



Akzonobel, le géant mondial des peintures et des revêtements en Europe, souhaite de plus en plus être régi par la demande pour améliorer l'efficacité de sa supply chain et obtenir un avantage concurrentiel.

AkzoNobel réduit ses stocks en Europe

Mieux prévoir la demande client et réduire par conséquent ses stocks. Tel est l'enjeu majeur d'AkzoNobel en Europe et dans une moindre mesure en Afrique. Comme la plupart des grands groupes de chimie, la multinationale néerlandaise souhaite de plus en plus être régie par la demande pour améliorer l'efficacité de la supply chain et obtenir un avantage concurrentiel. L'idée

Le géant mondial des peintures et des revêtements a testé avec succès un outil logiciel de l'éditeur Terra Technology, à la fois capable d'affiner les prévisions de la demande client à court terme sur ses catégories de peintures décoratives, et d'ajuster ainsi ses stocks en fonction de la planification de ses ventes. Intégré au système SAP d'AkzoNobel, l'outil sera d'abord déployé en Europe, notamment en France, avant de l'être en Afrique du Sud et en Turquie.

autre système logiciel qui traduise cette nouvelle visibilité en meilleure gestion des stocks.

Niveau de complexité élevé.
« On avait du mal à prédire à court terme à un niveau suffisant de granularité de nos peintures correspondant à la demande de nos clients. Du coup, on n'arrivait pas à planifier suffisamment une catégorie de produits en raison d'un niveau élevé de complexité qui se traduit par la commercialisation et le stockage de 50 000 références produits dans une cinquantaine d'entrepôts en Europe traitant au total 200 000 à 300 000 lignes de commandes par jour », explique Alain Crottaz, directeur du planning au sein de la division Peintures décoratives d'AkzoNobel. À cette problématique du service client s'ajoutait la préoccupation de réduire les inventaires en

est de préserver un maximum de trésorerie et de fonds de roulement pour avoir les moyens de soutenir sa politique d'investissement. Du coup, la compagnie internationale a cherché un outil informatique capable d'affiner la prévision de la demande de ses nombreux clients ainsi qu'un

L'essentiel

- > Réduction des erreurs de prévision de la demande à court terme.
- > Ajustement des stocks de sécurité et des plans de production.
- > Gains en qualité de service et en trésorerie.



effectuant un meilleur calcul des stocks de sécurité pour éliminer les excès ou les manques extrêmes de stocks. Des erreurs de calcul dans les prévisions entraînent en effet des excédents ou des ruptures de stock qui peuvent être pénalisants pour l'entreprise. « *Là aussi, le problème est complexe car une référence produit peut être présente dans plusieurs entrepôts* », remarque le responsable. Enfin, AkzoNobel souhaitait obtenir une meilleure vision de l'ensemble des données de la multitude des points de vente que le groupe livre. « *Nous étions limités dans la compréhension de la masse de données que peuvent fournir les divers points de vente* », ajoute-t-il.

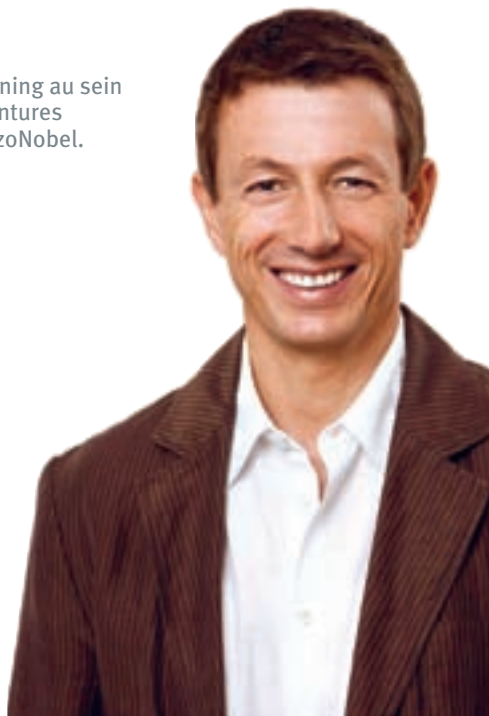
Historique des ventes réduit.

Pour résoudre ces trois problématiques d'un haut niveau de complexité à l'échelle européenne et même pour certains pays d'Afrique où il est actif, le groupe a manifestement trouvé la solution chez Terra Technology, éditeur de logiciel qui propose notamment son outil Demand Sensing. Celui-ci a vocation à utiliser systématiquement les

données des détaillants pour accroître l'efficacité de la supply chain et améliorer le service client. C'est sur ce logiciel de calcul de prévision de la demande qu'AkzoNobel a porté son choix grâce à « une rencontre fortuite » avec Terra Technology lors d'une conférence à Berlin en 2011. « *Demand Sensing se base sur de multiples données récentes de dis-*

Grâce aux deux outils de Terra Technology, l'objectif final du groupe de peintures et de revêtements est de réduire de 10 % ses inventaires et de 10 % le coût de ses stocks avec un retour sur investissement de deux ans seulement.

Alain Crottaz,
directeur du planning au sein
de la division Peintures
décoratives d'AkzoNobel.



tribution des produits, d'ordres de commandes, de stocks en transit... et sur un historique de ventes très récentes pour générer des prévisions de la demande client », indique Alain Crottaz.

Un projet pilote en test. Le système Demand Sensing s'interface au système central SAP du groupe intégré dans tous ses sites à travers tous les pays. Le logiciel est en fait connecté au module Advanced Planner Optimizer (APO) de SAP qui fournit un ensemble d'outils pour planifier et optimiser la chaîne d'approvisionnement et les processus de planification aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. En clair, SAP APO permet à l'entreprise d'ajuster au plus proche son offre à la demande. Grâce à un microprocesseur puissant qui comprend des algorithmes mathématiques complexes, Demand Sensing peut alors calculer et affiner les prévisions de la demande. Il est ainsi capable de recalculer chaque jour tous les articles de point de stock (SKU) pour tous les entrepôts et pour les 90 prochains jours en fonction des toutes dernières données (ordres de commandes...). Le projet pilote de l'utilisation de l'outil a

Le leader mondial de la peinture subit la crise

alors commencé en octobre 2011 et a fonctionné de la sorte pendant six mois. Expérimenté auprès de deux clients britanniques, les distributeurs de produits d'équipement et de décoration de la maison B&Q et HomeBase, le système de prévision de la demande de Terra Technology, a « tourné » dans 11 entrepôts du groupe sur cinq pays (France, Royaume-Uni, Allemagne, Irlande et Pays-Bas) et a porté sur 16 000 références produits en tout. Résultat : « On a obtenu une réduction de 28 % des erreurs de prévision en première semaine et plus de 20 % sur 10 semaines et l'opportunité de diminuer les stocks de plusieurs jours », annonce Alain Crottaz.

Pour optimiser ses stocks, AkzoNobel mise beaucoup également sur autre outil logiciel fourni par Terra Technology. Il s'agit du Multi-Enterprise Inventory Optimization (MIO) qui permet d'ajuster les stocks en fonction des informations de la planification de la demande. « Le système va donner une analyse des problèmes ou des différents paramètres de planification. Ce sera un outil d'aide à la décision pour le planificateur, qui permettra de créer une liste d'alertes sur les excédents ou les ruptures de stocks et de conduire à une réduction d'inventaire. Il servira de moteur de calcul de stocks de sécurité, ce qui débouchera sur un réajustement des plans de production », expose le dirigeant. Grâce aux deux outils de Terra Technology, l'objectif final du groupe de peintures et de revêtements est de réduire de 10 % ses inventaires et de 10 % le coût de ses stocks avec un retour sur investissement de deux ans seulement.

Amélioration continue de la performance. En attendant, le déploiement de l'outil Demand Sensing se fera au cas par cas dans certains pays en fonction de la visibilité des stocks et de la masse des données clients à traiter. « Nous commencerons à appliquer le système (demand sensing) en avril 2014



Issue de la fusion en 1994 d'Akzo et de Nobel Industries, la multinationale néerlandaise est le premier producteur mondial de peinture, employant quelque 55 000 personnes dans le monde. L'entreprise possède notamment les marques de peintures Dulux et Trimetal. Sa branche revêtements industriels est spécialisée dans la peinture pour avions, bateaux, téléphones mobiles et machines à laver... Sa division Chimie fabrique des composants entrant dans la fabrication de détergents, du papier ou de l'asphalte. Le chiffre d'affaires global du groupe, qui s'élevait à 15,39 milliards d'euros, a crû de 5 % en 2012 par rapport à 2011. Ses ventes ont notamment été tirées par des taux de change favorables et des prix plus élevés pour compenser la hausse du tarif des matières premières. Mais l'entreprise a tout de même pâti d'une baisse des volumes, notamment due à une demande morose sur le vieux continent. Le chiffre d'affaires de l'activité Peintures décoratives, qui s'est établi à 4,3 milliards d'euros a affiché une légère croissance de 2 % par rapport à 2011. Les ventes ont bien progressé en Asie, poussées par une hausse des volumes en Chine. En revanche, la situation a été plus délicate en Europe (surtout en France, Espagne, Italie et Grèce), avec des ventes en recul de 1 %. Le chimiste néerlandais a ainsi terminé 2012 dans le

rouge. Il a essuyé une lourde perte nette, de 2,17 milliards d'euros l'an dernier. Les fortes dépréciations d'actifs enregistrées au cours du troisième trimestre dans ses activités de peintures décoratives, principalement en Europe, auront eu raison du bénéfice pour l'année écoulée. Dès septembre 2012, le groupe avait d'ailleurs publié une perte nette de 2,4 milliards d'euros. En 2013, les perspectives s'assombrissent, pour le numéro 1 mondial des peintures. Avec des résultats trimestriels inférieurs aux attentes, AkzoNobel brûle une étape dans la mise en place de son plan de restructuration prévu plus tardivement. Pour réaliser davantage d'économies, plus rapidement, plusieurs centaines de nouvelles suppressions d'emplois sont prévues, dans les prochains mois, pour la plupart au sein de ses filiales européennes. Pénalisés par le marasme économique en Europe et le ralentissement en Chine et au Brésil, les résultats du deuxième trimestre 2013 se sont traduits par une chute de 4 % du chiffre d'affaires, à 3,9 milliards d'euros, pour un résultat opérationnel en baisse de 14 %, à 474 millions d'euros. Une tendance qui promet de se poursuivre pour le fabricant des marques de peintures Dulux, Sikkens et Flexa, qui ne s'attend à aucune reprise des achats des consommateurs à moyen terme.

B.M.

en France et aux Royaume-Uni, deux pays qui couvrent une large part de nos volumes », précise-t-il. Ensuite, le logiciel sera installé d'abord dans des entrepôts du groupe en Europe de l'Ouest (Benelux, Irlande, pays nordiques...) puis dans ceux d'Europe de l'Est, avant d'être opérationnel dans les sites d'AkzoNobel en Afrique du Sud et en Turquie.

L'acquisition de ces outils logiciels s'inscrit en fait dans un grand programme « d'amélioration continue de la performance du service et

des inventaires », lancé en 2011 au sein de l'entreprise, et qui se terminera à la fin de 2014. « Ce plan s'articule autour de plusieurs axes, de l'amélioration des stocks de sécurité jusqu'à l'optimisation des lots de production, en passant par les stratégies de choix de la responsabilité des stocks entre nous et nos fournisseurs, les délais de livraison de nos fournisseurs à nos usines et jusqu'à l'optimisation de la fin de cycle de vie de nos produits », conclut Alain Crottaz.

Bruno Mouly