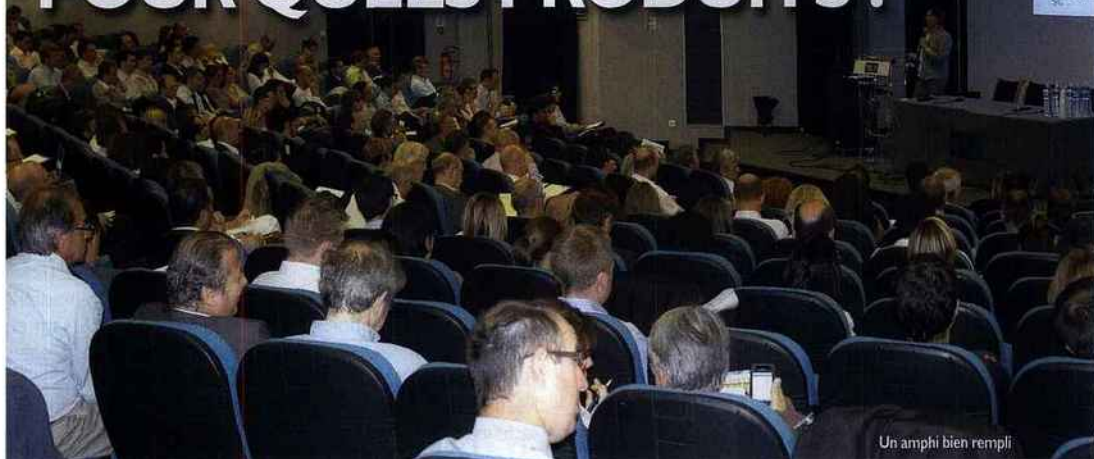


FORUM D'ÉTÉ 2011

QUELLES PRÉVISIONS POUR QUELS PRODUITS ?



Un amphi bien rempli

Pour sa 5^e édition, le Forum d'Été de Supply Chain Magazine a choisi le thème des prévisions. Cette journée riche en présentations, témoignages et débats a montré qu'on est loin d'avoir tout dit sur un sujet en perpétuelle amélioration tant au niveau des concepts que des outils.



Valentina Carbone,
Professeur-chercheur ESCP-Europe
« Il faut dépasser la vision îlots d'analyse qui augmente les effets du Bullwhip Effect ».

Une fois n'est pas coutume, c'est Valentina Carbone, Professeur-chercheur à l'ESCP-Europe qui démarre les conférences en exposant les principes fondamentaux des Prévisions et de la Supply Chain. Après avoir insisté sur l'intérêt de faire des prévisions, elle rappelle les impacts de leur sur ou sous-évaluation : surstocks, obsolescences, marges réduites ou à l'inverse, insatisfaction client, manque à gagner, surcoût des commandes urgentes... De même, au niveau de la Supply Chain, deux effets se combinent concernant les prévisions de la demande : le premier, mis en exergue par Forrester en 1958, montre que la variation de la demande tend à s'amplifier de l'aval vers l'amont de la Supply Chain ; le second, explicité par Mentzer et Moon en 1997, met en lumière l'existence d'« îlots d'analyse » qui chacun produisent leurs prévisions, d'où des conflits, un manque de responsabilisation et une perte de crédibilité des prévisions. « Il faut dépasser la vision îlots d'analyse qui augmente les effets du Bullwhip Effect, recommande Valentina Carbone. Comment ? Suivre le principe d'Orlicky consistant à ne jamais faire de prévisions là où on peut faire des calculs est une réponse. Collaborer en interne et/ou en externe pour enrichir le niveau de connaissances et trouver un consensus sur les

prévisions en est une autre. Toutefois, tout le monde ne partage pas encore l'information en temps réel pour déterminer les prévisions au plus juste, si bien que Valentina Carbone en vient à s'interroger : « Assiste-t-on au déclin des prévisions ? »

L'aide des progiciels

Saisissant la balle au bond, Cathy Polge, Rédactrice en Chef de Supply Chain Magazine, soutient que prévoir est de plus en plus indispensable face aux aléas croissants et que de nombreux logiciels du marché aident à élaborer des prévisions. Ils appartiennent à diverses familles ayant chacune leur philosophie et leur couverture fonctionnelle. Ainsi, les ERP (outils de gestion intégrés) se contentent le plus souvent de fournir des données à retravailler sur tableur. Les outils de Supply Chain Execution (SCE), nativement conçus pour traiter efficacement les commandes, calculent des prévisions pour approvisionner au mieux des points de distribution intermédiaires ou finaux. Les APS (Advanced Planning & Scheduling) ou progiciels de planification avancée, sont les champions de l'élaboration de la prévision pour améliorer la planification (d'approvisionnement, de production). Ils considèrent que la prévision est la base de toute amélioration du processus (taux de service, niveaux de stocks, adéquation

charge/capacité...). Les logiciels d'Inventory Optimization (IO) cherchent à optimiser les stocks sur un ou plusieurs niveaux. Ils sont souvent doués pour gérer les sorties erratiques. Enfin, certains logiciels, à la couverture fonctionnelle plus restreinte, sont dédiés aux prévisions. Le principal apport de ces progiciels par rapport aux tableurs est leur facilité de navigation ainsi que la gestion par exception. Ils convertissent aussi les prévisions en unités explicites (SKU, Euros etc.) pour chaque interlocuteur. Dernières tendances : des modules de prévisions collaboratives, de promotions et de gestion du cycle de vie des produits, ainsi que la possibilité de louer les logiciels (Mode SaaS) ou même le personnel pour effectuer les prévisions.

Tirer profit des variations climatiques

Frédéric Bardoux, Directeur général de Metnext, société de 15 personnes créée en 2007 et filiale de Météo France et de CDC Climat (Groupe Caisse des Dépôts) illustre à travers de nombreux exemples l'intérêt pour les distributeurs et les fournisseurs de mesurer l'impact des paramètres météo sur la fréquentation ou la consommation. Ainsi, durant la vague de neige de fin 2010, le manque à gagner pour la GMS dû à une sous-fréquentation a été de 480 M€ entre le 6/12/2010 et le 2/01/2011, estime Metnext. « Dans les grandes chaînes de distribution, nous avons pu mesurer que 40 % des rayons sont météo-sensibles », indique le DG de Metnext. Mais si bien appréhender l'impact de la météo sur la demande de ses produits peut améliorer de 2 à 5 points la justesse des prévisions de ventes, l'exercice n'est pas simple. En effet, « Les conditions météo ne se reproduisent pas d'une année sur l'autre », prévient Frédéric Bardoux, il faut donc enlever la « part météo » des historiques (sorties entrepôts, ventes...) pour ne pas la reporter l'année suivante. De plus, les paramètres météo sont des données complexes, difficiles à interpréter et à utiliser (l'impact des températures n'est pas proportionnel à leur variation, d'autres variables



Cathy Polge,
Redactrice en chef de Supply Chain Magazine
« A présent, on peut louer les logiciels de prévisions en fonction de ses besoins ou même sous-traiter l'élaboration de ces dernières ».



Frédéric Bardoux,
Directeur général de Metnext
« Dans les grandes chaînes de distribution, nous avons pu mesurer que 40 % des rayons sont météo-sensibles ».



Jean-Raphaël Garcia,
Supply Chain Manager de Saupiquet
« Nous utilisons Metnext pour dépolluer nos historiques ».



Mathilde Curnillon,
Responsable process Supply Chain et Projets, Louis Vuitton
Alexandra Davy,
Responsable Prévisions / Marketing, Louis Vuitton
« Depuis un an, nous les revoyons les nouveaux produits tous les 15 jours pour corriger les prévisions si nécessaire sans attendre le processus mensuel »



Laurent Péréa,
Senior Manager, Capgemini Consulting
« Même en collaborant, l'incertitude reste importante. Il faut donc responsabiliser l'ensemble des acteurs dans le process, avant le lancement, mais aussi après, lorsqu'il faut réallouer les stocks et revoir les niveaux de services ».

explicatives interagissent). Enfin, la fiabilité d'une prévision météo dépend principalement de son horizon et de son périmètre géographique.

Jean-Raphaël Garcia, Supply Chain Manager de Saupiquet témoigne sur son utilisation des solutions de Metnext depuis trois mois : « Les indices météo sont importants pour préparer l'entrée de saison. 90 % de nos ventes sont impactées par la météo. Nous utilisons Metnext pour dépolluer nos historiques, si bien que nous n'avons pas construit juillet 2011 comme juillet 2010. C'est sur la fin de saison que nous pourrions tirer le bilan ».

Multiplier les lancements de produits réussis

Laurent Péréa, Senior Manager chez Capgemini Consulting, présente une méthode en cinq points pour améliorer le lancement des nouveaux produits (voir schéma ci-dessous) appliquée chez Louis Vuitton. « Chez Louis Vuitton, la Supply Chain est gérée de bout en bout, des ateliers de production aux points de ventes. Nous sommes donc en prise directe avec le client final », commence Mathilde Curnillon, Responsable process Supply Chain et Projets chez Louis Vuitton, dont les produits de luxe ne sont jamais en promotion. Pour les produits en cuir, le fabricant compte 17 sites de fabrication, un entrepôt central et neuf dépôts régionaux pour

desservir 459 points de vente dans 64 pays. L'enjeu sur les nouveaux produits est très fort puisque 40 % du CA annuel réalisé l'est avec des produits sortis depuis moins d'un an. « Les prévisions sont élaborées à la maille mensuelle sur un horizon de 18 mois en central, au siège, en intégrant un maximum d'interlocuteurs pour les rendre plus fiables, précise Alexandra Davy, Responsable Prévisions Maroquinerie, Louis Vuitton. Suite à une analyse menée il y a un an et demi, les prévisionnistes sont capables de lire le potentiel d'un produit 15 jours après son lancement. Et d'ajouter : Depuis un an, nous avons mis en place un processus spécifique pour les nouveaux produits et ceux qui ont un comportement différent. Nous les revoyons tous les 15 jours pour corriger les prévisions si nécessaire sans attendre le processus mensuel. » Ce dernier s'appuie d'ailleurs sur TXT e-Solutions. En ce qui concerne les produits saisonniers, le but est d'en écouler un maximum durant leur durée de vie courte. Les productions et approvisionnements initiaux s'appuient sur les engagements par zone (Etats-Unis, Asie, Europe) mais les allocations sont revues en central pour optimiser la distribution mondiale et le CA de Louis Vuitton.

60 % de taux de fiabilité visé pour les nouveaux produits

Chez Essilor aussi, les lancements de produits se multiplient. Le numéro 1 mondial des verres correcteurs réalise en effet 40 % de son CA avec des produits de moins de trois ans et a développé 92 nouveaux produits en 2007. Si bien que le nombre d'objets de prévisions augmente : 1.400 en 2009 2.400 en 2010... Pour supporter son processus de prévisions, Essilor travaille depuis 1985 avec les solutions de l'éditeur Aperia, avec qui il envisage de centraliser ses prévisions cette année. La façon dont sont traités les lancements de nouveaux produits dépend de leur typologie : le plus facile une substitution totale à un produit existant ; dans ce cas, son code est changé. Si un produit ne se substitue qu'en partie à un article existant, un historique fictif est défini. Enfin, si

5 Best Practices can be leveraged to improve New Products Forecasting

- Define a standard planning, collaboration modes & focus on main stakes at each phase
 - § Anticipate market & trends during innovation phase
 - § Milestone and iterate during industrialization phase
 - § Be reactive during sales phase
- Consider impact on existing product portfolio
 - § Anticipate cannibalization impact
 - § Evaluate trends on market segments regardless products replacement
- The closer to end customer, the better
 - § Forecast close to end customer to better anticipate trends
 - § Follow launches close to end-customer to identify early trends
- Balance commitment and mutualization to optimize sales and supply chain stakes
 - § Strong commitment on forecasting ("purchasing" approach) responsabilize sales, while mutualization of products and allocation according to sales reduce supply chain risks
- Measure performance to better manage supply chain risks
 - § Implement dedicated methods for new products forecast accuracy analysis to be reactive on forecast adjustment and to size inventory

Implementing these best practices generally require a dedicated process for New Product Forecasting

Capgemini Consulting

Copyright © 2010 Capgemini Consulting. All rights reserved. Lancement_Nouveaux_Produts -Zoom Prévisions v0-2 (2).pptx

un nouveau produit enrichit une gamme existante, Essilor cherche un produit analogue pour en déduire un historique adapté. « *La qualité de prévisions visée pour les nouveaux produits est de 60 % contre 80 % pour les produits réguliers. Nous travaillons à atteindre cette qualité de prévision au plus vite* », déclare Délia Boivin, Responsable gestion de la demande opération logistique, Essilor. Ce qui pourrait passer par une actualisation des prévisions plus fréquente pour être en ligne avec l'objectif général.

Le Demand Sensing pour améliorer la fiabilité des prévisions

Créée en mars 2001, la société Terra Technology se concentre sur l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement du secteur des produits de grande consommation grâce à des moyens mathématiques avancés. Elle dispose de bureaux à Norwalk (Connecticut), Chicago, Seattle, Anvers et

Londres. Le concept de détection de la demande ou « Demand Sensing » est né en 2002 à l'Université de Princeton sous l'égide de Stas Grishin et de Robert Byrne, pour qui les prévisions ne sont pas fiables par manque de données, surtout pour les nouveaux produits. « *De nombreux signaux de demande sont ignorés. Souvent l'erreur prévisionnelle est de 90/100 % au début du lancement d'un nouveau produit. Elle tombe à 50 % au bout d'un an* », observe Robert Byrne, Président de Terra Technology. Le Demand Sensing consiste à rapprocher les diverses sources d'informations disponibles pour élaborer des prévisions plus justes. Ces données sources peuvent provenir des commandes, des points de vente, des expéditions entrepôts ou magasins, des stocks entrepôts ou magasins, des prévisions de clients, de ruptures, de données météo... Le Demand Sensing rapproche ces signaux pour chaque article, chaque jour. D'après une étude



Délia Boivin,
Responsable gestion de la demande opération logistique, Essilor
« **La qualité de prévisions visée pour les nouveaux produits est de 60 % contre 80 % pour les produits réguliers.** »



Robert Byrne,
President de Terra Technology
« De nombreux signaux de demande sont ignorés ».

menée par l'éditeur auprès de ses clients sur deux ans, l'erreur prévisionnelle moyenne est de 26 % avec le Demand Sensing contre 44 % avec le Demand Planning.

Prévoir au plus près du consommateur ?

Compte tenu l'exposé précédent, le thème de la table ronde « Prévoir au plus près du consommateur » prend tout son sens. En effet, à quoi bon « descendre » jusqu'au consommateur si des signaux plus en amont sont plus pertinents pour augmenter la fiabilité des prévisions ? Et Piet Buyck, DG Europe de Terra Technology d'enfoncer le clou : « Il faut être plus près de l'événement que du consommateur ». « Tout dépend de ce que le client veut optimiser : l'entrepôt est à un niveau, les livraisons magasins sont à un autre, plus près du client. Le dilemme est qu'il y a beaucoup de bruit dans les données détaillées. Reste donc à trouver le bon niveau », analyse Ariel Weil, PDG de Dynasys. Pour Laurent Pénard, Directeur Associé de Citwell, au bout du compte se trouve toujours un consommateur final et les méthodes de prévisions doivent différer par canal de distribution. Thierry Fournier, Directeur de projet Supply Chain chez Sanofi Aventis, abonde

dans son sens : « Sur certains circuits, nous distribuons les produits nous-mêmes alors que pour d'autres, cela nous est interdit. Il faut donc jouer sur ces divers éléments ». Après un test avec des distributeurs en Europe, Alexandre Morel, Directeur Commercial et Marketing d'Acteos estime que « n'être que dans un seul nœud dépend de la segmentation produits et de la qualité de l'information. Sinon, il ne faut pas hésiter à avoir un réseau de prévisions et à capturer des variables exogènes, ces données pouvant alimenter des niveaux supérieurs qui font leurs propres prévisions ». Philippe Réchaussat, Senior Supply Chain Consultant de JDA Software, distingue quant à lui le « Sell In, porté par l'entrepôt, du Sell Out, porté par le client » et souligne l'importance de « collaborer avec le merchandising pour maîtriser la place du produit en linéaire. » Pour Nicolas Péraldo, Responsable mode et distribution textile chez TXT e-Solutions, en plus de l'historique et du collaboratif, les prévisions doivent s'inscrire dans un troisième volet : « se placer dans un plan conçu auparavant, un budget, une stratégie d'assortiment... » D'autres points sont encore abordés comme la fiabilité des données alimentant le processus, la puissance de



Table Ronde animée par Jean-Philippe GUILLAUME avec :
Philippe RECHAUSSAT, Senior Supply Chain Consultant de JDA SOFTWARE
Alexandre MOREL, Directeur Commercial et Marketing d'ACTEOS
Laurent PENARD, Directeur Associé de CITWELL
Piet BUYCK, DG Europe de TERRA TECHNOLOGY
Nicolas PERALDO, Responsable mode et distribution textile de TXT e-SOLUTIONS
Ariel WEIL, PDG de DYNASYS
Thierry FOURNIER, Directeur de projets Supply Chain, SANOFI AVENTIS

15h15 Prévisions industrielles : l'exemple de la pièce de rechange
Sébastien BARROT, Responsable logistique de LECTRA
Valérie MARIESCU, Responsable planification pièces détachées de LECTRA
Hélène SOM, Manager AZAP
Bruno DANRE, Responsable de projet Supply Chain (prog. OPALE) GROUPE RENAULT

16h45 Débat et cocktail

Table Ronde animée par Jean-Philippe Guillaume (SCmag, à gauche) avec de gauche à droite :
Thierry Fournier (Sanofi Aventis), Laurent Pénard (Citwell), Piet Buyck (Terra Technology),
Ariel Weil (Dynasys), Alexandre Morel (Acteos), Philippe Réchaussat (JDA Software)
et Nicolas Péraldo (TXT e-Solutions)

calcul nécessaire pour élaborer des prévisions au niveau le plus fin, la fonction portant la responsabilité de la prévision dans l'entreprise... La majorité s'accorde sur la nécessité d'avoir un processus collaboratif intégrant diverses fonctions : commercial, marketing, contrôle de gestion, merchandising, prévisionniste, clients... les outils étant là pour le supporter et l'important étant de trouver un consensus sur la demande prévisionnelle pour l'entreprise. Finalement, André Martin, Père du Flowcasting, tente une synthèse depuis la salle : « *Il faut se poser les bonnes questions : Où dois-je faire mes prévisions et comment ? Que va consommer la personne qui arrive dans mon magasin ? Si toutes les informations sont disponibles, il faut faire du Flowcasting [ndlr : des prévisions par article et par magasin sur un horizon de 52 semaines], sinon, on a une prévision qui va shifter d'un niveau à l'autre et on fait du Demand Sensing.* »

Réduire le stock de pièces de rechange de Lectra

Lectra est le numéro un mondial des solutions technologiques intégrées (logiciels et équipements de CFAO, services associés) dédiées aux industries utilisatrices de matériaux souples : textiles, cuir, tissus industriels et maté-

riaux composites. Il a réalisé 190 M€ de CA en 2010 dont 90 % hors de France. Il compte 23.000 clients dans plus de 100 pays et emploie 1.350 collaborateurs. Compte tenu d'une forte dépréciation de ses pièces de rechanges, produits très erratiques (75 % des articles sont consommés moins de deux fois par an), Lectra a lancé un projet d'optimisation de ses stocks. Il a choisi Azap pour remplacer Excel et optimiser ses 17.500 références de pièces de rechange desservant une quinzaine de points de stocks majeurs alimentant les filiales. « *Jusqu'ici, avec Excel, nous gérons nos 10.000 codes en masse, sans détecter les événements exceptionnels ni nous concentrer sur ce qui posait problème. Et notre taux de service plafonnait à 93 %* », note Sébastien Barrot, Responsable Logistique de Lectra. Une première simulation a montré que pour atteindre 97 % de taux de service il faudrait... augmenter les stocks de 16 % ! « *En passant de 30 M€ à 20 M€, nous avons trop tendu les stocks pendant la crise, reconnaît le Responsable Logistique. L'outil nous aide à réellement piloter les codes à faible rotation dont la dépréciation peut vite devenir importante grâce au calcul de seuils, à mesurer l'équilibre stock / taux de service et... à discuter*



Bruno Danre,
Responsable de projet Supply Chain
(programme Opale) Groupe Renault
« *Avant les magasins sources et les centres de distribution avaient chacun leurs prévisions. Maintenant, il n'y a plus qu'une seule prévision.* »



Le Demand Sensing a suscité de nombreuses questions et commentaires parmi lesquels ceux du québécois **André Martin** (le père du DRP et du Flowcasting), de passage en France et présent dans la salle.



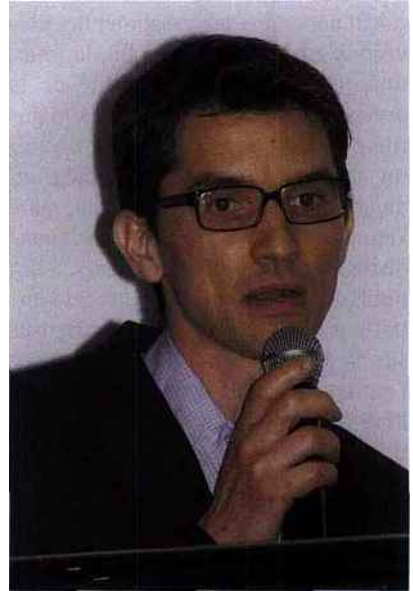
Valérie Marescu,
Responsable planification pieces detachees de Lectra

objectivement avec le DG ! ». Mais d'autres pistes, notamment côté fournisseurs, devraient être explorées.

Optimiser les stocks de pièces détachées de Renault

Le constructeur automobile Renault a lancé le projet Opale en 2009 pour optimiser ses stocks de pièces et

accessoires (200.000 références dont 5.000 font 80 % du CA). Comptant deux magasins sources, respectivement en France et en Roumanie, ainsi que 31 centres de distribution, il a choisi les solutions de JDA Software pour passer d'un pilotage local par centre de distribution à un calcul d'approvisionnement global et centralisé sur la base de prévisions locales. Pour Bruno Danre, Responsable de projet Supply Chain (programme Opale) Groupe Renault, les améliorations de processus de prévisions apportées par Opale sont les suivantes : un processus de prévision standardisé, un système d'information unique, des processus de prévisions « locaux » renforcés, une « synchronisation » des prévisions, de nouveaux algorithmes de prévisions apportés par JDA et une mesure de l'efficacité du processus d'alerte. D'autre part, le projet comporte une spécificité : à une Unité Stockée (SKU pour Stock Keeping Unit) en magasin source correspondent plusieurs DFU (Demand Forecast Units), demandes pouvant être éclatées par centre de distribution (ex : Scandinavie) puis par marché (ex : Norvège). *« Avant les magasins sources et les centres de distribution avaient chacun leurs prévisions.*



Sébastien Barrot,
Responsable logistique de Lectra
« Jusqu'ici, avec Excel, nous gérons nos 10.000 codes en masse, sans détecter les événements exceptionnels ni nous concentrer sur ce qui posait problème ».

©C-PC/CE

Maintenant, il n'y a plus qu'une seule prévision », résume Bruno Danre. Cette journée riche en informations et en échanges s'est terminée autour d'un cocktail.

Pour en savoir plus : la plupart des présentations sont consultables sur www.SupplyChainExpo.fr ■

CATHY POLGE



Durant les pauses, les participants ont pu échanger entre eux et prendre contact directement avec les exposants sur place.

©PC/UMAP