

**Vouloir anticiper les volumes à vendre, approvisionner ou produire pour mieux dimensionner ses ressources est du simple bon sens. Mais quelle organisation mettre en œuvre pour faire dialoguer les différents acteurs de la chaîne, détenteurs chacun d'une partie des données ? Quels outils adopter pour supporter ces processus ? Quelles ressources mettre en œuvre ? Et surtout, après tous ces efforts, comment garantir la pérennité de ce qui a été construit ?**

40

# PRÉVISION & PLANIFICATION

# Un mariage de raison

*Je n'arrive pas  
à localiser la  
commande N°30840..*

*Préparez-vous! La  
commande N°3084  
est prête.*

*J'attends !!! Vous ne  
pourriez pas régler le  
problème ?!?*

PREPARATION  
DE COMMANDE

GESTION  
D'ENTREPOT

EXPEDITION

## Assez de voir vos systèmes se renvoyer la balle ?

Avec webMethods, vous pouvez optimiser vos processus et améliorer votre efficacité. Et si seulement vos systèmes et processus étaient capables de vous informer, en plus du simple déroulement de vos activités, de quelle manière elles se passent - en temps réel ? Venez découvrir comment Johnson & Johnson, Motorola et Sony ont réussi, tout en capitalisant sur leur existant, à obtenir une meilleure visibilité de leur processus grâce aux solutions webMethods BPM et SOA sur [www.webmethods.com/4vision](http://www.webmethods.com/4vision).

**webMethods**  
Get There **Faster**.™

[www.webMethods.com/france](http://www.webMethods.com/france)

**D**ans un univers en perpétuel changement, anticiper et planifier pour ne pas être toujours dans l'urgence et la réactivité soucie la plupart des entreprises. « Dans la majorité des appels d'offres que nous recevons, les clients expliquent qu'ils ont besoin d'un outil pour planifier à court terme, moyen terme et long terme leurs approvisionnements ou leur production, et ce afin d'optimiser leurs niveaux de stocks et/ou leurs ressources », déclare Philippe Duc, Chef de produit et Consultant avant vente chez IBS. Il note par ailleurs un autre besoin souvent exprimé dans les cahiers des charges : « Face à la multiplicité des sources de données, la volonté est d'avoir une référence commune : un chiffre unique et fiable. L'idée étant d'avoir un outil qui lie le plan marketing avec l'optimisation physique des stocks ». Les entreprises, y compris les PME/ PMI, semblent donc prendre conscience de la nécessité de dérouler un processus cohérent entre les responsables marketing, commerciaux, approvisionnement et production en vue de mieux répondre à la demande, de réduire les stocks et d'optimiser les ressources.

## A chacun son organisation

Mais si la volonté est plus ou moins clairement exprimée, il reste encore à mettre en œuvre ce processus de Sales & Operation Planning. De son côté, François Thoquet, Senior Manager du pôle industrie de Valtech Axelboss constate encore quelques faiblesses récurrentes dans les entreprises : « Dans les processus de prévision/ planification, nous rencontrons souvent trois problèmes : un manque de fiabilité des références produits entre la base prévision et la base planification, l'absence de synchronisation des fréquences et des cycles (par exemple, les prévisionnistes travaillent pour le 15 du mois en fonction du budget marketing tandis que la production travaille du 1<sup>er</sup> au 1<sup>er</sup>) et un manque de responsabilisation tant côté prévision qu'industriel (qui mesure et qui est responsable de la qualité des prévisions, de la schedule adherence ?) ». Tout cela milite en faveur d'une meilleure synchronisation des processus de prévision et de planification. Et de ce point de vue, il n'existe pas d'organisation type.

Certaines entreprises choisissent des modes très centralisés (une cellule mouline des données remontées des filiales, des commerciaux ou des magasins pour établir des prévisions et piloter les approvisionnements et les allocations), avec un risque de rejet des vendeurs et des producteurs. D'autres adoptent des modèles très décentralisés, préférant que chacun (commerciaux, producteurs, approvisionneurs...) prenne ses responsabilités, avec le risque d'une plus grande difficulté de coordination. D'autres encore adoptent des modèles hybrides, en fonction des produits, voire du pouvoir de certaines chapelles difficiles à infléchir. Aucune organisation n'est a priori meilleure qu'une autre. C'est à chaque entreprise de définir celle qu'elle compte adopter, en concertation avec chaque force en présence, et conformément aux directives du président de l'entreprise. En général, comme en témoi-

gnent GrandVision et Lapeyre, c'est souvent suite à un audit d'envergure de la Supply Chain qu'est décidé le lancement de projets de réorganisation et de recherche d'outils adaptés.

## Trois modes de couplage

Pour François Thoquet, les modes de couplages entre prévisions et planification dépendent aussi du type d'industrie, selon que les prévisions ou la planification prévalent. Il dénote ainsi

trois principaux modes de couplage : « Dans l'industrie lourde (type papier, verre, métal...), il n'est pas question de changer souvent le planning de fabrication car on fonctionne par campagnes. Les prévisions doivent donc s'adapter au planning et il faut apprendre au client à bien anticiper ses besoins. Dans l'industrie des produits de grande consommation, qui se caractérise par de nombreuses promotions, l'importance du taux de service, un impact fort des commerciaux et du marketing et une forte variabilité de la demande, le prévisionniste a en revanche une forte valeur ajoutée, à condition d'être suffisamment proche du marketing et des commerciaux en leur préparant des chiffres à valider ou compléter. Dans ce cas, la cellule de prévision/planification a un rôle de back-office de contrôle de cohérence. Enfin, dans l'industrie sous capacitaire du luxe, on prend davantage en compte les tendances du marché pour orienter la production vers les



**François Thoquet,** Senior Manager du pôle industrie de Valtech Axelboss : « De nombreuses entreprises ont mis en place des processus et des outils mais s'essouffent au bout d'un à deux ans ».

*produits qui rapportent le plus. Et la composante contrôle de gestion entre en compte dans le processus de prévision/ planification ».*

## A chacun son outil

En ce qui concerne les outils qui supportent le processus S&OP, là encore pas de solution type. Tout est disponible sur le marché – sans oublier les solutions maisons – d'Excel aux logiciels dédiés les plus complexes comme i2 ou JDA Manugistics, en passant par les ERP. Pour le choix des outils, élaborer un cahier des charges pour élire celui qui a la couverture fonctionnelle la plus adéquate est un passage obligé. Bien sûr, les aspects techniques, budgétaires, de délais, de solidité financière, de références similaires de l'éditeur... sont autant de points à analyser scrupuleusement. Tout comme les ressources qui seront mises à votre disposition et la réactivité de l'éditeur face à des « découvertes imprévues » en phase de déploiement. On a beau être prudent, on avance en marchant et les logiciels sont tellement complexes qu'il est difficile de maîtriser l'intégralité de ce qu'ils contiennent avant de les avoir déployés et appliqués à ses propres besoins. Sur le plan des solutions disponibles sur le marché, nous vous renvoyons vers notre site Internet [www.SupplyChainMagazine.fr](http://www.SupplyChainMagazine.fr), Rubrique Pour vos appels d'offre/ Prévisions qui recense les principaux progiciels du marché.

Le plus souvent, ces outils vont déjà bien au-delà des besoins des entreprises. « *Il existe un gap important entre ce qui est disponible dans les solutions informatiques et la réalité des entreprises, en particulier des PME/PMI* », souligne Philippe Duc. La plupart des responsables qui ont mené des projets de choix et de déploiement vous le diront : l'important est de bien maîtriser les processus, quitte à les soutenir par des outils simples dans un premier temps. Vouloir tout mener de front est aussi possible mais plus gourmand en ressources et en énergie. C'est un choix.

## Soigner ses ressources

L'aspect ressource est d'ailleurs un autre point important. « *Mettre en œuvre ces outils demande un niveau de compétence suffisant pour les comprendre* », remarque Philippe Duc. En effet, les fonctions de prévisionnistes et de planificateurs sont encore relativement récentes. Souvent confiées à des jeunes qui sortent de formations en Supply Chain Management ou bénéficient d'une première expérience, elles sont aussi heureusement l'occasion pour certains responsables présents depuis plus longtemps dans l'entreprise d'évoluer. Mais ces postes très exposés et parfois lourds à gérer connaissent aussi un fort turn over, de sorte qu'il n'est pas toujours aisé d'assurer la continuité des projets. Bien souvent le nombre de personnes qui utilisent ces outils d'Advanced Planning Systems est restreint. Si bien que le savoir faire se perd

souvent avec le départ de personnes très sollicitées, car bien que les ressources augmentent sur le marché, elles sont encore insuffisantes et les débauchages sont courants. De même, lors des évolutions au sein des entreprises, les transferts de postes des responsables qui ont participé au projet de mise en œuvre concernent seulement la façon dont elles utilisent à présent l'outil. D'où une déperdition progressive du savoir relatif à l'outil. Elle pourrait être compensée par la formation des nouveaux chez les éditeurs... ce qui par ailleurs permettrait de le revoir avec un œil neuf, mais c'est malheureusement rarement le cas

## La seconde vie des projets

D'autre part, maintenir ces outils et ces processus demande une attention constante et il faut prévoir de les réviser régulièrement car les données évoluent, mais pas



**Philippe Duc,**  
*Chef de produit  
 et Consultant  
 avant vente  
 chez IBS :*

**« Mettre en œuvre ces outils demande un niveau de compétence suffisant pour les comprendre ».**

les modèles. « *Beaucoup de projets de prévision/planification ont vu le jour ces cinq dernières années*, indique François Thoquet. *De nombreuses entreprises ont mis en place des processus et des outils mais s'essoufflent au bout de un à deux ans par rapport à la maintenance de la base produits, à la discipline de la réunion mensuelle... De sorte que nous intervenons beaucoup en seconde vie des projets pour refondre et remettre en place des processus d'optimisation.* »

Après l'euphorie de la mise en place massive des outils, il semble qu'on assiste à présent à un effet « gueule de bois ». Les outils de Supply Chain Planning ont apporté beaucoup aux entreprises mais il faut prévoir de les faire évoluer. « *On trouve beaucoup d'offres dans les cabinets pour faire de la tierce maintenance applicative*, poursuit le Senior Manager de Valtech Axelboss, *mais on n'en a pas autant pour les APS.* » A méditer !

**Cathy Polge**

# Lapeyre construit sur du solide

**Dans le cadre d'une refonte totale de sa Supply Chain impulsée par son président, le groupe Lapeyre s'est doté d'un outil de prévision et de planification : Azap. Pour être sûr des prévisions élaborées via cet outil, l'équipe de projet a passé six mois à analyser les chiffres et à les améliorer avant de les déverser dans le module de planification. Sage précaution ...**

« **U**ne des actions rapides menées peu après son arrivée par notre président, Jean-Louis Servent, a été d'initier une révision complète de notre Supply Chain », relate Frédéric Brut, aujourd'hui Business Logistics Manager pour la branche distribution bâtiment de Saint Gobain, auquel appartient le Groupe Lapeyre. « Nous avons une promesse implicite du tout disponible en stock magasin difficilement tenable compte tenu des renouvellements et de l'extension des gammes. De plus, les clients n'étaient pas certains d'être livrés dans les temps. Nos coûts logistiques étaient élevés et nous avons des dysfonctionnements récurrents entre le marketing, la logistique, la direction des ventes et celle des systèmes d'information ». Le projet Mercure de reengineering sur trois ans de la Supply Chain du Groupe Lapeyre est alors lancé.

## Du sol au plafond

La révision de fond en comble de la Supply Chain de Lapeyre comportait sept chantiers dont celui du cycle de vie des produits. A chaque étape, de la création à la fin de vie des références, en passant par les promotions, les responsabilités de chacun ont été redéfinies (qui fait quoi, quand et avec quel document). Le but étant de garantir aux magasins que les produits arrivent bien dans les temps dans les show-rooms et dans les stocks en fonction de la sortie des catalogues en mars et en septembre. Le second chantier a revu complètement la classification articles pour déterminer lesquels stocker en magasin et en quelle quantité. « C'était un gros challenge de reprise en main vis-à-vis de magasins qui avaient l'habitude de tout avoir en stock », commente Frédéric Brut. Un troisième projet a voulu optimiser le chemin logistique entre les fournisseurs et les magasins pour chaque produit. Le groupe Lapeyre compte en effet dix usines en propre qui disposent chacune d'un entrepôt. Elles fournissent la moitié des produits, le reste provenant de fournisseurs tiers en négoce. Pour ces derniers, le groupe gère deux plates-formes logistiques qui desservent les magasins (130 pour l'enseigne Lapeyre La Maison). « Nous avons monté des outils de calcul d'optimisation pour prouver aux fournisseurs que nous leurs proposons des change-

ments win-win. Et nous avons formé nos fournisseurs par une charte logistique et des outils de suivi », indique Frédéric Brut.

## Des outils maison

Compte tenu des précédents chantiers, un quatrième a dû repenser les flux internes de la plate-forme Logiss, alors unique (réimplantation picking, optimisation...). Le cinquième chantier a redéfini toute la politique industrielle du groupe en matière d'approvisionnement sur les dix usines (changement du plan directeur de production compte tenu de la nouvelle promesse de disponibilité et



**Frédéric Brut,** Business Logistics Manager pour la branche distribution bâtiment de Saint Gobain et **Laurent Prud'Homme,** Chef de projets Groupe Lapeyre (à droite)

de la nouvelle classification produits). Le sixième projet a réorganisé l'infrastructure et le transport. C'est ainsi qu'a été décidée l'ouverture d'une seconde plate-forme de négoce à Orléans en juin 2006. De plus, les flux transport entre les usines et les magasins ont été mieux synchronisés pour opérer des regroupements pertinents. Enfin, un dernier chantier a concerné les systèmes d'information. « Nous avons mis en place par nous-mêmes un outil de réapprovisionnement automatique de tous nos magasins vers nos plates-formes et le siège », précise Laurent Prud'Homme, Responsable de projets du groupe Lapeyre. Un applicatif développé au siège calcule des quotas, i.e. des quantités optimales de produits à avoir en stocks entre deux périodes de réapprovisionnement. Ces quotas, établis pour chaque article et chaque magasin,



La plate-forme  
Logiss.

tiennent compte de différents paramètres comme le profil des consommateurs, le taux de service, etc. L'outil de back-office magasin génère automatiquement des commandes en fonction de ces quotas.

Par ailleurs, le groupe a décidé de se doter d'un outil de prévision et de planification du marché : Azap.

### **Azap l'emporte**

« Un schéma directeur a été établi pour l'ensemble des systèmes d'information de Lapeyre en 2003. Des décisions stratégiques ont alors été prises : commencer par

les prévisions dont le retour sur investissement était le plus rapide, poursuivre par la planification des approvisionnements pour laquelle nous avons des outils mais aussi des dysfonctionnements et traiter plus tard le reste de la Supply Chain, comme la gestion des commandes », se souvient Laurent Prud'Homme. Les responsables de projet commencent par travailler sur le process de prévision et de planification durant six à sept mois avant d'élaborer un cahier des charges de sélection d'un outil. Sont consultés des éditeurs d'ERP, de solutions de gestion de la chaîne de distribution globale (Aldata, Infolog...) et des spécialistes de la prévision (gros : I2, Manugistics... et plus petits : Azap, Dynasys, Finmatica, Walter's...). C'est finalement Azap qui l'emporte début 2004. « Nous l'avons retenu pour sa couverture fonctionnelle, pour sa solidité technique et ses quelques références dans notre secteur. Et puis, nous étions à l'aise avec les gens d'Azap pour discuter, négocier... », résume Frédéric Brut qui voit aussi un autre intérêt chez cet éditeur : « Alors que les gros éditeurs n'intègrent pas les développements spécifiques lors des montées de version, Azap les intègre dans la version suivante en natif. » Des développements conjoints pour améliorer les temps de traitement compte tenu de la volumétrie ont en effet été opérés sur Azap, qui a

également migré sur base de données Oracle pour gagner le contrat. « *Nous avons eu une bonne réactivité d'Azap* », remarque le Business Logistics Manager.

## Création d'une fonction prévisionniste

Une équipe de projet est alors montée avec des utilisateurs clés importants tels que Gilles Imbertie, Responsable organisation logistique, pour la partie prévision et Caroline Wurth, Responsable approvisionnements, pour la partie planification. A une phase de quatre mois de conception générale et détaillée des processus succède une phase de développement et d'intégration qui aboutit en septembre 2004. « *Nos systèmes étant éclatés, nous avons dû développer 18 interfaces avec Azap* », précise Laurent Prud'Homme. Est alors créée la fonction de prévisionniste. « *Nous avons recruté quelqu'un qui avait déjà une expérience de prévision et d'approvisionnement dans un univers international, celui des jouets* ». Et d'ajouter : « *C'était un plus qu'il vienne de l'extérieur car il a été doublement obligé de dialoguer avec le marketing, avec nos équipes réseaux qui s'occupent des magasins et celle du pôle fournisseurs* ». Il a en effet fallu dépolluer les historiques sur trois ans, ce qui a supposé de retrouver des informations souvent stockées dans la mémoire des uns et des autres. Opérationnel en février 2005, le prévisionniste a commencé par une première gamme de produit, puis s'est occupé d'une seconde et enfin de la dernière. « *Initialement, nous avons prévu d'enchaîner sur le premier paquet approvisionnement dès que le premier des prévisions était achevé, mais nous avons voulu être sûrs que les chiffres sortis d'Azap Prédiction étaient bons car de mauvais approvisionnements auraient généré des ruptures sur les plates-formes, ce qui était inconcevable* », estime Laurent Prud'Homme. En fait, six mois vont s'écouler avant que les premiers approvisionnements ne soient calculés sur Azap.

## Une boucle de contrôle

Azap élabore une prévision globale par groupe d'articles pour l'ensemble des magasins de l'enseigne Lapeyre La Maison, sur une maille semaine pour piloter les approvisionnements. « *Nous avons beaucoup de ventes erratiques (moins de 5 à 6 unités par an). Nous devons donc consolider les volumes pour que les modèles statistiques s'appliquent* », déclare Laurent Prud'Homme. De plus, cela allège les calculs en termes de volumétrie.

Cette prévision globale est éclatée à l'article, puis selon le réseau logistique en fonction de l'historique consolidé des



Usine Lapeyre fabricant des fenêtres.

ventes quotidiennes par article/magasin qui donne les clefs de répartition. Une réunion mensuelle avec la direction marketing, le pôle fournisseur et les équipes réseaux permet de valider les chiffres ou de les amender le cas échéant. Elle s'appuie sur des documents issus d'Azap et de Business Object qui compilent mensuellement les prévisions en quantité et en valeur.

« *Nous avons monté des diagnostics en extrayant des chiffres d'Azap sur Excel pour comparer le réalisé au prévu 6 à 8 semaines avant, délai de réaction pour faire les bons apros dans les temps*, détaille Laurent Prud'Homme. *Il nous a fallu deux mois pour constater que le ratio réalisé moins prévu sur le réalisé n'était pas bon et six pour corriger.* »

## Deux axes d'amélioration

Après recherche approfondie, deux facteurs d'erreurs sont décelés. Le premier porte sur le mix produit qui définit la ventilation de la prévision globale par article. Comme le catalogue de mars renouvelle 30 % de la gamme et que le même phénomène se reproduit à moindre échelle en septembre, calculer le mix produit sur 12 mois revenait à lisser des répartitions fausses en permanence. Le changement d'un simple paramètre a permis de calculer ce mix produit sur les trois derniers mois, et de gommer ainsi l'impact des catalogues. De même, un mécanisme dans Azap permet de corriger automatiquement les historiques en les dépolluant des promotions, « *mais nous avons pris conscience à l'usage que le mode de fonctionnement du mécanisme de correction automatique d'Azap ne nous convenait pas* », admet Laurent Prud'Homme. Du coup, les corrections sont opérées manuellement après chaque promotion. « *Cette opération est éminemment subjective et l'expertise intellectuelle humaine prévaut de toute façon pour définir la période effective de promotion et son impact* ».

Une fois ces sources d'erreurs éradiquées, la partie approvisionnement a pu être entamée : la première partie en novembre 2005, la seconde en février 2006 et la troisième

en avril 2006. « *Nous n'avons pas eu de soucis sur cette partie et avons récupéré le temps passé à fiabiliser les prévisions* ».

## Gain de temps pour les approvisionneurs

Depuis, le prévisionniste a continué à affiner ses chiffres, par exemple en revoyant les familles de produits et le pourcentage d'erreurs est passé de 30 % à 10/15 %. D'autres estimations à confirmer indiquent une réduction des stocks magasins, des stocks des plates-formes, des

*Une vendeuse conseil et son client.*



© Lapeyre

ruptures entrepôts et du niveau d'obsolescence. Le taux de service plates-formes aurait aussi grimpé de 2 %. Ces résultats sont en partie imputables à Azap, le reste provenant de Mercure. D'autre part, du fait de la mise en place de tableaux de bord par types d'actions à mener et de la gestion par exception, le temps de revue des approvisionnements est passé de 5 à 3 jours, ce qui permet aux trois approvisionneurs d'adopter un rythme hebdomadaire. « *Nous avons également acquis une culture de prévision et un savoir faire dans l'entreprise*, souligne Laurent Prud'Homme, qui ajoute, pointant du doigt le risque de n'avoir qu'un seul prévisionniste : « *à condition de prévoir que le prévisionniste puisse ne plus prévoir !* »

Pour le moment, Azap est utilisé sur la partie négoce des produits. Il est en cours de développement pour les prévisions des produits fabriqués mais ne sera pas utilisé pour la planification de production. En effet, du fait de la part importante des produits sur-mesure, Lapeyre utilise le configurateur Caméléon, qui est déjà couplé à la GPAO Diapason d'Isia à laquelle préfèrent se fier les usines. « *Le projet Azap est une belle réussite en interne chez Lapeyre. En dehors des six mois de break, il a été mené dans le budget et les délais initiaux prévus* », se félicite Laurent Prud'Homme. **Cathy Polge**

# GrandVision International Supply mise sur la coopération

**Centrale d'achat optique européenne, GrandVision International Supply (GVIS) est au service de plusieurs enseignes. Après les avoir laissées faire elles-mêmes leurs prévisions manuellement, puis être passée par une phase de centralisation, GVIS a opté pour une organisation centrée sur le partenariat. Les enseignes s'engagent sur la fiabilité des besoins prévisionnels élaborés sur l'outil de leur choix et la centrale les challenge. De son côté, la centrale est responsable de la qualité de service et pilote les flux amont et aval pour garantir une disponibilité optimale en magasin.**

Filiale du groupe Hal Trust, la centrale d'achat européenne GVIS travaille pour les enseignes GrandOptical, Vision Express, Générale d'Optique, Solaris et Visual (soit près de 840 magasins). Elle gère une gamme de 20.000 références actives : verres, contactologie, montures à marques propres et montures à marques internationales. Selon les gammes de produits, les risques en matière d'approvisionnement sont très divers. Ainsi, la fiabilité et la réactivité des fournisseurs de verres et de produits de contactologie (AO-Sola, BBGR, Cibavision, Essilor...) étant très fortes, les risques sont limités. En revanche, pour les montures à marque propre, les fournisseurs asiatiques imposent des minima de commandes qui peuvent représenter jusqu'à un an de stock et des délais d'approvisionnement de trois à six mois. Et l'enjeu est encore plus élevé pour les fournisseurs de montures internationales dont les produits mode sont très souvent renouvelés, car bien que plus proches géographiquement (stock central en Italie), ils fabriquent à la commande avec des délais de quatre à cinq mois. C'est donc principalement sur les montures que vont porter les efforts.

## Les 12 travaux de GVIS

Un diagnostic effectué en 2004 donne lieu à 12 chantiers de réorganisation. Ils vont de la redéfinition du processus de création de nouveaux produits, intégrant les desiderata des enseignes, à la gestion des niveaux de stocks, en passant par la collaboration fournisseurs. Déployés de juin 2005 à juillet 2006, ces projets portent depuis leurs fruits. Ainsi, pour les montures à marque exclusive, des points de découplage ont été mis en place sur certains produits. Par exemple, des montures plastiques sont produites en semi-finis bruts sur lesquels la couleur est appliquée ultérieurement. Sur quelque 300 produits concernés, représentant 15 à 20 % de la gamme, 8 à 10 semaines ont été gagnées. De même, GVIS donne ses prévisions sur un

horizon plus long à ses fabricants asiatiques pour leur permettre de lancer la quantité minimale en production de leur propre chef. Ils gardent alors un stock en local qu'ils livrent en plusieurs fois.

Côté fournisseurs de montures de marques internationales, l'objectif était de rétablir la flexibilité. GVIS a instauré des prévisions collaboratives pour les produits à gros volumes et forte rotation. La centrale les transmet à ses fournisseurs pour leur donner de la visibilité, leur donne les consommations supplémentaires et les prévient cinq mois à l'avance de l'arrêt de certains produits.

« Nous avons monté des pilotes avec deux gros fournisseurs et avons réduit les délais de quatre/ cinq à un mois. L'objectif étant de passer à 14 jours en rythme de croisière », explique Frédéric Faure, Directeur Supply Chain et Organisation chez GVIS. Le déploiement à l'intégralité des produits de ces deux grosses marques devrait avoir lieu courant 2007.



**Frédéric Faure,**  
Directeur Supply Chain et Organisation chez GVIS :  
« Le plus difficile dans ce projet a été de faire travailler ensemble des gens qui n'en avaient pas envie du fait d'un historique de défiance ».

## Un processus de prévision participatif

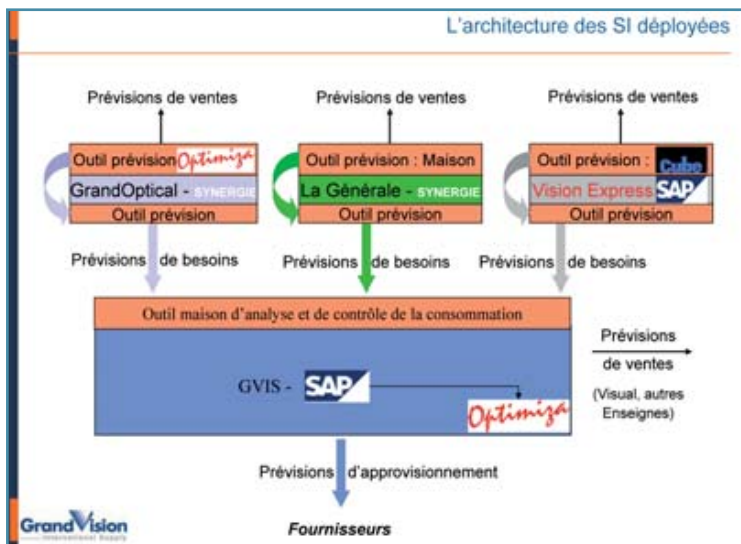
Trois postes de prévisionnistes ont été créés, soit un dans chaque grosse enseigne (Vision Express au UK, GrandOptical et Générale d'Optique en France). Les prévisionnistes commencent par retraiter leurs historiques de ventes en ôtant les promotions et ruptures passées ainsi que d'autres événements. La semaine suivante, le calcul de prévisions est

lancé sur l'outil de chacun : Cube pour Vision Express, ODP Optimiza de Barloworld Optimus pour GrandOptical (qui gère aussi les 30 magasins de Suisse, Espagne et Benelux) et Excel pour Générale d'Optique. Il en résulte un calcul de besoins intégrant la politique de stock, celle de SAV et la démarque. Ces prévisions de besoins sur lesquelles les enseignes s'engagent sont ensuite consolidées en central pour être analysées au global et en détail, en tenant compte des implantations et épuisements, des événements (promotions, opérations concurrents...) et de l'atterrissage annuel. Des corrections peuvent alors être demandées aux enseignes. Une fois validées, ces prévisions sont ajustées par la centrale (prise de risque par l'ajout de quantités pour garantir la disponibilité produit, prise en compte des stocks de

sécurité...) puis transmises pour passer les ordres d'approvisionnement.

## Gérer la demande

L'organisation planification chez GVIS diffère selon le type de produits. Pour les montures à marques internationales (un fournisseur par marque), trois planificateurs



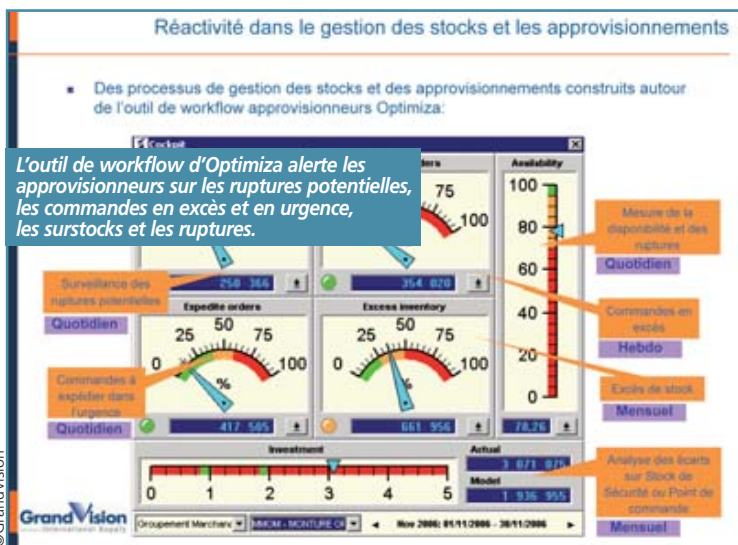
(griffes, luxe/créateurs et enfant/junior) gèrent à la fois les approvisionnements et l'allocation des quantités disponibles pour leur gamme de produits. Pour les montures à marques propres (une marque pouvant avoir plusieurs fournisseurs), les approvisionneurs se chargent de la relation avec les fabricants et un gestionnaire de la demande joue les arbitres pour allouer au mieux les quantités disponibles (et éviter ainsi que les plus gourmands ou les plus rapides soient mieux servis que les autres). Il dispose pour ce faire d'un applicatif qui lui permet de comparer les quantités prévisionnelles et celles consommées réellement par enseigne. En cas de surconsommation, il peut aller jusqu'à bloquer les commandes.

Pour garantir la disponibilité en magasin, GVIS a aussi une autre astuce : les univers. Par exemple, l'univers

Chanel comporte 8 lunettes : une Best (pour laquelle on a toujours une seconde paire dans le tiroir), des substituables (un algorithme gérant automatiquement l'ordre des propositions de substitution) et un pourcentage d'inactifs (collection précédente, d'il y a deux ou trois ans...). « Nous essayons de pousser ces produits à la vente sans nuire à l'image », précise Frédéric Faure. Les prévisions sont calculées à l'univers et à la référence pour les produits Best. Garantir 100 % de disponibilité des univers et des produits Best optimise les ventes et évite les trous en facing.

## Des résultats visibles

« Nous sommes passés de 70 à 40 % d'erreurs de prévisions, tout en diminuant le niveau de stocks de 10 % en volume et de 20 % en valeur. Par ailleurs, la disponibilité produit est aussi en forte hausse », se réjouit Frédéric Faure. Et de poursuivre : « Le plus difficile dans ce projet a été de faire travailler ensemble des gens qui n'en avaient pas envie du fait d'un historique de défiance. Nous avons dû créer un sentiment de l'importance de changer, obtenir leur accord sur le pay back et les enjeux, investir beaucoup de ressources dans l'informatique et



maintenir la juste pression pour garder le cap et ne pas revenir en arrière. J'ai apprécié d'être accompagné au quotidien sur toute la durée du projet par des consultants tout-terrain de Citwell. Ils nous ont aidés sur la partie technique et adaptation en allant jusqu'à accompagner les opérationnels ».

Le projet devrait se poursuivre en réduisant les délais de tous les fournisseurs de montures à marques internationales, en développant la différenciation retardée pour le maximum de montures à marques propres, en maintenant l'effort sur la réduction des stocks, en finalisant le projet de prévision sur la Générale d'Optique et en testant le pilotage d'un linéaire par un fournisseur.

Cathy Polge

Eider

# améliore sa planification de production

**Le fabricant de vêtements techniques pour la montagne, la glisse et l'aventure Eider a choisi de compléter son ERP Orli de Cegid par un module de planification. L'objectif de cette PME savoyarde est d'améliorer la planification de sa production et de ses achats. En 2007, elle devrait aussi rechercher un outil d'élaboration des prévisions.**

**A** la différence d'autres sociétés textiles qui n'ont pas d'outils de production, Eider a une forte culture industrielle, les activités de travail à façon et de négoce n'étant venues que plus tard. Créée en 1962, cette société de Haute-Savoie s'est spécialisée dans les vêtements, les accessoires, les sacs à dos et les chaussures techniques pour la montagne, la glisse et autres sports d'aventuriers.

## Anticiper à neuf mois

« Nous utilisons Orli de Cegid comme GPAO depuis 1997, rappelle Henri Soulier, Directeur industriel d'Eider. Elle gère les nomenclatures, les lancements en fabrication, les stocks, les expéditions et la préparation des produits pour les clients. Mais cette gestion n'inclut pas de vision long terme d'une campagne de production », déplore-t-il. Or, les cycles des deux collections s'étalent sur de longs mois. En effet, la collection hiver 2007 a été fabriquée très en amont de mai à novembre 2006. Présentée fin novembre 2006 aux clients, cette collection verra son portefeuille de commandes gonfler jusqu'à mi-mars 2007 pour des premières livraisons en juillet 2007 et jusqu'en mars 2008. « Un premier jeu de prévisions est élaboré en sortie de collection par les représentants fin novembre. Mais beaucoup de choses peuvent se passer jusqu'à ce que l'on soit sûr de ce que l'on va vendre fin mars, remarque Henri Soulier. Pourtant, il faut prendre les bonnes décisions en termes de commandes matières, de charges et de sourcing et pouvoir planifier sur 6/8 mois. » C'est ce besoin d'anticiper les productions, les approvisionnements et les confections couplé à celui de suivre le traitement des commandes en temps réel par les commerciaux qui a poussé Eider à investir dans l'outil planification de Cegid.

## L'auberge espagnole

« C'est un outil convivial qui puise ses données (nomenclatures, délais...) dans l'ERP et propose des plans de charges de production, des plans matières et simule les

livraisons clients. Ce qui permet dès le début de la collection d'avoir une vision d'ensemble et de manipuler les données pour définir plusieurs modèles, avant de les réinjecter dans l'ERP en mise à jour », résume Henri Soulier.

Il estime par ailleurs que la réorganisation induite par l'introduction de cet outil est faible mais qu'il fiabilise les informations détenues par les gens. Ainsi, chacun y trouve son compte : le Responsable logistique a une

vision des charges transports et des retours, le Responsable de production, de sa charge d'atelier. Les commerciaux suivent l'avancement des productions et peuvent renseigner les clients. Enfin, Henri Soulier peut planifier le premier lancement de collection.

## Un outil de prévisions en 2008 ?

En termes de résultats, le Directeur industriel a enregistré une baisse significative des stocks de matières premières. « Le taux de service,

mesuré à la ligne complète taille/coloris livrée dans les délais confirmés par Eider à ses clients, a bondi de 70 à 95 % », souligne-t-il. Sans oublier un impact sur la trésorerie puisque le cadencement permet de mieux coller à la demande, et donc d'acheter le plus tard possible et d'encaisser au plus tôt.

En 2007, Eider devrait migrer vers la version actuelle d'Orli. Il devrait aussi partir en quête d'un outil de prévision pour alimenter le module de planification avec des données plus fiables dès 2008. **Cathy Polge**

## Une belle volumétrie

Une collection hiver d'Eider se compose de :

- ◆ 200 modèles textiles
- ◆ une cinquantaine d'accessoires (bonnets, gants...)
- ◆ une dizaine de chaussures
- ◆ et autant de sacs à dos

Les modèles textiles étant déclinés en 5 à 7 coloris et 7 à 8 tailles, le nombre de SKU est déjà de 24.000 à 25.000 rien que pour le textile.

## Mondialisation oblige

Eider dispose encore en France d'une unité de coupe qui transforme le tissu en morceaux à assembler et d'un bureau d'étude composé d'une dizaine de prototypistes. Il fait appel à des fabricants portugais et d'Europe de l'Est pour le travail à façon et achète ses produits finis en Asie.

Il faut environ deux mois pour approvisionner les matières, 15 jours à un mois pour mettre au point les modèles (gradation, i.e. transformation d'une taille de base en toutes les tailles, composants, modalités d'assemblage...) et encore deux mois pour les confectionner car les vêtements Eider sont compliqués et comportent beaucoup de découpes et d'assemblages de matières différentes.