouloir ! » ironise Frédéric Catry.

Comment travaillait-il jusqu'ici ? On compile ces données. Lui et son équipe commencent par éliminer les anomalies manifestes, les erreurs (pic de consommation, dérèglement accidentel du produit pendant un mois). Il faut remettre à plat toutes ces informations et les agréger (pour l'instant dans Excel). Chez Eurimpex, le calcul des prévisions, s'est fait jusqu'à ce jour, à la main, à partir d'évolutions annuelles. L'entreprise dispose bien d'informations quotidiennes, mais élaborer des prévisions quotidiennes ou à très court terme, c'est une autre histoire. Cela ne fonctionne pas. Car en pratique, plus l'agrégat est grand, plus la prévision a des chances de tomber juste. Ainsi peut-on prévoir de façon assez juste ce qui se passe à un horizon de dix-huit mois. Mais cela ne suffit pas. Il faut aussi maîtriser les questions de saisonnalité, le problème étant d'avoir le bon stock au bon moment. Un exemple, avec la rentrée des classes : « Il est clair que 50 % de la marchandise doit partir entre avril et juillet, mais après, les ventes papeteries ne reprennent qu'en janvier. Les parents attendent que Noël soit passé pour re-compléter la trousse du gamin. Et après Pâques les ventes baissent », explique-t-il.

Les produits de ménage et les ustensiles de cuisine sont soumis à d'autres saisonnalités à gérer. Dans ce domaine, Eurimpex vend des produits qui ont parfois une durée vie en magasin très brève, de 15 jours. Une fenêtre de tir très courte, qui laisse peu de marge au fournisseur. « Pour l'anecdote, il s'agit des pièces dorées qu'on met sous les gâteaux. 90 % des ventes sont faites à Noël », précise Frédéric Catry, « et nous en

vendons encore un peu à Pâques. Le reste de l'année, ce produit s'écoule au rythme de trente unités par mois. Mais on est train de mettre en place un nouveau système avec l'APS Akila édité par Generix ».

La valeur ajoutée du progiciel Akila

Akila est un APS qui s'adresse aux importateurs et aux grossistes. Et le directeur logistique d'Eurimpex fonde beaucoup d'espoir sur ce nouvel outil : « Notre objectif avec ce progiciel, c'est en gros de passer du perceur à silex à la perceuse électrique ! Cela nous permet de passer à un stade d'automatisation du calcul des prévisions. Parce que, sans ce logiciel, faire ce travail sur le nombre de références que nous avons à gérer prend beaucoup de temps ! Or actuellement, nous procédons à ces calculs, une fois par mois. Akila va nous permettre de passer du calcul mensuel à un calcul hebdomadaire pour gagner en réactivité. Parce qu'en un mois il peut s'en passer des choses incroyables ! »

Frédéric Catry prend l'exemple du mois de septembre : « A la fin de cette semaine (5 septembre) on va commencer à savoir comment s'est réellement passé la rentrée des classes (bonnes ou mauvaises ventes). D'ici le 15 septembre, nous saurons si nos prévisions (et donc les commandes) sont suffisantes pour alimenter nos stocks permanents ou si nous avons prévu trop (les ventes en baisse), ou pas assez (les magasins ont explosé leurs objectifs). Et il faut réagir vite : si j'attends un mois, je peux perdre quinze jours. Et avec quinze jours de délais sur un approvisionnement en Extrême-Orient, ça devient dramatique ».

Le fournisseur souhaite automatiser ses calculs d'approvisionnement de façon plus efficace, avec des agrégations, des arrondis, des répartitions. Parce

que le pétrole devient cher, parce le tarif pour un conteneur qui vient de Chine n'est pas donné, autant qu'il soit plein. Un camion, coûte cher aussi. Dernier point vérifier la fiabilité de la prévision. Beaucoup d'outils prévisionnels n'intègrent pas cette donnée. C'est important pour Eurimpex, d'une part de vérifier que ce qui a été prévu correspond bien à ce qui s'est réellement passé, d'autre part de comparer avec la prévision précédente.

L'ambition de l'entreprise est de réussir à automatiser 80 % de ses prévisions. Ce qui lui laisserait seulement 20 % de cas critiques, non informatibles, à gérer manuellement. Tel est le cas des grosses opérations promotionnelles dont les clients ne veulent pas les avertir. « Le progiciel Akila nous libère de ce qu'on appelle chez nous des « tâches stupides » qui nous agacent » déclare Frédéric Catry, et de poursuivre : « Ce temps gagné est consacré à faire davantage et mieux, à réduire le niveau de nos stocks. Nous avons beaucoup travaillé avec Generix sur la façon dont Eurimpex concevait ses approvisionnements. Nous sommes tombé d'accord sur un point clé : les approvisionnements doivent être conduits par la demande. La demande de prévision, les opérations promotionnelles et la politique de prix. Notre souhait : avoir affaire à un outil simple. Je ne sais pas s'il y a des statisticiens dans la salle. Pour établir des prévisions, il est d'usage de se servir de termes barbares, de formules mathématiques complexes. Chez nous, hors de question ! L'outil sera mis entre les mains d'opérateurs, qui n'ont pas fait d'études supérieures en math. Il faut que ce soit simple, plaisant, fonctionnel. »

En l'occurrence le progiciel nettoie les données, inscrit les saisonnalités, intègre les promotions et les actions commerciales, relèvent les phénomènes

«Eurimpex est contraint par ses délais d'approvisionnement en Asie : 30 jours de mer pour acheminer les conteneurs»

de cannibalisation et même une petite option météo. A titre d'exemple, Eurimpex vend des tapettes à mouches et les ventes de ce produit sont tributaires de la météo.

Akila est en cours d'installation. Frédéric Catry précise : « dès la fin septembre nous commençons à être opérationnel en boucle et ce sera définitivement en place vers janvier. Je

pourrais observer les premiers résultats tangibles produits par l'APS à l'été 2009, quand j'aurai toute mes commandes. Notre objectif est de réduire à terme mes stocks de 30 à 40 %, tout en conservant mes clients. »

G. Naudy



Quel outil pour gérer ses promotions ?

Pour créer, administrer et analyser les promotions, que ce soit en magasins, vente par correspondance ou, de plus en plus, sur internet, les distributeurs ou les fournisseurs de la grande distribution disposent d'outils sophistiqués. De telles solutions sont proposées par des éditeurs de gestion de la demande et quelques éditeurs de PGI ou ERP.

Les promotions sont un des événements importants de la grande distribution, notamment dans le secteur agroalimentaire et les produits saisonniers, mais aussi dans les grandes surfaces spécialisées (bricolage, multimédia, etc.). Si la promotion est lancée pour inciter à l'achat, elle a aussi un coût, tant pour le fournisseur que pour le distributeur. D'où la nécessité d'avoir des outils pointus pour créer ces événements, les administrer, les réutiliser si possible, et les analyser après coup. De tels outils existent depuis quelques années, suite à une demande du marché de la distribution. La plupart des éditeurs d'APS (Advanced Planning System, système de planification avancée), tels Acteos, Aldata, Alt-C Systems, Azap, Dynasys, FuturMaster, i2 Technologies, Infor, OM Partners, Planipe, Oracle, SAP, TXT e-Solutions..., comprennent un module de gestion de la demande et de gestion des prévisions, intégrant les reliquats, les promotions, les prévisions collaboratives, les rapports d'exceptions, etc. A ces progiciels assez généraux s'ajoutent des progiciels de gestion de la demande, qui gèrent également la relation au consommateur, tels que Business Forecast Systems, Click Commerce, D3S Technologies, Demand Solutions, Forecasting Systems...

A partir des prévisions de la demande, l'entreprise décide de sa production, des approvisionnements, des promotions, des ressources... et planifie l'ensemble. « Les progiciels d'APS effectuent habituellement des calculs de prévision de ventes mensuelles ou hebdomadaires, alors que la promotion est gérée au jour le jour, avec une date de début et une date de fin », explique Philippe Rechaussat, ingénieur avant-vente chez Dynasys. « Un outil de gestion des promotions s'adresse aussi bien aux industriels qui



Mise à jour des étiquettes électroniques en magasin dans les magasins Cdiscount avec Agil : les prix en magasins sont mis à jour en temps réel au rythme des promotions sur internet.

travaillent avec la grande distribution qu'à ceux qui ont leur propre réseau, comme Picard, et à ce titre doivent faire des promotions. »

Un module de progiciel APS...

Généralement, la gestion des promotions fait partie de l'offre gestion de la demande au sein d'un APS (Advanced Planning Systems), notamment lorsque les éditeurs de ceux-ci ont une stratégie fortement orientée vers la distribution. Historiquement, le module « gestion détaillée des promotions » de n.Skep de Dynasys a été développé conjointement avec Nestlé pour répondre au besoin de cet industriel. « Il peut être paramétré pour différents niveaux : local, régional, national. La gestion peut concerner un article générique ou une gamme d'articles. Un article ou plusieurs milliers. Les articles promotionnels peuvent être dotés d'un code spécial pour la promotion ou du même code que l'article hors promotion », précise Philippe Rechaussat, qui distingue aussi différentes manières de classer les promotions : tract annonçant la promotion, un gratuit pour n achetés, promotion sur le prix de vente...

Lorsque l'on met en place une promotion, il faut organiser toute la logistique en conséquence. Ainsi, la date de livraison des articles faisant l'objet d'une pro-

motion doit être antérieure à la date de début de promotion ; il faut tenir compte de jours particuliers dans la semaine, comme le vendredi et le lundi ; de la durée de promotion et des profils à réapprovisionner ou sans approvisionnement. Chez TXT e-solutions, le module Demand Management & Forecasting inclut la gestion des promotions comme faisant partie du processus de prévision, et évalue l'impact de telles initiatives sur les volumes, le turnover et les

objectifs de marge.

Le module « gestion détaillée des promotions » de Dynasys permet de constituer une bibliothèque d'événements avec divers critères de regroupement, afin de faciliter la création d'une promotion en se basant sur une promotion antérieure, où il suffit de changer le code et un ou deux articles. Chaque promotion a un statut : « proposée », « validé », « annulée », « en cours ». Dynasys permet de gérer tout le cycle de la promotion.

... ou une fonctionnalité du PGI

Si la gestion des promotions est souvent intégrée dans les logiciels APS, elle peut aussi être intégrée dans les PGI destinés aux entreprises de négoce, aux fournisseurs de la grande distribution, et aux points de vente, ou dans les progiciels de gestion des ventes. C'est le cas, par exemple, des progiciels Minos et Myké-rinos d'Ordirope, Cegid Business Retail et Winshop.net de Cegid, Agil de Generix, ou encore Comix Ventes de Sydel. JDA Advertising & Promotion Management (APM) optimise les processus de tarification et de promotion afin de réduire les coûts d'inventaire. « La solution magasin Agil de Generix prévoit un outil d'animation promotionnelle en magasin et son contrôle de l'impact sur la gestion des

stocks », indique Sylvie Brunet, directrice marketing et communication de Generix. Agil aide à créer et administrer des opérations commerciales en magasin grâce à son « moteur d'avantages ». L'assistant inclus dans Agil permet de créer de manière simple et rapide les opérations commerciales choisies : bon de réduction en caisse, remise en pour-cent ou en valeur automatique, lots, cadeaux, 3 pour le prix de 2, le troisième à 1 euro, etc. Le moteur d'avantages orchestre et industrialise l'émission de coupons commerciaux en central ou à partir du système d'encaissement installé sur le point de vente. Ces opérations peuvent être activées automatiquement dans tout ou partie des magasins. La dimension temps réel assure la réactivité de l'animation commerciale, en fonction de paramètres tels que le jour, l'heure, le contenu du ticket, le produit acheté, la période, etc.

L'une des caractéristiques de la solution Agil, par rapport à d'autres modules ou fonctions de gestion de promotion inclus dans un PGI, est d'intégrer l'aspect logistique impliqué par l'événement commercial. Ainsi, Agil permet le réapprovisionnement à partir des remontées de caisse. « La technologie d'échanges de données (brevet international Dartflow) permet un suivi des stocks en temps réel, ainsi que le réapprovisionnement dans les délais les plus courts », explique-t-on chez Generix. Les flux d'encaissement sont partagés en temps réel en centrale et en magasin. Ainsi, à partir du système d'encaissement, le vendeur accède instantanément à la consultation des stocks, aux fiches produits, aux informations portant sur la disponibilité de stocks dans les autres magasins. Par exemple, chez Cdiscount, les promotions sur internet sont répercutées instantanément sur les étiquettes électroniques en magasin. Selon Generix, Agil est une des très rares solutions permettant ce résultat. En outre, cet outil prévoit une aide à la vente intégrée à la caisse, afin d'alerter et d'informer le vendeur des articles complémentaires que pourrait acheter le client pour bénéficier d'une opération commerciale ciblée. Si l'article « bipé » appartient à une opération commerciale en cours, le vendeur est en mesure de conseiller son client dans des actes d'achat complémentaires.

Les deux gammes de progiciels pour les points de vente de Cegid, Cegid Business Retail et Winshop.net proposent, eux aussi, des fonctions dédiées aux opérations commerciales et à la gestion des promotions. « Des assistants de tarifs permettent le recalcul des prix de soldes et de promotions dans une période de temps donnée sur tel article. L'outil de gestion de tarif effectue le calcul soit à partir du prix d'achat, soit à partir du prix de vente tarif moins n%, soit en fixant le prix d'un ensemble d'articles à tel montant », explique Nathalie Echinard, directrice des marchés sectoriels chez Cegid. Les progiciels de Cegid permettent aussi de définir des prix promotionnels en fonction de ce qu'achète le client, par exemple l'achat de deux articles, A et B, donne droit à quelque chose (une réduction, un cadeau, etc.). C'est ce qui a été fait chez Yves Rocher avec Winshop.net : l'éditeur a codéveloppé avec cette entreprise des algorithmes très puissants, qui permettent de calculer le nouveau prix du produit en question en fonction du paramétrage. Il est possible d'effectuer des changements de tarif motivés, c'est-à-dire gérer le motif de remise. « Le progiciel permet également de coupler fidélité et promotion avec la notion de couponing », ajoute Nathalie Echinard.

Ordirope, fournisseur de PGI pour la grande distribution, propose aussi à ses clients des services comme l'élaboration de la dynamique promotionnelle et saisonnière, et l'analyse des résultats. « On soumet un planning promotionnel au



LEADER IN INSULATED CONTAINERS

maîtrise de la chaîne du froid

Conteneurs **isothermes professionnels** pour le transport des **produits frais ou surgelés**

Maintien de la température pendant **24 heures et plus**

30 modèles de conteneurs adaptés à **votre besoin**

Pascal Tafforeau
Responsable Produits

Depuis que nous transportons les produits frais sensibles en roll isotherme, nos ventes de produits carnés conditionnés ont augmenté de 29%.



www.olivo.fr



client, représentant une partie du chiffre d'affaires. Le résultat est analysé avec l'outil de BI [Business Intelligence] intégré dans le PGI ou sous Excel », indique Didier Ottogali, directeur R&D chez Ordirope.

Le décisionnel, un complément indispensable

L'analyse des promotions est en effet une étape importante dans la gestion de ces événements. Avant de lancer la promo-

tion, la simulation sur la quantité de produits permet de savoir si la promotion est possible. Après l'événement, les outils de gestion des promotions permettent généralement d'analyser les résultats. Avec la gestion du motif de remise incluse dans Winshop.net, on peut analyser les résultats des promotions par type de remise. Par ailleurs, les progiciels étant articulés autour de bases de données, on peut appliquer à ces bases de données les outils décisionnels, effectuer des simulations, etc. Agil permet aux décideurs en central d'agir avec réactivité pour le suivi de l'impact de l'opération commerciale, le pilotage des stocks magasins et entrepôt, les échanges inter-magasins, etc.

Dans n.Skep, une promotion peut être analysée, en tenant compte de probabilité d'obtention de la part du distributeur, par exemple 3000 unités vendues avec une probabilité de 0,8. Dans l'analyse, il faut aussi tenir compte du « cannibalisme » : la promotion sur un produit entraîne souvent une baisse des ventes sur ce produit le mois suivant ; elle peut aussi entraîner une baisse des ventes sur un autre produit.

Comme nous l'avons vu, les promotions sont gérées soit au sein d'un APS, soit par un PGI. Il n'existe pratiquement pas d'outils de gestion de promotion isolés. En effet, l'intérêt de la gestion des promotions est de pouvoir interfacier cette fonction, d'une part, avec la gestion de la logistique afin d'optimiser les livraisons et les stocks en relation avec la promotion et, d'autre part, avec une gestion commerciale afin de permettre le suivi du volume de ventes réalisées par rapport au volume prévu, et cela sur le nombre d'articles en promotion. Qu'il s'agisse d'un module optionnel de ces progiciels, ou intégré en standard, généralement la gestion des promotions partage la base de données et l'interface graphique du progiciel APS ou PGI. Ainsi i2 Demand Management permet la planification basée sur des événements avec disponibilité des données en temps réel. La fonction de gestion de promotion doit aussi faciliter la collaboration. En effet, le bon fonctionnement d'une promotion implique une collaboration entre fournisseur et distributeur ou client. « Dynasys traite bien le processus collaboratif et les allers-retours entre le fournisseur et le client », ajoute Philippe Rechaussat.

Claire Rémy

Article	Date	Destination	Origine	Promotion	Statut	Quantité	Statut								
...

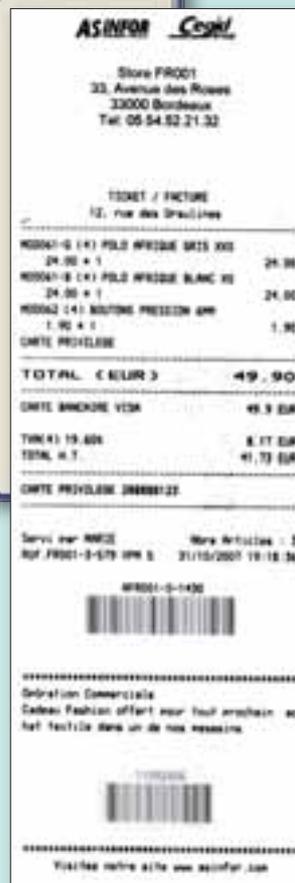
Le module « gestion détaillée des promotions » fait partie intégrante du progiciel n.Skep de Dynasys.

Code: Cdiscount France - Filas
 Libellé: Promotion Filas Individuel Cdiscount France
 Type Promotion: Filas
 Dates: Du 11/10/2007 au 17/10/2007
 Quantité: 1000

Les solutions Cegid Business Retail et Winshop.net permettent de gérer des promotions sur tout le processus commercial, y compris l'édition de ticket de caisse ou de facture, avec possibilité de couplage avec cartes de fidélité.



Passage en caisse chez Cdiscount : Agil de Generix permet de créer et d'administrer des opérations commerciales puis de les activer automatiquement dans tout ou partie des magasins.



Impress réduit le grand écart

Dans le cadre du congrès Aslog qui a lieu en novembre prochain, nous avons recueilli le témoignage de Jean-Claude Lermant, Supply Chain Manager d'Impress et membre du conseil d'administration de l'Aslog, sur la problématique de la Supply Chain agile. Le cas de la boîte métal...

La scène se passe dans le bureau du comité de direction d'Impress à Clichy voici quelques semaines. Le directeur des achats reproche au directeur Supply Chain, Jean-Claude Lermant, de n'avoir pas assez acheté de matières premières, minimisant ainsi son pouvoir de négociation. Ce dernier se défend en répondant que le niveau de stock a été en ligne avec la production en 2007. C'est ce dernier qui obtenu gain de cause. Pourquoi ce différend ? L'année 2007 a été catastrophique sur le plan de la récolte des petits pois à cause de la météo. Cette récolte qui ne dure que 15 jours nécessite de fortes anticipations de production des boîtes de conserve. Sans outil particulier, Impress aurait dû fabriquer autant de boîtes que d'habitude... et se retrouver avec un stock important de boîtes sur les bras. Mais grâce au logiciel de prévision Azap, la tendance avait été anticipée en amont et le niveau de stock s'est retrouvé au même niveau que la récolte de petits pois à conditionner.

Impress, fruit de la fusion des activités emballage de Pechiney et de Schmalbach Lubeca, est en réalité un LBO (leverage buy out) où la réalisation de cash pour rembourser l'acquisition par emprunt est fondamental. C'est aussi une start up créée mi 1997 qui a énormément grandi avec de nombreuses acquisitions : Ferembal, Heinz, Lawson Mardon, US Can et depuis 2003 de nombreuses acqui-



JEAN-CLAUDE LERMANT, INGÉNIEUR DANS L'ÂME

Jean-Claude Lermant, 47 ans, est centralien de formation. Il arrive par hasard à la logistique, alors qu'il postulait pour un poste d'ingénieur d'études. Mais il y arrive tôt puisqu'en 1986 son premier est celui de patron du planning du fabricant d'emballages Grace Cryovac, fabricant de sacs et de films plastiques. Quatre ans plus tard, il devient directeur Supply Chain dans la filiale Cointreau chez Rémy Cointreau où il s'occupe des achats, du développement packaging, du planning, des magasins mais aussi de l'export. En 1995, il passe chez Rémy Cointreau Distribution, où il doit créer une structure de distribution européenne opérant à partir de Londres. Dans cette logistique aval, Jean-Claude Lermant contrôle les approvisionnements, le dépôt central et l'administration des ventes. Une fois vendu, il devient directeur logistique Europe de Bic. C'est un poste fonctionnel de coordination des logistiques au niveau européen. Chez Impress début 2000, Jean-Claude Lermant démarre la Supply Chain sous l'égide de Dominique Damon qui la voit comme une fonction corporate. Puis, à l'arrivée de Francis Labbé, Impress a scindé en trois divisions : l'alimentaire (« food »), le poisson (« sea food ») et les spécialités. Il prend alors la tête de la Supply Chain alimentaire. Une fonction qui comprend à la fois les achats de matières premières (métal et vernis) et ce qui n'est pas corporate, à savoir les emballages, les palettes et les prestations logistiques. Affable et ouvert, Jean-Claude Lermant reprend volontiers à son compte la phrase de Laurent Grégoire, ex président de l'Aslog : « la logistique, c'est la tête dans la stratégie et les pieds dans les palettes ».

« La logistique, c'est la tête dans la stratégie et les pieds dans les palettes ».

tions dans les pays de l'Est. « A chacune d'entre elles, l'intégration système a été prioritaire », explique Jean-Claude Lermant. L'ERP (entreprise resource planning) BPCS est ainsi commun et central à toute l'Europe, ce qui permet par exemple à une administration commerciale française de saisir une commande sur l'Angleterre pour une expédi-

tion en Espagne. Seule entorse au système : la dernière acquisition, la filiale allemande d'US Can, a gardé son système SAP. Prémonitoire ? « L'avantage est que BPCS est un système simple et peu paramétrable. Il a été mis en place en Europe en moins de 3 ans, mais il n'y a aucun module de Supply chain. C'est un simple calcul de besoin ».

LE CASSE-TÊTE DE LA STANDARDISATION

La politique active d'acquisition d'Impress n'a pas que des bons côtés sur le plan logistique. Le groupe est un patchwork de 12 entreprises, donc de 12 systèmes, de 12 technologies et de 12 cultures différentes.

Jean-Claude Lermant a ainsi dû se battre pour rationaliser les produits et les emballages. « Le stock est proportionnel à la racine carrée du nombre de références », a-t-il coutume de dire. Les produits ont été classés par catégorie a, b, c plus une catégorie d, dans laquelle on trouve les produits qui perdent de toute façon de l'argent au niveau des coûts de transport ou de la gestion des stocks. 80 % des références de cette catégorie ont été éliminées mais il s'en recrée toujours. « Je suis donc en train de centraliser la codification article pour contrôler les références recréées. Il faut que le client paie le vrai coût du produit et non pas un coût à la tonne », explique-t-il.

Côté palette, c'est plus compliqué parce que chaque pays utilise son propre format. Jean-Claude Lermant a pu cependant standardiser les palettes de couvercles avec une 800 par 1200. Ce qui lui permet aujourd'hui de réfléchir à un système de location de palettes. Avis aux amateurs !



Les produits ont été classés par catégorie a, b, c plus une catégorie d, dans laquelle on trouve les produits qui perdent de toute façon de l'argent au niveau des coûts de transport ou de la gestion des stocks.

qui est envoyée par mail à Arcelor Mittal, Corus... », résume Jean-Claude Lermant.

Dans la division « food », le logiciel Azap n'est cependant pas utilisé pour son algorithme de calcul. C'est en effet le planning du client qui fait la prévision. Pour revenir à l'exemple du petit pois, la date de livraison est connue du jour pour le lendemain et la prévision ne sert à rien. « J'utilise donc Azap en gestion de base de données, pour saisir des données dans un environnement convivial », explique Jean-Claude Lermant. En revanche, dans la division « specialities », qui fabrique notamment les boîtes de peinture, le calculateur est utilisé fréquemment parce que l'impression de la feuille constitue une grande contrainte. Si une promotion ne marche pas, Impress se retrouve avec des tonnes de feuilles de métal sur les bras. Et lorsqu'elle marche, personne ne sait dans quel conditionnement : le litre, le demi-litre ou le 2,5 l ? Le calculateur d'Azap a dans ce cas permis de se pas-

ser de l'avis des commerciaux. L'outil est donc devenu essentiel au management des sites de production.

« Le problème est le grand écart entre la demande versatile du client et le délai fournisseur qui est à 8 semaines », résume Jean-Claude Lermant. Mais ce grand écart a été largement réduit avec le progiciel. Ainsi, lorsqu'on a su que la saison de petits pois allait être mauvaise, Azap a immédiatement remonté l'information jusqu'au niveau des achats de matières premières. Le directeur Supply Chain estime ainsi à trois mois le gain de visibilité. Grâce à cela, le délai de livraison des bobines de métal ou d'aluminium a été réduit de 12 à 8 semaines à 2 à 8 semaines, soit un gain de visibilité de 4 à 6 semaines. Résultat : le stock de la division food a été réduit de 50 % en 4 ans. Il est passé de 24 millions à 17 millions d'euros. Autant de gagné pour réaliser des investissements dans les lignes de production !

Gilles Solard

Un peu juste lorsqu'il s'agit de calculer une TVA par exemple. Dans les années 1990, chaque site de production réalisait à la fois les feuilles pour réaliser les couvercles et les boîtes. L'idée de Dominique Damon, la première P-dg de l'entreprise très attachée aux problématiques de la Supply Chain, a consisté à regrouper l'impression des feuilles d'un côté et la fabrication des boîtes de l'autre. Une bonne idée parfois difficile à mettre en route car les sites Est européens qui se sont vus spécialisés dans la fabrication de couvercles se sont retrouvés avec cinq technologies de lignes de production différentes ! Cette nouvelle organisation industrielle donne cependant de bons résultats aujourd'hui.

Arrivé en 2000, Jean-Claude Lermant s'est, lui, appliqué à réduire les stocks. Il a ainsi mis en place le module de prévision d'Azap. En 2004, celui-ci est installé sur 15 usines « food » en Europe et sur 7 usines « sea food ». Mais au lieu de disposer de deux outils distincts – la finance en euro d'un côté et la logistique en volume de l'autre – Impress a décidé de n'effectuer qu'une seule prévision des ventes pour l'ensemble du groupe en volume. Cette prévision est ensuite valorisée pour la finance.

Dans les usines, un plan industriel et commercial (PIC) est en place. Chaque site a pour objectif de réaliser une prévision le dernier jour du mois avant de faire une planification plus fouillée en début du mois suivant avec l'arbitrage du commercial. Celle-ci se transforme à son tour en besoins « interco » (logistique entre les usines de feuilles et les usines qui fabriquent les boîtes) puis en prévision « interco ». La prévision « interco. » devient alors une planification des usines amont pour devenir enfin une prévision fournisseur. « La prévision des ventes descend donc de manière coordonnée jusqu'à la livraison fournisseur

Mettez vos stocks au régime Planipe

Par de meilleures prévisions
et une réelle optimisation,
vous diminuez vos stocks
d'au moins 20 % et divisez
par 2 vos ruptures.



PLANIPE

Tél. 01 47 30 54 73
92300 Levallois-Perret

contact@planipe.com
www.planipe.com

Des logiciels adaptés aux utilisateurs ?

**MISSION
POSSIBLE**



Un logiciel qui sait tout faire, c'est bien. Si l'utilisateur peut tout faire, c'est mieux.

Notre interface Smart Client donne aux utilisateurs une maîtrise plus intuitive du logiciel, et renforce le contrôle de leur environnement. Et la productivité est améliorée :

formation plus courte, taux d'erreurs en baisse, centre support moins sollicité. Votre mission est de choisir un logiciel qui concilie les contraintes utilisateurs et process ? Avec Lawson, c'est mission possible.

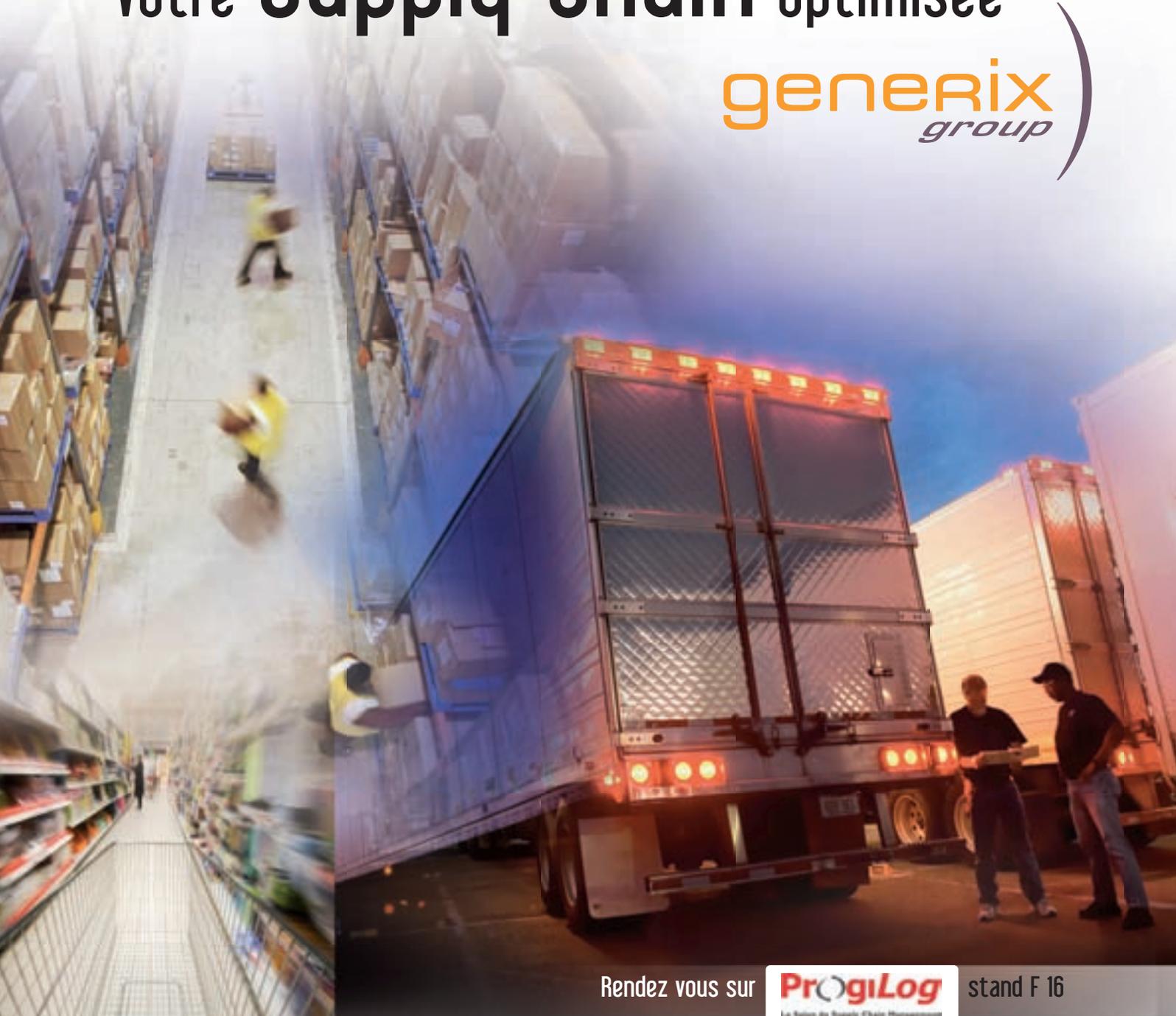
www.lawson.com/france

LAWSON

Logiciels de gestion pour l'industrie et les services

Votre supply chain optimisée

generix
group



Rendez vous sur

ProgiLog
Le Salon du Supply Chain Management

stand F 16



sont des marques déposées de Generix Group

- Gestion des flux logistiques
- Optimisation des approvisionnements
- Pilotage de l'entrepôt (WMS)
- Optimisation du transport (TMS)
- Yard Management : Gestion de la cour
- Ressource Management : Planification des ressources
- Event Management : Gestion des alertes et des KPI
- Traçabilité

Generix Group
69/71, rue Beaubourg
F-75003 Paris

Contact : Valérie Pétilon
vpetillon@generixgroup.com
Tél. : +33 (0)1 77 45 41 80

www.generixgroup.com



PRÉSENT À PROGILOG, STAND E18

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



Adhoc communication 03 81 25 50 50

 **DynaSys**

www.dys.com

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT SOFTWARE

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 en solutions de **Supply Chain Planning** depuis plus de 23 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, Chantelle, Coca Cola, Essilor, Johnson & Johnson, Ipsen, Labeyrie, LVMH, 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