

PLANIFICATION DE LA DEMANDE :
OPTIMISER LES OPÉRATIONS SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

LES TECHNOLOGIES DE PLANIFICATION DE LA DEMANDE RÉDUISENT LES STOCKS ET RENFORCENT LA COLLABORATION

John Brandt

Grâce aux solutions logicielles de planification de la demande, les fabricants :

- Établissent des prévisions de base sur les ventes en intégrant des facteurs multiples.
- Effectuent des analyses sophistiquées pour mieux utiliser la main d'œuvre et les ressources financières.
- Optimisent les prix.
- Comprennent mieux les besoins du marché et de leurs clients.

Or, pour rentabiliser ces outils dotés de nombreuses fonctionnalités, les fabricants doivent réorganiser leurs processus de planification et partager les résultats obtenus avec leurs partenaires et leurs clients de la chaîne logistique.

ANTICIPER L'AVENIR

Comment BMW peut-il savoir combien de Mini Cooper il vendra en Amérique du Nord ? Combien de Prius Toyota doit-il construire pour répondre à la demande aux États-Unis ? Et dans le monde entier ? Quand faut-il accélérer ou ralentir la production pour prendre en compte l'évolution du marché ?

On peut dire très simplement que personne ne le sait vraiment. De façon plus précise, tout le monde a besoin de ces informations et cherche à les obtenir.

C'est là l'objectif des systèmes de planification de la demande.

La planification de la demande n'a pas obtenu la même attention qu'ont reçus, ces dernières années, les progiciels de gestion intégrés (PGI) ou les systèmes de gestion de la relation client (CRM - customer relationship management). Pour autant, la planification de la demande n'en est pas moins importante pour les fabricants et les distributeurs. John Pavain, Président de MaxQ Technology, un partenaire Microsoft® développeur de systèmes de gestion de la demande, basé à Norwalk dans l'État du Connecticut aux États-Unis, remarque : « Lors de mes interventions devant des groupes industriels, je demande qui, parmi eux, est satisfait de ses prévisions de ventes, et pas une seule main ne se lève. La plupart des entreprises a besoin d'aide dans ce domaine. »

PLANIFICATION MÉDIOCRE = BÉNÉFICES MÉDIOCRES

Que ce soit pour la distribution de biens de consommation, la fabrication industrielle, les hautes technologies, l'électronique ou l'industrie automobile, les prévisions de ventes sont généralement trop vagues pour permettre aux entreprises

d'optimiser leurs opérations et leurs bénéfices.

« Nos prévisions sont régulièrement erronées dans les deux sens, autant pour nos fournisseurs que pour nos clients » indique le PDG d'un grand fabricant de technologies de pointe dont le chiffre d'affaires s'élève à plusieurs milliards de dollars. « Nos prévisions sont d'ailleurs complètement fausses. Alors à quoi servent-elles ? Ceux qui se chargent des prévisions ne le savent pas parce que nos clients eux-mêmes ignorent leurs propres prévisions de ventes. »

Les fabricants et les distributeurs admettent généralement une marge d'erreur atteignant parfois 10 %, voire 20 % ou plus. Dans certains cas, non seulement les entreprises acceptent cet état de fait mais elles utilisent des outils pour contrôler le degré de variance et ajustent leurs plans d'approvisionnement, de distribution et opérationnels en fonction des résultats. « En maintenant un suivi des prévisions, nous pouvons localiser celles qui sortent de la norme » explique le directeur chargé de la production d'un grand groupe alimentaire de la grande distribution. « Nous voulons savoir exactement pendant combien de semaines nous sommes au-dessus ou en dessous d'un certain degré d'exactitude dans nos prévisions. Ainsi, nous pouvons élaborer une tendance cohérente de marge d'erreur. »

Il faut admettre que ce groupe agro-alimentaire a un besoin particulier : minimiser les pertes dues au dépassement des DLC (dates limite de consommation) dans les entrepôts. Le directeur de la production ajoute : « Grâce à notre logiciel, nous connaissons le degré de fraîcheur et le stock de chaque produit dans nos différents entrepôts. »

Ainsi, le groupe est à même d'ajuster le nombre de produits stockés dans les différents entrepôts, tout en évitant les pertes dues au dépassement des DLC. Les rapports sur les ventes permettent d'optimiser la production et la gestion des stocks pour une efficacité maximale.

Ces problèmes sont analogues à ceux d'autres secteurs, comme la haute technologie et l'électronique où les composants, les pièces de sous-assemblage et même les produits finis ont une durée de vie limitée sur les rayons. Ici encore, les stocks doivent être gérés de façon à maximiser les ventes et à minimiser le gaspillage des produits devenus obsolètes ou indésirables.

Dans certains secteurs comme la sidérurgie, les excédents sont remis à la fonte pour de nouvelles commandes, ce qui revient à utiliser une ferraille fort coûteuse. De plus, les sidérurgistes gaspillent du temps de production et des ressources en main d'œuvre pour produire et stocker ces excédents, parfois rejetés en raison de leur retard sur la demande client. Une nouvelle industrie en elle-même, le

centre de services sidérurgiques, a d'ailleurs vu le jour pour gérer les besoins des clients de la sidérurgie qui ne pouvaient pas attendre que le produit commandé soit trempé, débité, expédié et livré. De son côté, le secteur de l'automobile est confronté à un problème bien plus complexe encore. Par exemple, General Motors a commencé à freiner la production de certaines usines à la fin de l'été et au début de l'automne pour équilibrer les stocks face au ralentissement des ventes. Tandis que de nombreux concessionnaires aux États-Unis accumulaient des quantités inhabituelles de véhicules, GM a continué, néanmoins, à en expédier. En effet, le groupe enregistre son chiffre d'affaires et ses bénéfices au moment de la construction et de l'expédition des véhicules et non lors de leur achat par le consommateur.

Un tel système a des conséquences prévisibles et fâcheuses : depuis le mois de juillet, le délai moyen de vente d'un nouveau véhicule GM a dépassé 91 jours, contraignant le groupe à proposer des offres promotionnelles atteignant jusqu'à 3.600 € par véhicule. Or, avec un processus efficace de planification de la demande, le groupe aurait pu s'appuyer sur l'analyse en temps réel de facteurs clés (comme la hausse dramatique des prix de l'essence et la réaction négative des consommateurs vis à vis des questions environnementales et de sécurité liées aux véhicules tout terrain) pour baisser la production des Hummer et autres grands 4x4, durement touchés au cours du premier semestre.

Aujourd'hui, les modèles de l'année sont prêts pour la vente mais les concessionnaires, déjà submergés par leurs stocks, ne souhaitent pas recevoir de véhicules supplémentaires. Ainsi, la réduction des commandes des concessionnaires limite à son tour la production. Pourtant, les stocks existants restent élevés, ce qui coûte cher à l'entreprise, ce coût s'ajoutant aux remises consenties. Selon un analyste financier qui s'exprimait sur l'impact de la situation sur les bénéfices de GM : « Le groupe n'a plus qu'à décider s'il rembourse le coût maintenant ou plus tard. »

D'autres raisons conduisent aussi à augmenter les coûts dus à une mauvaise gestion de la demande. Un grand fabricant de solutions de stockage des données, qui distribue ses produits via des revendeurs de solutions électroniques, était constamment à la traîne, ne réussissant pas à respecter les délais de livraison. « En consacrant plus d'une semaine par mois à l'organisation et à la planification, nous faisons néanmoins l'objet d'amendes de la part de nos revendeurs, car nous ne parvenons pas à tenir nos engagements dans les délais, » explique le directeur chargé de la planification des ventes.

Pour résoudre ce problème, le groupe a adopté une solution logicielle de planification de la demande qui prend en compte le profil de la demande pour chaque produit tout en permettant aux décideurs d'ajuster les prévisions et les stocks pour atteindre leurs objectifs.

D'autres difficultés surgissent à la suite d'une planification inadéquate de la demande (notamment l'insatisfaction des clients, les ruptures de stock sur certains produits et des niveaux élevés de stocks sur d'autres) qui ont toutes un impact négatif sur les résultats. À chaque fois qu'un produit est en rupture de stock et que le client achète le produit d'un concurrent, le fabricant et le revendeur subissent tous deux une perte.

Même en planifiant la demande, les prévisions restent complexes : certaines variables telles que les offres promotionnelles et les ouvertures de nouveaux magasins, en passant par les changements de canaux de distribution, doivent être prises en compte lors de l'évaluation de la demande. Selon M. Pavain de MaxQ Technology, « lors de l'envoi de catalogues et de campagnes par courrier électronique, Dell s'appuie sur des données antérieures pour estimer l'augmentation des ventes. »

Autre tâche plus complexe encore : évaluer la demande pour un nouveau produit. « Vous pouvez toujours réaliser des études de marché ou suivre la progression de produits similaires qui rencontrent un succès ou entraînent un engouement immédiat, mais c'est un peu comme prédire l'avenir » indique M. Pavain. « Qui aurait pu dire que l'iPod d'Apple décollerait et que le Newton (l'un des premiers assistants personnels numériques portables) serait un échec ? »

TECHNOLOGIE DE PLANIFICATION DE LA DEMANDE

Il y a de cela cinq ans, seules les grandes entreprises avaient les moyens d'acheter des systèmes sophistiqués de planification de la demande. Aujourd'hui, les nouvelles solutions logicielles sont largement accessibles aux entreprises de toute taille. Malgré cela, de nombreux fabricants et distributeurs PME continuent à utiliser de simples feuilles de calcul pour établir leurs prévisions. D'après un analyste, « [Microsoft] Excel est l'outil de planification de la demande le plus répandu. »

Cependant, le plus souvent, les feuilles de calcul qui n'ont pas été conçues pour prendre en compte plusieurs facteurs, n'intègrent pas des algorithmes de prévision sophistiqués et sont incapables de générer des analyses performantes pour plusieurs groupes d'une même entité. Les entreprises qui souhaitent perfectionner la gestion de leur chaîne logistique constatent qu'un logiciel de planification de la demande, doté de nombreuses fonctionnalités, est un outil puissant qui supprime les approximations du processus de planification. Pourquoi ? Parce que ces logiciels recueillent de nombreuses informations qui ont un impact sur les prévisions de ventes. Par exemple, un agent commercial étudie généralement la

demande dans une région en fonction du chiffre d'affaires total réalisé dans cette région, tandis qu'un planificateur opérationnel de la même entreprise étudie la demande en fonction des ventes de chaque produit. Les logiciels de planification de la demande prennent en compte ces deux variables.

Les systèmes de planification de la demande génèrent une prévision de base en fonction de l'historique des expéditions ou des commandes. Par la suite, les utilisateurs modifient cette base pour inclure d'autres données telles que les offres promotionnelles, les campagnes publicitaires, les variations saisonnières, l'ouverture de nouveaux points de vente, etc.

Les logiciels de planification de la demande prennent également en compte des contraintes potentielles telles que la disponibilité du matériel et la capacité de production en usine. Vous pouvez également paramétrer le système pour qu'il passe d'une stratégie de production en interne à une stratégie d'achat à l'extérieur lorsque la capacité en interne est insuffisante.

Ces systèmes génèrent en principe quatre ou cinq flux de données assortis de prévisions différentes. À ce stade, la direction intervient dans le processus de planification, en intégrant certains objectifs stratégiques plus vastes comme la réduction des stocks ou l'amélioration du service client. Par ailleurs, les systèmes de planification de la demande incluent généralement des alertes qui avertissent automatiquement les planificateurs lors de changements majeurs comme une évolution de plus de 30 % des prévisions par rapport au mois précédent. Enfin, la plupart des solutions proposent des fonctionnalités de simulation permettant de comparer plusieurs prévisions et leur impact sur le chiffre d'affaires et les bénéfices.

Le constructeur automobile Hyundai Motor America utilise les données issues des points de vente pour évaluer la demande pour ses pièces détachées. Le groupe passe par un système de gestion de la demande pour analyser les données recueillies sur les pièces détachées pendant plus de trois ans. Il calcule les prévisions de la demande à partir de la référence de chaque pièce, et ce, sur quatre entrepôts. Il peut alors élaborer un plan de commande pour quelques 50.000 pièces. Par la suite, la commande est envoyée en Corée, où se situe le siège social du groupe ainsi que nombre de ses fournisseurs de pièces détachées. Grâce à cette solution, le groupe a ainsi réduit son inventaire tout en stimulant le taux d'exécution des commandes.

COLLABORATION AU NIVEAU DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

Les fabricants et les distributeurs qui souhaitent optimiser leurs prévisions cherchent à impliquer leurs partenaires de la chaîne

logistique dans le processus de planification. Or, selon une estimation, seuls 10 % des fabricants et des distributeurs utilisent des systèmes collaboratifs de planification. En effet, bien que de nombreux fournisseurs collaborent avec leurs grands clients sur les prévisions, peu d'entre eux effectuent cette activité en ligne.

Pourquoi ? Pour deux raisons. Tout d'abord, beaucoup d'entreprises hésitent à partager leurs données. De plus, rares sont celles qui disposent des ressources analytiques et technologiques nécessaires pour réussir ce type de collaboration. Comme l'indique un fabricant : « Votre client doit avoir les mêmes compétences que vous, ce qui n'est pas toujours le cas. »

Autre obstacle à la collaboration : l'intégration (ou le manque d'intégration) technologique entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Tôt ou tard, les petites et les grandes entreprises confondues, qu'elles soient fabricants, distributeurs ou revendeurs, se connecteront entre elles à l'aide de technologies d'intégration entre les applications, telles que le langage XML et l'initiative .NET de Microsoft. En attendant, les entreprises qui souhaitent collaborer sur les besoins de la chaîne logistique et la planification de la demande utilisent des solutions individuelles et personnalisées.

L'une des technologies qui représente une opportunité pour la planification de la demande est le portail Web. De nombreux fabricants et distributeurs à la pointe du progrès utilisent les portails pour relier le réseau de leurs fournisseurs et de leurs revendeurs pour les commandes de produits et les prévisions de ventes. Par exemple, Fleetwood Enterprises, un grand constructeur de véhicules de loisirs et d'habitations personnalisées, passe par un portail Web pour recevoir les données de vente de ses distributeurs afin d'améliorer ses prévisions.

Pour Fleetwood et tant d'autres, les résultats offerts par un système plus efficace de planification de la demande se répercutent tout au long de la chaîne logistique. Toutefois, pour chaque fabricant ou distributeur individuel, les résultats sont généralement centrés autour des avantages clés suivants :

- La réduction des stocks
- La réduction de l'espace nécessaire en entrepôt
- Une plus grande satisfaction des clients, ce qui entraîne une augmentation des ventes.

Par exemple, grâce tout simplement à une solution de planification de la demande, un fabricant de produits pneumatiques a divisé ses commandes de fourniture par deux et a réduit de 25 % le niveau record atteint par ses stocks la première année.

Les avantages de cette solution sont tels parfois, que certains fabricants et distributeurs font un effort supplémentaire pour leurs clients en leur offrant de gérer leurs stocks. « Vous vous occupez du réapprovisionnement pour les clients et vous gérez leur inventaire de vos produits à leur place » explique M. Pavain de MaxQ Technology. Les distributeurs peuvent proposer ce même service en réapprovisionnant les rayons de leurs revendeurs. Les clients sont sensibles au service rendu tandis que les fabricants et les distributeurs reçoivent des indications directes sur la demande du marché, ce qui supprime une grande part d'incertitude dans le processus de planification.

GM Brazil est l'une des entreprises qui utilise des inventaires gérés par son vendeur. À partir des données transmises sur la demande par le réseau du revendeur, le système de gestion des inventaires du groupe calcule les prévisions de ventes pour plus de 20.000 pièces détachées. Grâce à ce nouveau système, les prévisions initiales sont fiables à plus de 90 %.

RÉSULTATS

La planification efficace de la demande peut engendrer des avantages considérables, notamment :

- Un rapprochement plus rentable entre les prix, les offres promotionnelles et autres incitations à la vente
- Des décisions mieux informées au niveau de la chaîne logistique grâce à des données plus précises sur la demande client
- Une utilisation plus efficace et prévisible de la capacité, de l'équipement et de la main d'œuvre en usine
- Une meilleure compréhension des besoins clients permettant aux fabricants et aux distributeurs d'améliorer les produits, les livraisons et la satisfaction.

Les fabricants et les distributeurs qui ont investi dans ces nouveaux systèmes de planification de la demande ont non seulement amélioré leurs opérations en interne mais également leur collaboration. Leurs chaînes logistiques sont mieux gérées, plus efficaces et réactives, et leurs clients davantage satisfaits. « Grâce aux prévisions établies en collaboration, le fournisseur reçoit davantage d'informations », explique M. Pavain, « et plus [le fournisseur] reçoit d'informations, plus il a de chances de répondre aux besoins [des clients]. Ainsi, les stocks et l'espace nécessaire en entrepôt sont nettement réduits, les clients sont mieux servis et le chiffre d'affaires augmente. ».

RÉSUMÉ

Les fabricants de tous les secteurs ont radicalement amélioré leurs prévisions grâce aux solutions logicielles de planification de la demande. Toutefois, pour convertir ces prévisions en résultats, les entreprises doivent :

- Développer leurs produits et services en fonction de la demande client et non à partir de leurs estimations personnelles.
- Fixer leurs prix en s'appuyant sur des informations dynamiques sur le marché.
- Gérer leurs prévisions de façon efficace, ce qui optimisera les performances de leurs infrastructures, du personnel, des stocks et des fournisseurs.
- Étendre leurs prévisions à l'ensemble de la chaîne logistique par l'intermédiaire d'une planification collaborative.

Microsoft Dynamics est une ligne de solutions de gestion métier intégrées et personnalisables qui vous permet de prendre des décisions en toute confiance. Microsoft Dynamics fonctionne comme les logiciels Microsoft familiers tels que Microsoft Office, ce qui simplifie l'apprentissage de la solution, permettant à vos employés d'être opérationnels rapidement et de se consacrer aux tâches les plus importantes. Par ailleurs, étant une solution Microsoft, Microsoft Dynamics s'intègre facilement aux systèmes existants de votre entreprise. Grâce à l'automatisation et à la rationalisation des processus financiers, de gestion de la relation client et de la chaîne logistique, Microsoft Dynamics rassemble les personnes, les processus et les technologies, renforce l'efficacité de votre activité, et stimule votre réussite métier.

www.microsoft.com/dynamics