

Maintenant que l'arrivée est en vue (fin avril, le rideau se lèvera sur Eclips), Möbius a effectué une dernière mise au point sur le projet auquel l'entreprise a travaillé ces trois dernières années avec l'université technique de Riga, Eurodécision, LoQutus, Pliva-Lachema Diagnostika et Huntsman. Bram Desmet, consultant chez Möbius, présente les résultats et le futur du projet Eclips après avril 2009.

[Eclips: un rayon de lumière dans l'opacité des prévisions?]

— Möbius donne des éclaircissements sur la phase terminale d'Eclips —

- Pour rappel, le projet Eclips se concentre sur deux aspects: une planification cyclique multi-échelon pour les produits arrivés à maturité, et des prévisions de meilleure qualité pour l'introduction de nouveaux produits. Au terme d'une première phase de développement du concept, un outil prototype a été élaboré et ensuite testé dans la pratique auprès des entreprises chimiques Pliva-Lachema Diagnostika et Huntsman (planification cyclique multi-échelon), et auprès du fabricant de lingerie Van de Velde (prévisions pour les nouveaux produits).

“Dans une entreprise individuelle, le processus de planification est généralement bien contrôlé”, précise Bram Desmet. “Mais les choses deviennent beaucoup plus complexes quand le processus de production est composé de plusieurs étapes et que le produit doit parcourir de longs trajets entre différentes unités opérationnelles, que celles-ci fassent partie ou non de la même entreprise. Très peu d'organisations possèdent un grand outil de planification qui recouvre l'ensemble de ces opérations. Elles ont dès lors souvent besoin d'une meilleure synchronisation au sein de la chaîne. Une fonctionnalité qui fait aujourd'hui encore défaut dans de nombreux outils de planification.”

Réduire les stocks

Avec une planification cyclique multi-échelon, les cycles sont introduits dans la chaîne puis communiqués à tous les départements de planification

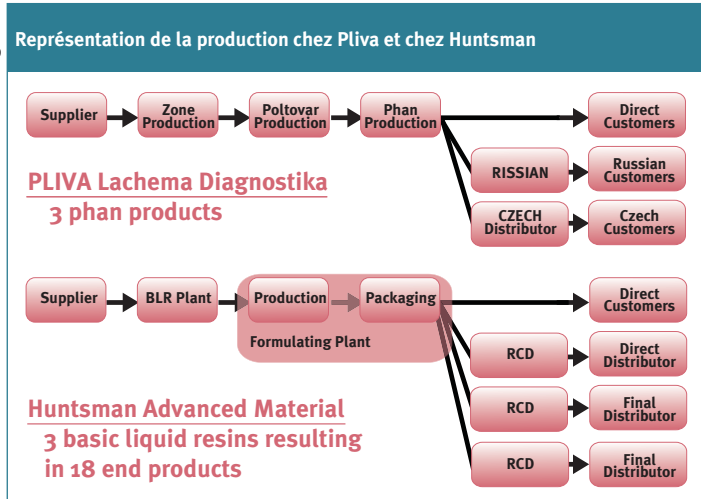
impliqués. Une semaine de départ est également arrêtée pour que les timings des différents maillons puissent être correctement harmonisés les uns par rapport aux autres.

Bram Desmet: “En procédant de la sorte, les produits passent sans délai d'une étape à l'autre. Cela permet non seulement de réduire les stocks de produits intermédiaires dans la chaîne, mais aussi de faire remonter dans l'ensemble de la chaîne la stabilité de la demande finale.”

La phase test a débuté mi-août chez Pliva-Lachema Diagnostika, un producteur tchèque de matériel de tests cliniques (entre autres pour les analyses d'urine, la biochimie clinique, et l'identification bactérienne), et début septembre chez l'entreprise chimique Huntsman. La figure 1 représente la chaîne des deux entreprises.

B. Desmet: “Bien que les volumes de stock des deux entreprises ne soient pas comparables entre eux, elles suivent toutes deux un modèle de production relativement similaire. Chez Pliva, par exemple, il fallait tenir compte d'une part d'importants coûts de set-up et d'autre part de la durée de vie relativement courte des produits. Un cycle de huit semaines a été mis en place au niveau de la production, tandis que le cycle de quatre semaines vers le distributeur russe et le cycle hebdomadaire vers le distributeur tchèque ont provisoirement été conservés. Si le cycle de huit semaines était étendu à terme à toute la distribution, les avantages de la planification cyclique multi-échelon deviendraient encore plus importants.”

Figure 1



Le principal avantage révélé jusqu'à aujourd'hui par la phase test a été la diminution des stocks de produits intermédiaires. Chez Pliva, la diminution de ces stocks a été de l'ordre de quarante pour cent, et chez Huntsman de vingt pour cent.

“Mais il y a également eu plusieurs avantages indirects (*soft benefits*), au moins aussi importants. Cette façon de travailler génère en effet une sorte d'automatisme dans le travail de planification. Le temps ainsi gagné peut ensuite être consacré à la planification de groupes de produits plus complexes. Ce concept permet en outre à beaucoup d'entreprises de comprendre leurs réseaux en les abordant de façon différente par rapport au passé.”

Prévoir les nouveaux produits

En ce qui concerne les prévisions de meilleure qualité pour les nouveaux produits, le projet a été partagé en deux volets. Le premier de ces volets concerne la prévision des ventes tout au long de la durée de vie du produit. Il avait déjà été clairement établi l'an dernier que la méthode Eclips permettrait d'établir des prévisions à un niveau de détail inférieur. Pour le fabricant de lingerie Van de Velde, qui avait mis des données à disposition pour ce volet du projet, les résultats apportés par Eclips devaient avant tout permettre d'identifier les modèles devant être lancés le plus rapidement possible sur le marché pour ensuite optimiser l'organisation des transports sur la base des informations ainsi obtenues.

Mais il était néanmoins plus important pour Van de Velde d'évaluer dans quelle mesure Eclips pourrait contribuer à la prévision du volume total à produire. L'impact de cet aspect du processus n'est pas sans importance pour Van de Velde. Les produits de l'entreprise sont caractérisés d'un côté par une durée de vie de deux à trois mois, et de l'autre par un délai de production de même longueur. Cette double particularité complique sensiblement les choses quand il s'agit de réagir aux fluctuations de la demande en cours de saison. De plus, chaque nouvelle saison

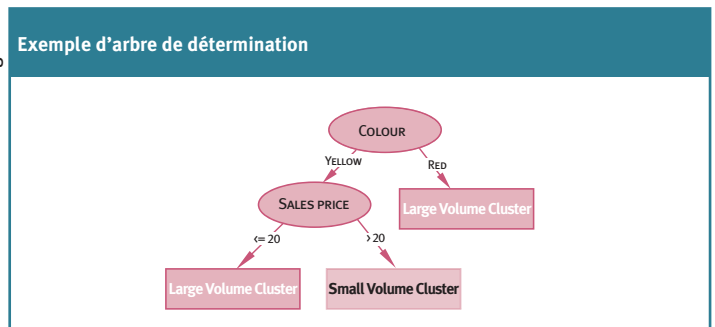


Pour le fabricant de lingerie Van de Velde, les résultats apportés par Eclips devaient avant tout permettre d'identifier les modèles devant être lancés le plus rapidement possible sur le marché pour ensuite optimiser l'organisation des transports sur la base des informations ainsi obtenues.

est composée à quatre-vingts pour cent de nouveaux produits, pour lesquels il n'existe bien sûr pas de données historiques. Etant donné que les résultats à ce niveau n'avaient pas été satisfaisants l'an dernier, les responsables du projet ont décidé de libérer des moyens supplémentaires au sein d'Eclips pour améliorer cet aspect du processus.

B. Desmet: “Jusqu'à aujourd'hui, les prévisions des nouveaux produits se font en grande partie sur la base de l'intuition et de l'expérience des Product Managers. Partant, entre autres, de la couleur, du groupe cible visé et des efforts de marketing prévus pour un modèle donné, le Product Manager recherche d'éventuels parallèles avec de précédents lancements de produits. Comment avons-nous procédé? Tous les nouveaux produits ont été répartis en quatre clusters sur la base d'attributs qualitatifs (tels que la qualité proprement dite, la couleur, ...). Les flops sont regroupés dans le cluster 1, les produits les plus performants dans le cluster 4. Au total, une vingtaine d'attributs différents ont été définis chez Van de Velde. Pour répartir les produits dans les différents ▶

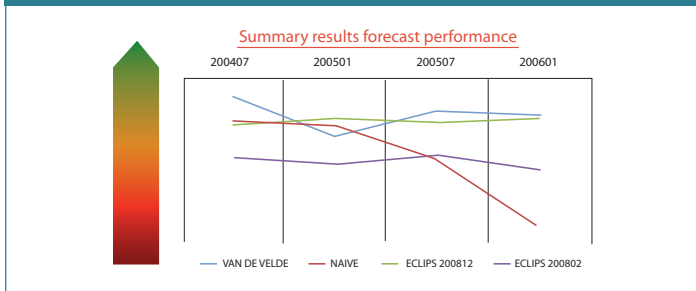
Figure 2



clusters, nous avons utilisé ce qu'on appelle un arbre de détermination, ou *determination tree* en anglais. Plus l'impact d'un attribut est important sur la demande attendue, plus il sera placé haut sur l'arbre de détermination (voir figure 2). Chez Van de Velde, par exemple, la couleur des étoffes et les activités de marketing pour un modèle donné ont un impact très important."

Figure 3

Les différences au niveau de la performance des prévisions



La figure 3 montre les différents résultats selon que l'on utilise ce qu'on appelle des prévisions naïves (les volumes de la saison précédente étant répartis de manière égale sur les produits de la nouvelle saison), la technique de prévision actuellement utilisée par Van de Velde, la méthode Eclips dans sa première version, ou la méthode Eclips dans sa version actuelle.

B. Desmet: "La méthode Eclips s'est avérée clairement plus performante et présente en outre moins de fluctuations que la méthode de prévision utilisée par Van de Velde. Alors que le fabricant de lingerie se base pour ses prévisions sur l'expérience et les estimations des Product Managers, force est de constater que l'utilisation d'un outil dans ce contexte confère plus de stabilité à l'ensemble du processus prévisionnel. Le graphique permet de constater que les résultats des deux méthodes sont similaires, mais la façon d'obtenir ce résultat est fondamentalement différente. En utilisant les prévisions obtenues par la méthode Eclips comme s'il s'agissait d'une première estimation devant être affinée par les Product Managers, Van de Velde peut améliorer la performance de ses prévisions finales. Il est cependant difficile de se prononcer avec plus de précision sur l'ampleur de ce potentiel d'amélioration."

Pour le reste, l'analyse des résultats a également permis de démontrer que la méthode Eclips était plus performante dans la prévision des flops éventuels pour les nouveaux produits. La figure 4 révèle que la méthode Eclips a permis d'identifier à l'avance 44 pour cent des flops, contre 23 pour cent avec la méthode de prévision utilisée par Van de Velde.

B. Desmet: "Il ne faut en aucun cas sous-estimer l'impact de cette plus grande précision au niveau de l'identification des flops. Cela ►

A la recherche de valeur ajoutée directe en Achats et Gestion de la Supply Chain?

Des experts confirmés avec passion pour leur métier.

SOLVINT

SUPPLY MANAGEMENT

ONE STOP SHOP FOR PURCHASING & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Pour plus de renseignements, contactez:

Tel. +32 (0)3 232 13 10

E-mail: info@solvint.com

www.solvint.com

permet en effet à Van de Velde de réduire ses amortissements. En outre, une meilleure identification des produits les plus performants permet également d'augmenter les marges bénéficiaires. Il va de soi que l'identification des flops ne permet pas pour autant de supprimer directement de l'assortiment tous les produits concernés. Compte tenu de leur image de marque ou pour des raisons de couverture de la demande, les entreprises sont parfois forcées de conserver dans leur assortiment certains produits dont elles savent très bien qu'ils ne rapporteront pas le succès escompté."

Compte à rebours

Le mois d'avril approchant à grands pas, il convient de s'interroger sur l'avenir du projet Eclips au-delà du mois d'avril 2009. Quoi qu'il en soit, Möbius ne doute en tout cas pas de la viabilité de la méthode.

B. Desmet: "L'outil peut être appliqué dans différents types d'entreprises. Pour les prévisions de nouveaux produits, nous pensons en premier lieu à des articles avec une courte durée de vie, comme ceux du secteur de la mode et de l'électronique grand public. En ce qui concerne la prévision cyclique multi-échelon, nous pensons plutôt aux entreprises dont les articles passent par plusieurs phases de production et sont suffisamment matures, comme dans les secteurs de la chimie et de la sidérurgie. Mais pour le moment, l'outil Eclips n'est pas encore disponible à la vente. Nous avons développé une sorte de prototype sur la base du concept, et avons pu démontrer par les implémentations chez Pliva et Huntsman que la méthode porte réellement ses fruits. Il faudra néanmoins encore d'importants investissements pour pouvoir la commercialiser. Mais le fait est que la Commission Européenne (qui soutient le projet sur le plan financier) attend un plan d'exploitation."

Möbius voit différentes options possibles. En résumé: soit mettre sur pied une collaboration avec un fournisseur existant de logiciels de planification, soit assurer l'exploitation par ses propres soins en créant une nouvelle entreprise avec la collaboration éventuelle des partenaires du projet, soit ne pas exploiter l'outil mais utiliser l'expertise au niveau interne pour soutenir des projets de consultance.

B. Desmet: "Avant de pouvoir prendre cette décision, il faut encore répondre à quelques questions essentielles. Le marché est-il déjà suffisamment conscient de cette problématique? Comment introduire le produit sur le marché et atteindre le groupe cible? En ce qui concerne la Commission Européenne, il est clair qu'elle ne veut pas perdre l'expérience acquise au cours des trois dernières années et qu'elle souhaite voir appliquer celle-ci le plus largement possible. Nous espérons pouvoir en dire plus à ce sujet d'ici la fin du mois de février."

BDV



[Prête pour la

Augmentation considérable de la productivité, vue complète sur les stocks, livraisons plus rapides, et élimination quasi totale des formalités papier dans l'entrepôt. Tels sont les résultats concrets de la profonde réorganisation des activités au sein de l'entrepôt central de La Poste situé à Jemelle, près de Rochefort. Ce site d'entreposage regroupe tous les stocks des produits destinés aux bureaux de poste en Belgique. Kurt Persoons, Supply Chain Manager à La Poste, explique comment l'optimisation de l'entrepôt combinée à la mise en place d'un système WMS (Warehouse Management System) a permis de renforcer sensiblement l'esprit combattif de l'entreprise.

Le stock de La Poste entreposé à Jemelle comprend trois groupes de produits importants. Pour commencer, il y a les tenues destinées aux postiers, soit un total de 900 pièces de vêtements. Viennent ensuite les articles de vente (*sellables*), avec un millier de références différentes disponibles aux guichets, telles que des timbres, des billets à gratter, et des emballages pour l'expédition. Enfin, il y a également 2.000 consommables (*consumables*) qui comprennent par exemple les sacs postaux, les posters et les brochures. Ces trois groupes de produits sont entreposés sur le même site mais dans trois bâtiments différents, d'une superficie totale de 10.000 mètres carrés.

Kurt Persoons: "Il nous fallait d'urgence un bon système WMS pour gérer efficacement ces différents groupes de produits. Avant, chaque bâtiment utilisait son propre système de gestion des stocks, basé sur notre système ERP (*Enterprise Resource Planning*) Oracle et un outil Access développé en interne. Mais ce système était très complexe dans son utilisation et nécessitait pas mal de travail administratif. Par entrepôt, nous avons certainement besoin d'un travailleur à temps plein pour préparer le trajet et les opérations de prélèvement. De plus, il n'y avait aucun système d'entreposage cohérent pour l'ensemble des marchandises. Cette situation se traduisait par un travail lent, un nombre considérable d'erreurs, et une vue incomplète sur les niveaux de stock. Toutes ces difficultés justifiaient pleinement l'acquisition d'un bon système WMS. Nous venons en plus de commencer à proposer des services logistiques à d'autres entreprises, ce qui fait encore augmenter les volumes traités par l'entrepôt. Nous avons pour le moment cinq projets en cours pour le compte de tiers. Ainsi, pour la Loterie Nationale, nous faisons parvenir du matériel promotionnel à ►