

À PROPOS DE L'AUTEUR

Charles Fallon

Charles conseille les clients qui investissent du capital dans l'infrastructure de leur chaîne d'approvisionnement et améliorent leur performance. Il a travaillé à tous les niveaux de la chaîne : manufacturiers, distributeurs et détaillants au sein de diverses industries telles que l'alimentaire, la pharmaceutique, le vêtement et les matériaux de construction.



Suivez LIDD:









Vous avez peut-être besoin d'un nouveau WMS4
Trois compagnies qui ont besoin d'un nouveau WMS6
Les risques d'un mauvais processus de sélection 9
Conseils pour choisir un WMS11
Les pièges et les meilleures méthodes d'implantation





INTRODUCTION

Une chaîne d'approvisionnement compétitive et moderne doit détenir des capacités de gestion d'entrepôt, fournies soit par un progiciel de gestion intégré (ERP), soit par un système de gestion d'entrepôt autonome (WMS).

Comme pour tous les investissements en T.I., un WMS perd rapidement de la valeur comparativement à d'autres catégories d'actifs. Les édifices seront dépréciés sur une période de 20 à 30 ans alors qu'il n'en prendra que cinq à sept ans pour un WMS et ce, en raison de la vitesse à laquelle évolue la technologie, rendant les systèmes existants rapidement désuets.

Ainsi les compagnies sont obligées d'investir dans leurs T.I. Les WMS ne font pas exception au sein de compagnies qui doivent souvent :

- Faire des mises à niveau
- Intégrer de nouvelles technologies (ex. voix et/ou tablettes)
- Apporter des améliorations fonctionnelles
- Remplacer des systèmes patrimoniaux par des solutions de fine pointe

Ce livre numérique vous aidera à choisir et à implanter avec succès un nouveau WMS. Où que vous en soyez dans votre processus décisionnel, ce guide vous aidera à considérer les points importants avant que vous n'investissiez dans la mauvaise solution.



Comme pour tous les investissements en T.I., un *WMS* se déprécie rapidement comparativement à d'autres catégories d'actifs.

VOICI DES RAISONS D'INVESTIR DANS UN WMS:

1 Vous ne possédez pas de WMS

Si votre compagnie ne possède pas de WMS, vous pourriez être victime d'erreurs coûteuses, d'une baisse de productivité, d'une mauvaise visibilité de l'inventaire et de dépenses administratives excessives. Pire encore, vos compétiteurs pourraient être en mesure d'offrir un service à la clientèle plus avantageux leur permettant d'accaparer une plus grande part du marché.

2 Votre WMS actuel n'est pas adéquat

Au bout d'une dizaine d'années, un WMS peut ne plus être adéquat pour gérer votre chaîne d'approvisionnement surtout si celle-ci est en pleine croissance. Il peut être très coûteux voire impossible d'apporter des modifications au système en place et c'est pourquoi il est plus rentable de le remplacer. Il se peut également que le fournisseur de logiciels que vous avez choisi ne réponde plus aux projets à long terme de votre compagnie.

Voyons comment trois compagnies aux chaînes d'approvisionnement très différentes ont été motivées à changer leur WMS.





LES SERVICES ALIMENTAIRES TREMBLAY

Les Services Alimentaires Tremblay possèdent une flotte de 150 camions couvrant un centre de distribution d'une superficie de 300 000 pi². Suite à une éclosion d'*E.coli* dans une province voisine, le directeur général de la compagnie opte pour la stratégie suivante :



Une équipe interfonctionnelle étudie donc les changements qui devraient être apportés aux systèmes existants pour gérer la traçabilité avec précision, rapidité et capacité de rappel. Ses membres ont déterminé que le coût des améliorations à apporter serait prohibitif et ont donc recommandé de remplacer le système en place par un nouveau WMS.





WIDGETS.COM

Il y a trois ans un grossiste en articles de luxe, Widgets.com, lançait un site Web de vente directe aux consommateurs. Depuis, les ventes ont dépassé les prévisions et ne semblent pas vouloir ralentir.

Après une troisième période des Fêtes, le volume des ventes directes avait quadruplé et la compagnie a réalisé que son WMS – conçu pour gérer des commandes de caisses pleines – créait un chaos dans l'environnement de la vente directe à grand volume unitaire. La viabilité de ce nouveau canal de vente était menacée en raison des nombreuses erreurs, de la mauvaise visibilité de l'inventaire et de la faible productivité.



La compagnie avait besoin d'un WMS pouvant gérer un flot complexe de commandes, créer des affectations de pige et diriger les tâches de réapprovisionnement des caisses pleines et des unités pour que les aires de pige s'en tirent sans égratignure.

Leur fournisseur actuel ne concentrait pas ses efforts en R&D pour développer la fonctionnalité de pige à la pièce puisque personne parmi ses clients n'avait de tels besoins. Ainsi Widgets.com s'est mis à la recherche d'un nouveau WMS.





TERMINAL MAINTENANCE, INC.

La compagnie Terminal Maintenance, Inc. possède 20 000 terminaux de loterie répartis dans des espaces publics à travers une province de l'Ouest. Des techniciens sur le terrain relèvent de trois centres de distribution pour installer les nouveaux terminaux et veiller à l'entretien de ceux qui sont déjà en fonction.

Le coût élevé des pièces de rechange et des consommables nécessaires au maintien des terminaux exigeait un investissement important dans l'inventaire. En raison des garanties différentes et des possibilités de remettre à neuf certaines pièces à leur centre de service, optimiser leur chaîne d'approvisionnement pouvait entraîner d'importantes économies. De plus, l'appel de service pour un technicien pouvait se révéler plus productif si celui-ci avait déjà accès aux listes de composantes du terminal ainsi qu'une visibilité sur l'inventaire dans le réseau.

Les appels de service seraient plus productifs si les techniciens avaient une visibilité sur l'inventaire du réseau

Terminal Maintenance Inc. a reconnu qu'en améliorant la rotation des stocks, les niveaux de service et la productivité des techniciens, leur investissement dans un nouveau WMS deviendrait rapidement rentable.





QU'ARRIVE-T-IL SI LE PROCESSUS DE SÉLECTION N'EST PAS RIGOUREUX ?

Avant de commencer leurs recherches pour un nouveau WMS, ces trois compagnies ont reconnu devoir s'en tenir à un processus de sélection rigoureux pour éliminer les risques tels que :

Le WMS est une solution inadéquate

Sans une recherche rigoureuse, un contrôle privé complet et une implantation bien gérée, vous pourriez vous retrouver avec un système qui ne répond pas adéquatement à vos besoins fonctionnels. Il en résulterait une pénalité opérationnelle qui aurait un impact quotidien sur votre chaîne d'approvisionnement.

Le fournisseur est un partenaire inadéquat

Les fournisseurs peuvent être de mauvais partenaires pour une foule de raisons : instabilité financière, stratégies de sortie du propriétaire, focus R&D / marketing et mauvais service à la clientèle. Une seule ou plusieurs de ces situations peuvent entraîner de mauvaises relations qui affecteront négativement votre nouveau WMS.





Le partenariat est bon, le WMS est adéquat mais les coûts sont astronomiques

> Le capital est précieux et une myriade d'initiatives qui se dispute ce capital s'offre à toute compagnie en pleine croissance. Un investissement trop important dans un WMS ne fait pas qu'augmenter démesurément vos coûts totaux de chaîne d'approvisionnement mais vous empêche d'aller de l'avant - nouveaux magasins, territoires de vente ou nouvelles lignes de produits.

N'oubliez pas que les coûts d'implantation représentent habituellement 50 % du coût total d'un nouveau WMS. Cela signifie que si vous n'établissez pas un budget adéquat et que vous dérivez de vos objectifs et optez pour d'interminables reconfigurations, les coûts augmenteront de façon exponentielle.



50 % des coûts totaux d'un système sont des frais de gestion professionnelle.





Voici cinq étapes de base à suivre lorsque vous choisissez un nouveau WMS :

- 1 Définir clairement ses besoins
- 2 Identifier les solutions potentielles
- 3 Créer et émettre des appels d'offres
- Sélectionner des solutions pour une démonstration sur place
- 5 Effectuer le contrôle diligent

Étape 1. Définir clairement ses besoins

Les fournisseurs doivent comprendre clairement vos besoins. Ceci leur permettra de déterminer rapidement si leur solution est compétitive et d'évaluer l'ampleur de l'implantation. Vous devez rédiger un document qui décrira en détail tous les processus que vous souhaitez que le WMS supporte.

Cette étape est l'occasion idéale pour vous d'analyser de près vos processus actuels et de les remanier pour vous assurer que lorsque vous installerez un nouveau WMS vous n'installez pas de mauvais processus au même moment.







DÉFINIR CLAIREMENT SES BESOINS - TERMINAL MAINTENANCE INC.

Terminal Maintenance a remarqué que plusieurs processus étaient en place uniquement en raison d'un mauvais soutien T.I. Par exemple, lorsqu'une pièce endommagée arrive au centre de service pour être remise à neuf, le technicien doit parcourir une longue liste de diagnostics, une tâche qui pourrait être grandement simplifiée si celui-ci avait l'historique de service de cette pièce.

Étape 2. Identifier les solutions potentielles

Même s'il existe des centaines de solutions WMS, seules quelques-unes répondent à vos besoins.

Afin de simplifier la tâche du comité de sélection et de lui permettre de procéder à une évaluation minutieuse, une dizaine d'appels d'offres de fournisseurs suffit largement.

Les résultats obtenus au sein de votre industrie par ces fournisseurs sont un des facteurs clés de succès. S'intègrent-ils bien à votre progiciel de gestion intégré (ERP) ? Souvent le module WMS dans votre ERP peut également être une solution que vous n'aviez pas considérée.



Seules quelques solutions *WMS* correspondent à vos besoins.





IDENTIFIER LES SOLUTIONS POTENTIELLES - WIDGETS.COM

Le fournisseur actuel de Widgets.com n'était pas intéressé à soutenir d'importantes opérations de pige à l'unité comme leur réseau de vente directe. La compagnie savait que les partenaires potentiels seraient des fournisseurs qui possédaient déjà des installations dans le commerce électronique et des opérations de pige à l'unité.

En communiquant avec des gens qui possédaient aussi des réseaux de ventes directes, Widgets.com a ébauché une liste de fournisseurs de WMS pouvant soutenir des opérations semblables aux leurs.

Étape 3. Créer et présenter un appel d'offres

Le document d'appel d'offres doit être constitué de quatre sections. La première section est le document décrivant la situation souhaitée que vous avez créé au début du processus. Chaque fournisseur doit avoir une idée claire de vos attentes afin que ses réponses soient adaptées à vos besoins le plus possible.

La deuxième section est le questionnaire fonctionnel dans lequel vous demandez de répondre à une série de questions qui détermineront si le fournisseur peut soutenir les fonctions de base de l'entrepôt ainsi que les fonctions spécifiques à vos opérations.

Nous vous recommandons fortement de ne pas vous en tenir qu'à des questions qui demandent un oui ou un non comme réponse. Présentez-leur des questions qui demandent d'élaborer ou encore de courtes études de cas dans lesquelles vous les mettez en situation, comme par exemple la gestion d'un bon de commande avec des erreurs. Cela permettra au fournisseur de présenter son système mais aussi de démontrer son savoir-faire et l'intérêt qu'il porte à votre entreprise.





Vous voulez que chaque fournisseur comprenne clairement ce que vous voulez réaliser.



ÉTABLIR UN APPEL D'OFFRES ADÉQUAT - LES SERVICES ALIMENTAIRES TREMBLAY

Afin d'éviter que les fournisseurs cochent « oui » à chaque demande d'ordre fonctionnel, l'entreprise Les Services Alimentaires Tremblay a donc choisi de créer de courts scénarios dans leur appel d'offres demandant aux fournisseurs de décrire comment leur WMS règlerait le cas.

Par exemple :

« Notre fournisseur de pepperoni a émis un rappel du lot 17JUL2013. Décrivez le processus utilisé par votre système pour donner suite à ce rappel. »

Étape 3. Créer et présenter un appel d'offres (suite)

La troisième section est consacrée à l'évaluation du profil du fournisseur et à la pertinence de sa place dans votre compagnie.

La quatrième et dernière section est un questionnaire portant sur la fixation des prix. Il aura à répondre non seulement en termes de coûts totaux pour l'implantation du système mais aussi sur les prix unitaires surtout en ce qui a trait à la licence et aux coûts de gestion professionnelle.



Vous devez comprendre la variabilité des prix, particulièrement en ce qui a trait à la licence et aux coûts d'implantation.







FIXATION DES PRIX - WIDGETS.COM

Widgets.com a demandé aux fournisseurs de soumettre leurs offres de façon à ce que les diverses options puissent être comparées équitablement.

Un fournisseur se distinguait des autres mais ses conditions d'autorisation d'exploitation signifiaient que durant la période très occupée qui précède les Fêtes, alors que les volumes quadruplent et que de nombreux employés temporaires supplémentaires travaillent au centre de distribution, Widgets.com aurait à faire face à d'énormes frais d'autorisation d'exploitation liés à la licence. La question a pu être résolue en négociant.

Étape 4.1. Sélection d'appels d'offres pour des démonstrations sur place

Votre but devrait être de garder les trois ou quatre meilleures solutions potentielles. Pour ce faire, évaluez :

- Les réponses au questionnaire fonctionnel en vous basant sur un modèle standardisé de points qui vous permet de déterminer qui vous propose la meilleure adéquation de fonctionnalité avec les besoins que vous avez formulés dans votre requête.
- Le coût total du droit de propriété qui inclut les frais de support et de maintenance pour une période d'au moins cinq ans et une analyse de sensibilité sur les coûts unitaires (ex. qu'arrivet-il si les services d'implantation dépassent de 30 % ce qui a été prévu).





La performance du fournisseur et votre compatibilité. L'attitude et le profil du fournisseur sont des indices importants quant aux qualités de celui-ci à titre de partenaire à long terme. Par exemple, un fournisseur passif lors du processus d'appel d'offres ne changera pas d'attitude au moment de l'implantation.



SÉLECTIONNER LES CANDIDATS POUR UNE DÉMONSTRATION - LES SERVICES ALIMENTAIRES TREMBLAY

La compagnie a mis sur pied un comité de sélection de six membres à qui on a demandé d'évaluer les réponses séparément et de procéder à une sélection individuelle.

Tous les membres du comité ont retenu les mêmes trois premiers candidats. Ce n'est pas surprenant puisque qu'un appel d'offres bien préparé empêche les fournisseurs de cacher leurs défauts et facilite la démonstration de l'efficacité de leurs solutions.

Étape 4.2. Démonstrations sur place

Il est très important de donner un scénario de démonstration aux fournisseurs en vous assurant qu'ils le suivent à la lettre. Ceci implique que vous leur donniez des données qu'ils utiliseront pour charger leur système afin de vous démontrer une étude de cas réelle.





Chaque fournisseur devrait avoir six heures de présentation. Il est impossible d'évaluer un système en moins de temps. De plus, son introduction ne devrait pas dépasser 15 minutes afin de ne pas vous laisser distraire par trop d'information qui vous éloignera de l'objectif principal de la démonstration du logiciel.

Votre comité de sélection doit procéder à l'évaluation en se basant sur le scénario et donner une note nulle dans les cas où il manque des parties de la démonstration.

Enfin, tenir compte des questions délicates comme « Leur faisonsnous confiance ? L'intérêt de travailler ensemble est-il mutuel ? »



Il est très important de donner un scénario de démonstrations aux fournisseurs en vous assurant qu'ils le suivent à la lettre.



DÉMONSTRATIONS SUR PLACE - TERMINAL MAINTENANCE INC.

Lors de sa démonstration devant la compagnie Terminal Maintenance, un candidat prometteur a fait une présentation Power Point avec captures d'écran de son système.

Après une heure et demie de frustrations, le fournisseur a admis que le système, tel qu'il était conçu, n'avait pas encore été développé. On voulait que Terminal Maintenance achète une promesse, pas un système.



Étape 5. Contrôle diligent

Lorsque l'étape des démonstrations est terminée, un ou deux candidats ressortiront du lot. Avant de signer un contrat vous devez procéder au contrôle diligent.

Visitez deux ou trois sites de référence où les opérations ressemblent aux vôtres en termes de portée et de type. Voyez le système en action et jugez de l'expérience du point de vue d'un client tant sur l'implantation que le support à la clientèle et la maintenance.

Visitez les bureaux des fournisseurs pour avoir une impression sur les gens qui y travaillent et juger de leur service d'aide en ligne.

Suite à la démonstration, des incertitudes ou des lacunes feront surface. Planifiez un séminaire Web ou même une seconde démonstration sur place pour éviter les zones grises.



Visitez deux ou trois sites de référence où les opérations ressemblent aux vôtres en termes de portée et de type.



CONTRÔLE DILIGENT - LES SERVICES ALIMENTAIRES TREMBLAY

Le comité de sélection a visité un site de référence de l'un des finalistes. Non seulement a-t-il bien perçu les capacités du WMS mais il a aussi eu de bons échanges sur le processus d'implantation. Grâce aux conseils pratiques du client référé, l'entreprise a pu établir ses contrôles de gestion de projet pour l'implantation.



LES PIÈGES

La plupart des centres de distribution n'utilisent pas leur WMS à pleine capacité surtout en raison d'erreurs commises lors de l'implantation.

Les trois pièges les plus courants sont :

- Le projet ne dispose pas des ressources nécessaires. La plupart des gens sous-estiment la quantité de travail nécessaire à l'installation et à la configuration d'un nouveau WMS. Le nettoyage et le chargement des données à eux seuls représentent un travail colossal.
- Passer plus de temps sur l'intégration et les modifications du système que sur l'installation et la configuration. Lorsque l'échéance du projet approche, c'est une grossière erreur que d'ignorer l'installation et la configuration de base.
- > Ne pas comprendre entièrement la fonctionnalité d'un WMS avant qu'il ne soit installé et en fonction entraîne une mauvaise implantation et configuration du système.





LES MEILLEURES MÉTHODES

Les Services Alimentaires Tremblay, Terminal Maintenance Inc. et Widgets.com sont des entreprises qui opèrent très différemment l'une de l'autre et les motivations derrière l'acquisition d'un nouveau WMS sont également différentes. Ils ont tous suivi le même processus de sélection et les mêmes bonnes pratiques d'implantation :

- Établissez des dates d'entrée en service qui sont agressives mais réalistes.
- Mesurez les progrès sans pitié. Vous ne pouvez vous permettre de perdre une semaine.
- Préparez-vous à faire des compromis. Tout ne doit pas mener à une demande de changement, une nouvelle modification ou un nouvel ensemble de code.
- Investissez du temps pour vous assurer de la qualité des données. L'adage qui dit « ordures à l'entrée, ordures à la sortie » est aussi valable pour un WMS que pour tout autre logiciel.
- Identifiez les superutilisateurs dès le début pour leur donner l'appropriation du projet et les outils pour réussir.

Si vous suivez ces étapes de base, vous aussi **RÉUSSIREZ** votre projet de sélection d'un WMS.





CONTACTEZ-NOUS



Planifiez un **appel exploratoire** pour définir
vos objectifs et vos besoins



Apprenez comment devenir client.

Charles Fallon, Principal

(514) 933-8777 x 102 charles.fallon@lidd.ca www.lidd.ca



