

## Étude de cas

**Nom de l'entreprise:**



**Norampac Drummondville**

**Secteur:** Conception et fabrication d'emballages en carton ondulé

**Environnement:** Cascades, par sa division Norampac, a acquis une usine pour la conception et la fabrication d'emballages en carton ondulé à Drummondville en 1992. L'usine a une capacité de production de 1 milliard pi<sup>2</sup> par année. L'usine fabrique des boîtes en carton ondulé pour moyens et gros volumes en plus d'offrir des services d'entreposage, de revêtements spéciaux pour différents types d'emballage et d'impression à haute résolution.



**Type de mandat et description:** Amélioration des processus de gestion des stocks informatisés.

**Contexte opérationnel:** Le maintien en condition opérationnelle des équipements de production est un enjeu important pour l'efficacité et la compétitivité de l'usine. Dans ce contexte, l'organisation locale a choisi d'implanter GUIDE Ti de COGEP inc. comme outil de Gestion de la Maintenance Assisté par Ordinateur (GMAO). Selon M. Jean-François Cartier, directeur des opérations, « GUIDE Ti offre plus de souplesse et plus de flexibilité que tous les grands GMAO. Nous sommes très satisfaits des résultats ».



**Problématique de départ:** La gestion des stocks de pièces de rechange a toujours été un mal nécessaire. Norampac gérait manuellement les Min-Max de près de 15,000 articles. Il y avait beaucoup de ruptures de stock malgré les investissements en stocks de quelques millions de dollars. Norampac ne disposait d'aucun outil pour en faciliter la gestion.

**Solutions:** En octobre 2010, Norampac Drummondville a commencé à utiliser le logiciel d'optimisation des paramètres de gestion des stocks en mode web offert par la compagnie IMAFS inc. Cette utilisation fait suite à un partenariat entre COGEP et IMAFS pour permettre aux clients de COGEP d'améliorer leur gestion des stocks. Norampac Drummondville a accepté de participer comme usine pilote pour ce partenariat.

La solution IMAFS SaaS est pleinement intégrée à Guide Ti. IMAFS SaaS effectue l'optimisation des paramètres de stock en calculant les Min-Max optimaux pour rencontrer les objectifs de service du client avec le moins d'inventaire possible. IMAFS SaaS rend disponible aux responsables de Norampac des tableaux de bord de gestion des stocks de même que tous les outils de gestion des exceptions. Ceux-ci peuvent accéder à ce magnifique coffre d'outils à travers les écrans de Guide Ti.

**Résultats:** Entre octobre 2010 et février 2011, le taux de disponibilité des articles d'entretien est passé de 60% à 95%. Cela a un impact majeur sur le maintien en condition opérationnelle des équipements de production, en plus d'avoir un impact sur les activités d'entretien. Il y a moins de perte de temps et il y a moins de tâches d'entretien qui doivent être remises à plus tard ou se faire en deux étapes parce qu'il manquait une pièce à l'origine.



Ces résultats fantastiques ont été obtenus avec une augmentation des stocks d'environ 5% dans la phase d'implantation. Bien plus, les résultats des simulations que l'on peut faire dans IMAFS SaaS-Guide Ti ont démontré que Norampac pourra réduire ses stocks de plus de 30% au cours des prochains mois en maintenant les bons niveaux de service et de disponibilité des stocks.

**Déroulement du projet:** La première étape d'un tel projet consiste à s'assurer que l'on fournit les bonnes données pour l'optimisation des stocks. Les équipes de Norampac, COGEP et IMAFS ont travaillé conjointement pour valider et faire les ajustements nécessaires aux données. Les équipes d'IMAFS et de COGEP ont une bonne expérience de ce type d'exercice et ont facilité le travail aux gens de Norampac.

Par après, les outils d'IMAFS SaaS ont permis de faire une classification des articles de Norampac qui tient compte de la criticité des articles, de la fréquence de consommation, de la valeur de la consommation, du positionnement des articles dans leur cycle de vie (naissance, maturité, obsolescence) et du statut de l'article. M. Karl Ouellette, Superviseur à l'entretien chez Norampac, n'avait jamais vu d'outil aussi performant et

flexible pour bien catégoriser les pièces d'entretien. Un effort interne a permis une validation des classes. Cela avait une grande valeur ajoutée puisque les classes des articles deviennent la base du langage commun entre l'approvisionnement et l'entretien.

IMAFS SaaS a permis de mesurer le niveau de disponibilité des pièces par classe d'articles au départ du projet. La direction de Norampac Drummondville a alors établi des objectifs de service par classe et famille de produits. Ils ont grandement apprécié d'avoir, grâce à Guide Ti et IMAFS SaaS, non seulement une façon de gérer le service à la clientèle, mais d'avoir des Min-Max qui permettent d'atteindre les niveaux visés. Les outils de simulations d'IMAFS SaaS ont permis de simuler les impacts sur les stocks et le service avant de lancer le programme.

IMAFS SaaS a calculé des Min-Max scientifiques et dynamiques qui ont servi à alimenter le réapprovisionnement dans Guide Ti. Les Min-Max sont mis à jour mensuellement en tenant compte des saisons, de la croissance et décroissance de la demande, des variations dans les délais de livraison ou dans les objectifs de service.



Au départ, l'équipe de Norampac a investi de 1 à 2 jours de plus par semaine pour contrôler davantage ses stocks. Les résultats valent les efforts et il est heureux de savoir que dans le temps, le travail de réapprovisionnement redeviendra plus automatique, mais avec de bons résultats dynamiques.

M. Jean-François Cartier, directeur des opérations, soulignait qu'il appréciait grandement de pouvoir regarder, selon ses besoins, tous les résultats de la gestion des stocks. Voir l'évolution du service, des niveaux de stocks, des surplus et autres lui donne finalement l'impression de mieux contrôler ses stocks. « On ne disposait pas d'indicateurs de performance sur la gestion des stocks avant que GUIDE Ti nous offre cette possibilité avec IMAFS SaaS. Je suis très heureux de ces nouveaux outils ».

Il y a un potentiel clair de réduire encore les stocks de plus de 30% sans heurter le service. Un plan de travail concret a été développé avec l'équipe interne afin de poursuivre ces résultats.

Le succès du projet à ce jour et celui attendu pour le futur sont beaucoup le fruit du travail efficace des ressources de Norampac, de COGEP et



d'IMAFS. Selon Robert Lamarre, président d'IMAFS, et qui compte plus de 30 ans d'expérience en gestion de projet, l'implication et le sérieux des ressources dans

l'implantation ont été remarquables et les succès appartiennent bien à l'équipe.

\*\*\*\*\*