

Les prévisions font salle comble

Le Master logistique de l'Université Paris-Dauphine et Supply Chain Magazine ont organisé, en partenariat avec Citwell, le 7 décembre à Paris, un après-midi sur le thème « Erreurs de prévisions : comment en limiter les conséquences ? » Ce sujet porteur a séduit près de 200 inscrits qui sont venus de toute la France et même de Belgique, de Suisse et du Maroc ...



Régis Bourbonnais du Master logistique de l'Université de Paris Dauphine bouscule quelques idées reçues : « Une bonne prévision n'est pas automatiquement celle qui va se réaliser. Ce serait faire fi de la réaction d'une entreprise qui, par une action volontariste (prix, publicité, promotion...), peut contrecarrer une prévision pessimiste. Une bonne prévision est celle qui correspond à la réalité de l'instant, toutes choses étant égales par ailleurs. » Et de lister ce qui pousse les prévisionnistes à se tromper : la confusion entre prévisions et objectifs commerciaux (qui sont un acte volontariste par lequel une entreprise anime sa force de vente), les actions de la concurrence, la mauvaise quantification des campagnes promotionnelles, le retournement de conjoncture, le cannibalisme entre produits, les commandes excep-



Régis Bourbonnais

tionnelles, les ruptures dues à des dysfonctionnements, sans oublier une erreur de prévision incompressible « parce que l'on travaille sur des variables aléatoires et non déterministes », précise Régis Bourbonnais.

Se tromper... mais pas trop

Mais dans ce cas, quel est le taux d'erreur admissible ? Pour le définir, il faut mesurer la variance de la série qui donne la dispersion des ventes (plus elle est élevée, plus les prévisions sont difficiles), ainsi qu'un coefficient de variation (écart type sur la moyenne) de la série brute pour avoir un indicateur d'écart minimum admissible. Ainsi, par exemple si le coefficient de variation d'un article est égal à 0,12, cela signifie que la performance minimale d'erreur de prévisions attendue est de +/- 12 %. Un prévisionniste aura une valeur ajoutée s'il fait mieux (ex : +/- 6 %). « Il faut se méfier du pourcentage d'erreur de prévision qui n'est pas toujours un bon indicateur, prévient Régis Bourbonnais, car à valeur

égale, il est plus pénalisant de se tromper de 10 % sur un article vendu à 10.000 unités que de 50 % sur un produit vendu à 100 exemplaires par mois. » Et de conclure : « un système de prévision est un moteur d'optimisation du pilotage des flux qui a deux objectifs : fournir des prévisions et mesurer les erreurs de prévisions pour mieux les piloter. ». Car à défaut d'éviter les erreurs de prévisions, on peut les minimiser.

Une question de confiance

Pour Philippe Vallin de Paris Dauphine, s'il subsiste une part d'aléa qui dimensionne le stock de sécurité, certaines actions contribuent à « sortir du cercle infernal de l'erreur de prévision ». Il faut ainsi « repérer les composantes de l'erreur de prévision pour savoir pourquoi on les commet et si elles sont inexorables, construire un tableau de



Philippe Vallin

bord pour voir si on s'améliore, régler le stock de sécurité et la fréquence d'approvisionnement par article en fonction du taux de service visé, positionner le point de prévision (sur les matières premières, semi-finis, produits finis...) et améliorer les système de communication avec les partenaires (fournisseurs et clients) ».

Pour Laurent Pénard de Citwell, prévoir consiste à faire piloter son entreprise par la demande. C'est aussi arbitrer entre



Supply Chain MAGAZINE

remettra le 24 janvier 2007
les trophées des

Rois de la Supply Chain

aux entreprises les plus innovantes

en partenariat avec



et avec le soutien de



Partenaire
d'honneur



Création
des trophées



Organisation



Animation



Renseignements

www.SupplyChainMagazine.fr

jph.guillaume@scmag.fr

fabien.esnoult@scmag.fr

anticipation et réactivité. « La France a du retard, commente-t-il. Les gens de la demande ne parlent pas beaucoup à ceux du Supply. L'amélioration des prévisions passe pourtant par la confiance réciproque que l'on atteint lorsque les gens apprennent à se connaître et à travailler ensemble. »



Laurent Pénard

Des procédures centrées sur l'humain

Groupe Arnoult est un spécialiste de la domotique et de l'appareillage né du regroupement récent de quatre sociétés du groupe Legrand. Hors produits configurés à la demande et sur commande, le groupe gère quelque 11.000 références, dont 75 % de moins de 5 ans d'existence. « Acheter de l'humain est impératif parce que le logiciel seul ne pourrait pas suffire à faire de bonnes prévisions », estime Jean-Louis Chauvet, Directeur des opérations du Groupe Arnoult. Il a opté pour Predicast d'Aperia (racheté par OM Partners) pour élaborer les prévisions. Ces dernières sont transmises au logiciel d'intégration usine via Manugistics (racheté par JDA Software) qui calcule également le plan de réapprovisionnement magasins. Deux revues mensuelles des prévisions ont lieu : une première avec le Marketing et les commerciaux et une seconde, avec l'industriel. « Nous avons une approche très



J-L Chauvet

humaine des prévisions et nous avons voulu séparer les sensibilités commerciales et industrielles pour ménager les susceptibilités », explique le Directeur opérationnel. Des plans d'amélioration de la qualité des prévisions sont engagés. Ils s'appuient notamment sur la capacité du prévisionniste à prendre ses responsabilités dans un souci de progrès permanent.

Adapter l'organisation à l'outil

Issu de la fusion des deux sociétés en 2001, le groupe Bacou-Dalloz est spécialisé dans la protection des individus de la tête aux pieds. Pascal Hassoun, Vice President Logistics & Supply Chain Europe et son équipe ont mis en place un processus S&OP dès 2004. Devant la faible qualité des prévisions élaborées sur ERP, un appel d'offre est lancé et TXT e-solutions est retenu. Après plus d'un an de mise en œuvre, le VP constate de nettes améliorations : « Les utilisateurs du logiciel sont contents parce qu'ils gagnent du temps (ergonomie de l'outil, automatisation du process). Nous avons gagné 15 points de qualité de prévision, réduit de 7 % la valeur des produits obsolètes, maintenu un niveau de stock de 60 jours en absorbant une croissance de l'entreprise de l'ordre de 17 %, augmenté la disponibilité produit (95 % en moyenne contre 91 %) et diminué de 20 % les reliquats. » Et de partager les leçons qu'il tire de cette expérience : « La force de vente doit être fortement



Pascal Hassoun

impliquée dans le process. Les outils doivent être simples et flexibles pour être utilisés. La mise en place d'un outil peut modifier l'organisation. Gérer finement les paramètres est très important pour bien coller à la réalité de ventes qui peuvent changer rapidement. »

Jongler entre réaction et anticipation

GrandVision International Supply est la centrale d'achat optique européenne pour les enseignes GrandOptical, Vision Express, Générale d'Optique, Solaris et Visual. Les produits gérés (verres, contactologie, montures marques propres et montures internationales) présentent des risques variés. Compte tenu de la grande dispersion de la demande de montures de marques internationales, l'enjeu des prévisions porte essentiellement sur ces produits. « Chez nous, un Best se



Frédéric Faure

vend au maximum à 40 exemplaires », indique Frédéric Faure, Directeur Supply Chain de GVIS. Pour soutenir la nouvelle organisation mise en

place entre les prévisionnistes, les planificateurs et les approvisionneurs, il a choisi Optimiza de l'éditeur américain Barloworld Optimus et s'est fait aidé par Citwell pour sa mise en œuvre. Bien que les erreurs à la référence excèdent encore 40 %, les prévisions de vente s'améliorent, tout comme la disponibilité produits. De plus, les stocks ont baissé de 10 % en volume depuis un an. Le Directeur Supply Chain compte poursuivre l'effort en obtenant des engagements fermes des enseignes, en gérant mieux des réassorts (anticipation des pénuries, substitutions, différenciation retardée...) voire en instaurant la GPA.

Mettre en place des processus de prévisions de ventes et des outils pour les gérer s'avère donc payant, mais cela se mérite !

Cathy Polge



Pour en savoir plus : www.dauphine.fr/masterlogistique





Les standards se rapprochent



GS1 et Galia ont signé une convention de collaboration par laquelle les deux entités s'engagent à unir leurs forces en direction d'objectifs communs. Le protocole, qui s'applique à

Directeur général de GS1 France, estime que cette convention permettra une mise en commun des travaux, évitant ainsi une dispersion des efforts menés de part et d'autre par les



Pierre Georget, Directeur général de GS1 (à gauche) et **Jacky Cousin**, Directeur général de Galia

des sujets comme la dématérialisation de facture ou le Web EDI, prévoit également la mise en place de groupes de réflexions communs pour promouvoir les standards en matière de RFID. On retiendra également de cette coopération qu'elle devrait permettre de tester le référentiel d'évaluation logistique défini par le secteur automobile dans la grande distribution. Jacky Cousin, Directeur de Galia se félicite de cet accord qui formalise une volonté commune de faire avancer les standards dans l'industrie et la distribution. Pierre Georget,

équipes d'experts. Rappelons que Galia est une association issue du secteur automobile. GS1 (anciennement Gencod) est une structure de concertation entre le commerce et l'industrie. Les deux entités ont pour objectif principal de diffuser et de piloter la mise en œuvre des standards internationaux de communication : code-barres, EDI, RFID... **JPG**



Pour en savoir plus :
www.gs1.fr