

Réduction de plus de 40% de ses stocks

La refonte des approvisionnement profile à

TELUS Québec



par Alexandre
Daudelin

TELUS Québec a réussi un véritable tour de force. Au cours des dernières années, l'entreprise de télécommunication a réduit ses coûts d'approvisionnement de quelque cinq millions de dollars et diminué ses niveaux de stock de plus de 40%, principalement grâce à l'implantation de nouveaux logiciels de gestion ainsi qu'à la refonte complète de ses processus d'approvisionnement et de gestion des stocks.

En 1997, TELUS Québec, alors appelée QuébecTel, a entrepris un programme de refonte de ses processus d'affaires. Pour faciliter et accélérer cette refonte, TELUS Québec a choisi l'introduction d'un nouveau système de gestion d'entreprise (ERP). M. Gilbert Roy a dirigé une équipe qui a évalué diverses solutions pour retenir finalement celle du système PeopleSoft afin de couvrir tant l'aspect des ressources humaines, financier, inventaire que la gestion des projets à l'intérieur de l'entreprise.

Du point de vue de l'inventaire, l'introduction des modules « Gestion des achats » et « Gestion des stocks » de PeopleSoft a permis de concrétiser l'aspect automatisation à la suite de la refonte des processus dans ce secteur d'activité.

Dès le début, TELUS Québec a opté pour une fonction de gestion des approvisionnements plus centralisée : centralisation de ses stocks (environ 25 000 unités de stock) dans deux entrepôts spécifiques, en éliminant 12 entrepôts secondaires, soit un entrepôt principal à Rimouski pour le matériel de télécommunications et un entrepôt à Ste-Marie de Beauce pour le matériel de réseau extérieur, incluant le câblage.

La société a aussi centralisé davantage les fonctions de négociation lui permettant d'opérer une rationalisation des fournisseurs. L'entreprise a adopté une approche de partenariat avec ses fournisseurs sélectionnés. L'équipe des approvisionneurs et des acheteurs de TELUS Québec se concentre donc sur une approche d'achats basée aussi bien sur le plus bas coût que sur la qualité et rapidité du service offert par ses fournisseurs.

Cette approche a permis de baisser non seulement les coûts d'acquisition, mais aussi les coûts récurrents d'opération et d'entretien des équipements du réseau de télécommunications de TELUS Québec.

Plus récemment

En 1999, TELUS Québec voulait poursuivre la refonte de ses approvisionnements et aller encore plus loin au niveau de la gestion des niveaux de stock. TELUS Québec s'est alors associé les services du bureau conseil spécialisé en gestion des approvisionnements Gestion Conseil Robert Lamarre, pour rechercher des façons différentes de gérer son inventaire et la distribution.

Claude Lafontaine, alors directeur des approvisionnements, dit avoir retenu les services de Gestion Conseil Robert Lamarre à cause de sa grande expérience. « M. Lamarre a pris le temps de comprendre nos besoins et d'adapter son approche à notre environnement. »

« Le diagnostic posé concernant la gestion des stocks nous a permis de mieux connaître nos coûts de maintien de l'inventaire et de réapprovisionnement. Il a mis en lumière le potentiel d'économies importantes pouvant résulter d'une gestion selon les meilleures pratiques dans le domaine », disait M. Claude Lafontaine.



Grâce à une meilleure visibilité des stocks, les représentantes aux services à la clientèle peuvent mieux répondre aux clients.

Du côté de la distribution, un réaménagement physique des entrepôts a été fait avec l'aide de Kom International permettant ainsi d'améliorer l'efficacité et la productivité du personnel d'entrepôt tout en améliorant le service à la clientèle.

L'acquisition de QuébecTel par TELUS Corporation en 2001 a également permis d'aller plus loin au niveau des négociations d'achat. La société a exploré diverses opportunités de faire des achats regroupés lorsque c'était avantageux, tant du point de vue financier que sur la qualité de service des fournisseurs retenus. Ces exercices ont engendré, dans certains cas, des économies fort appréciables.

L'année 2000 a été l'année de la formation du personnel, de la rationalisation des stocks et de l'évaluation des solutions technologiques pour aider à la diminution des niveaux de stock. Claude Lafontaine et l'équipe d'approvisionnement recherchaient un outil pour aider à :

- La classification des produits en tenant compte de l'aspect critique de certains produits de TELUS Québec, une entreprise impliquée dans la haute technologie. La classification devait permettre de tenir compte de la valeur de consommation des produits, mais aussi de la fréquence d'utilisation des produits;
- la prévision des besoins;
- la gestion des délais de livraison;
- la détermination des stocks de sécurité qui tiennent compte des objectifs de service par classe, des délais de livraison et de la qualité des prévisions de la demande sur cet article;
- la rencontre des objectifs de service à des objectifs de service à la clientèle pour chaque classe d'articles avec un minimum d'inventaire;
- la détermination des quantités à commander en tenant compte :
 - des coûts de maintien en inventaire
 - des coûts d'approvisionnement
 - des quantités minimales à commander
 - des emballages standard
 - des utilisations multiples (ex. : certains produits sont toujours consommés en groupe de six)
 - de la coordination des réapprovisionnement auprès d'un fournisseur où l'on désire passer une commande par semaine ou par deux semaines.

Un système pour la gestion des stocks

Pour ces fonctions, TELUS Québec cherchait un système qui serait un complément à son système de gestion d'entreprise PeopleSoft, soit un système facile d'utilisation, disponible en français, avec un bon rapport qualité/prix et qui pourrait donner des résultats concrets rapidement.

Après avoir évalué plusieurs solutions disponibles sur le marché, TELUS Québec a retenu une solution québécoise (IMAFS) qui, tout en répondant à ses critères initiaux, pouvait

Qu'est-ce que le IM@FS?

Le IM@FS est un système de base de données SQL/MS-ACCESS 9DBS) qui s'interface avec le système de gestion d'entreprise, le système transactionnel ou le système de maintenance d'une entreprise pour fournir une meilleure gestion des stocks et de la prévision de la demande IM@FS.

- Supporte la gestion des stocks et les prévisions
- Supporte la classification (revues mensuelle et annuelle)
- Supporte la gestion des délais de livraison
- Calcule le stock de sécurité pour atteindre un niveau de service cible par classe
- Calcule la demande prévue
- Calcule la table de réapprovisionnement selon les coûts
- Calcule les minimum-maximum
- Facilite le réapprovisionnement
- Émet et complète les réquisitions sur les produits en inventaire
- Assiste dans la prévision et la gestion des surplus de stock

et a dû être adapté pour combler d'autres besoins spécifiques du secteur de la gestion des stocks.

Débutée au début 2001, l'optimisation de l'outil IMAFS s'est prolongée jusqu'à la fin 2002. Cet outil a amené une nouvelle façon de regarder les achats. De par sa fonctionnalité d'optimisation du point de commande, il permet de commander de plus petites quantités d'articles à forte vélocité et ainsi diminuer les stocks.

Par ailleurs, pour des produits de faible valeur et à faible consommation, le logiciel suggère des commandes moins fréquentes. Il permet aussi au personnel de la gestion des stocks de se concentrer sur les articles plus importants.

Les techniciennes en réapprovisionnement ont eu à apprendre une façon différente de faire. Rolande Proulx, une des techniciennes concernées, mentionnait : « IMAFS nous surprend parfois, mais lorsque l'on analyse la recommandation, on découvre une meilleure manière de faire les réapprovisionnements. »

Danièle Lafontaine, la responsable de l'implantation de IMAFS chez TELUS Québec soulignait : « Tout au long de l'implantation du logiciel, on a pu profiter de l'expertise et des bons conseils fournis par Véronique Potvin de l'équipe de IMAFS. Ces conseils nous ont permis de raffiner nos façons de faire et d'exploiter au maximum les fonctionnalités offertes par ce logiciel. »

« De plus, puisqu'un système informatique ne peut prévoir tous les aléas de la consommation auxquels fait face une entreprise de haute technologie, le logiciel IMAFS est flexible et permet d'adapter les paramètres de façon à ce qu'ils reflètent davantage la réalité. Il permet donc d'obtenir le meilleur des deux mondes intégrant les données qualitatives résultant de l'analyse formelle des données par le personnel de TELUS Québec et l'analyse quantitative fournie par le logiciel. »



Les préposés à la gestion des stocks profitent grandement du logiciel IM@FS pour le contrôle et l'expédition du matériel aux clients.

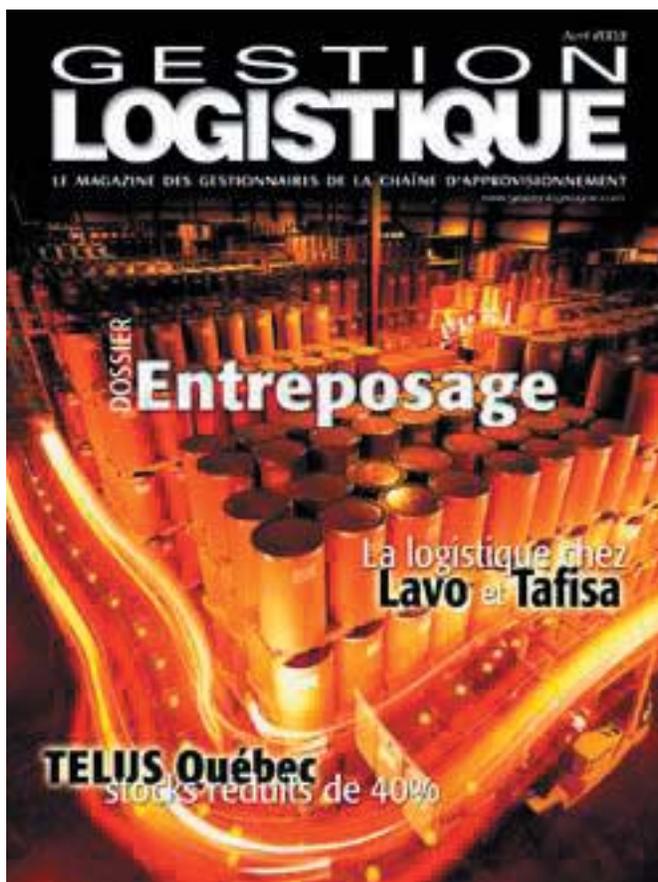
Les résultats sont par ailleurs impressionnants. Au cours des 18 derniers mois d'implantation, le logiciel a grandement contribué à la réduction de l'inventaire. Cette diminution s'explique entre autres par une gestion plus serrée des réapprovisionnements et aussi par l'identification des surplus de stocks et des stocks morts.

TELUS Québec a travaillé sur ces situations en tentant d'utiliser ce matériel ou en le retournant aux fournisseurs et même, dans certains cas, en disposant du stock sans valeur. Le travail de l'équipe d'approvisionnement, éclairé par les outils de gestion de IMAFS, a permis d'atteindre les objectifs visés.

Danièle Lafontaine explique par ailleurs qu'il est facile de réduire ses stocks. « Le défi est de le faire en même temps que

Extrait du Magazine
Gestion Logistique
Avril 2003

www.bomartgroup.com



l'organisation continue d'améliorer le service aux clients internes et externes. Les responsables d'entretien du réseau ne peuvent pas manquer de matériel nécessaire à l'entretien, pas plus que TELUS Québec veut manquer d'appareils téléphoniques vendus aux clients. TELUS Québec a su améliorer le service à la clientèle avec une diminution du nombre de ruptures de stock. IMAFS a contribué à permettre cette amélioration du service aux clients internes et externes. On constate aujourd'hui que

automatisés pour déterminer le niveau approprié de stock de sécurité en fonction du niveau de service visé pour une classe d'article dans une famille de produits. Le système nous permet aussi d'avoir une évaluation continue des délais de livraison calculés. C'est un élément qui nous manquait dans notre système de gestion d'entreprise. »

Du point de vue informatique, TELUS Québec a vécu les problèmes que toute organisation subit lors de l'implantation d'un nouvel outil d'avant-garde. L'implication de Jean Michaud de l'équipe IMAFS a été essentielle dans ce projet. Le développement des interfaces a présenté des défis importants. Le logiciel a su aussi adapter ses rapports aux besoins spécifiques de TELUS Québec.

Dans l'ensemble, le projet a livré les dernières fonctionnalités du logiciel avec un certain retard, mais lorsque l'on considère les avantages obtenus pour l'organisation, les problèmes rencontrés méritaient que l'on y mette les efforts.

Danièle Lafontaine soulignait que « IMAFS répond bien à nos besoins et je ne voudrais pas vivre sans cet outil. Il serait difficile de poursuivre l'amélioration continue et d'obtenir d'aussi bons résultats sans lui. »



Et maintenant?

Aujourd'hui, TELUS Québec sait qu'il est possible de réduire davantage ses niveaux de stock en continuant d'utiliser IMAFS. L'entreprise explore aussi la possibilité de perfectionner l'activité de réapprovisionnement par l'implantation d'outils, plus raffinés, de révisions de la demande.

Selon les informations obtenues, l'utilisation de Smart Forecasts pourrait lui permettre de faire des prévisions encore plus précises avec 15 à 20% de moins d'erreur sur les prévisions mensuelles par article. Smart Forecasts permettrait aussi de faire des prévisions sur les articles à demande intermittente. Il serait intégré à IMAFS ce qui en ferait encore plus puissant.

Du côté des achats, TELUS Québec regarde les possibilités d'avoir plus de consignation des fournisseurs. Elle désire explorer les opportunités d'avoir certains stocks gérés par les fournisseurs. Elle continuera aussi d'explorer les opportunités du commerce électronique et enfin d'explorer les possibilités de réduire les coûts d'entreposage et de distribution.

Gilbert Roy, quant à lui, complète la boucle. Après avoir contribué à la révision des processus d'affaires il y a plus de sept ans, il se retrouve directeur des approvisionnements. Il souligne : « Je suis fier des résultats déjà accomplis, mais je suis surtout encouragé de constater que la fonction des approvisionnements pourra continuer de générer toujours plus d'économies à l'organisation de TELUS Québec. D'une fonction assez négligée, l'approvisionnement devient une fonction de plus en plus stratégique. Nous désirons demeurer à l'avant-garde en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement et sommes conscients qu'il faut toujours poursuivre l'amélioration continue et ne pas avoir peur de se remettre en question. L'important c'est que TELUS Québec continue de bénéficier des meilleures pratiques en gestion des stocks et d'en retirer les résultats attendus. »

CV Logistique

Conseiller en approvisionnement :

Gestion Conseil Robert Lamarre & Associés Inc.

Conseiller en entreposage :

Kom International

Système de gestion d'entreprise :

PeopleSoft

Système de gestion d'inventaire :

IMAFS

Système de prévision envisagé :

SmartForecasts

ses paramètres de fonctionnement sont même un peu conservateur et nous donne un service à la clientèle garanti tout en supportant la réduction de l'inventaire. »

Roland Proulx affirmait que « la classification des articles effectuée par IMAFS et qui permet de reconnaître l'importance critique d'un article est un des facteurs importants de la recette du logiciel. Elle nous aide dans la gestion du service à la clientèle en plus d'avoir des outils

Les **consultants** de la chaîne d'approvisionnement

- Étude stratégique du réseau de distribution
- Conception, réaménagement et implantation de centres de distribution
- Sélection et implantation de systèmes d'information logistique

(514) 849-4000 www.komintl.com info@komintl.com
Siège social: Place du Parc, 300 Léo Pariseau, bur. 2300, Montréal