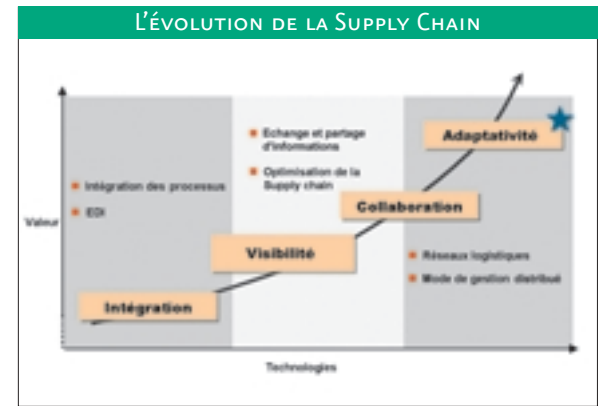


Le Monde INFORMATIQUE



Le SCM fait école et tient ses promesses

Avec cinq ans de recul, le marché tire les leçons critiques des projets de SCM (Supply Chain Management), dont la plus rassurante est qu'ils tiennent leurs promesses. Un bilan qui débouche sur des modèles réducteurs de risque.

L'émergence réelle des projets de SCM (Supply Chain Management ou Optimisation de la chaîne Logistique) remonte à 4 ou 5 ans : sous l'effet de fusions massives et d'extensions géographiques obligées par la mondialisation, les entreprises ont alors gagné en taille et en complexité," explique Pascal Eymery, Président de l'ASLOG, l'Association Française de la Logistique (1200 membres). "Elles se sont trouvées confrontées au besoin de piloter non plus un, mais plusieurs sites souvent distants, dans un contexte économique de plus en plus exigeant. Dans les secteurs high tech (notamment la téléphonie) et automobile, on a vu également les cycles de vie des produits se raccourcir, et les exigences de services croître".

Réguler leurs flux, prévoir la demande client, optimiser l'appareil de production et piloter avec précision tout le système de distribution, sont alors passés au rang des préoccupations majeures (voir Cegetel-SFR, page 4). La chaîne logistique est devenue un axe

important de la stratégie globale des entreprises françaises. Pour un bon millier d'entre elles, cette prise de conscience s'est traduite par la nomination d'un responsable de Supply Chain ou de la Logistique (au-dessus des divers responsables d'entrepôts et de production régionaux), devenant de ce fait discipline de management. Parmi ces entreprises, quelques centaines ont mis en place des outils de type ERP, qui allaient constituer la première couche de l'architecture de SCM, orientée exécution. Enfin, quelques dizaines, plus intrépides, sont allées jusqu'à s'équiper de toutes nouvelles solutions d'APS (Advanced Planning and Scheduling), émanant au départ d'éditeurs spécialisés, puis des éditeurs d'ERP (voir analyse PAC, page 3). Objectif de cette couche APS : permettre le pilotage et la planification transverses de l'ensemble de la chaîne logistique, et donner une perspective élargie sur cette dernière, dans l'espace comme dans le temps.

Le projet de SCM réussi, en six leçons

"Ces projets ont été suffisamment significatifs, dans leurs majoritaires réussites comme dans leurs rares mais cuisants échecs, pour qu'on puisse aujourd'hui en tirer des leçons," poursuit Pascal Eymery.

Première leçon : "Il faut se méfier des discours marketing : certes, il n'est pas toujours facile aux directions opérationnelles visées par les éditeurs de vérifier que les promesses technologiques sont bien tenues. Demander une démonstration, ou impliquer son DSI peut sauver la mise".

Seconde leçon : "il ne faut pas opposer ERP et APS, mais au contraire chercher la complétude, aussi bien en termes de stratégie que de technologie". En effet, la couche APS de planification, d'optimisation et de pilotage, ne peut porter pleinement ses fruits que si les données qui l'alimentent sont cohérentes, pertinentes et fiables. L'ERP étant un vivier de données de ce type, son intégration avec la solution d'APS est donc critique et ne doit surtout pas être négligée dans le projet. Mieux, le projet d'APS doit être vu comme la continuité du projet de gestion de la partie exécution de la Supply Chain.

Troisième leçon : "le projet ne doit pas être guidé par la technique, mais par la création de valeur". C'est cette dernière, à identifier avec les spécialistes métiers de l'entreprise, qui doit déterminer les priorités (voir Aventis Pharma, page 3) et non les capacités de l'outil.

Quatrième leçon : "Il faut prendre son temps et se préoccuper des conditions de réussite que sont la conduite du changement et la bonne compréhension par les utilisateurs des intérêts de la solution. L'idéal consiste, en fait, à proportionner le projet et son planning à l'effort nécessaire pour s'approprier de nouveaux processus et outils".

Cinquième leçon : "il faut avoir une perspective élargie. Ce qui n'exclut pas de démarrer le projet de SCM sur une région ou un type de produits." Cette démarche offre l'avantage de tester grandeur nature une solution, d'y apporter des améliorations pragmatiques, en impliquant les utilisateurs avant de la déployer. Mais il faut garder une vision stratégique globale de la chaîne logistique, c'est à dire impliquer aussi des interlocuteurs

d'autres régions, pour préparer le terrain du déploiement en s'évitant des retours en arrière, par exemple.

Enfin, sixième et très positive leçon : "dans leur grande majorité, les projets ont tenu leurs promesses". Et les bénéfices – notamment : réduction des niveaux et des coûts de stocks, amélioration des taux de services, optimisation de l'investissement industriel, planification plus réaliste, meilleur réactivité aux changements du marché – sont au rendez-vous.

Des modèles pour limiter les risques

Cinq ans après, les projets de SCM deviennent aussi une préoccupation des grandes PME. Les objectifs (optimisation des flux, anticipation de la demande, réactivité, pilotage transversal) comme les besoins en outils, restent les mêmes. "Le grand changement tient au fait que ces leçons tirées ont fait école," conclut Pascal Eymery. "Au sein des entreprises tout d'abord : ne sacrifiant plus à une mode, beaucoup ont compris l'importance d'avoir une vision stratégique fondée sur la création de valeur. Plus prudentes, elles sont aussi plus exigeantes concernant la maturité technologique des produits et leur pérennité. Du côté des intégrateurs et des DSI ensuite : après avoir, pour certains, sous-estimé leurs rôles dans ce projet, ils ont développé des savoirs-faire où les enjeux de l'intégration sont clairement pris en compte. Enfin, du côté des fournisseurs et des consultants, on voit se développer des solutions types, ciblant des industries ou des métiers particuliers, qui permettent de minimiser délais, coûts, et surtout, risques des projets". ●

SCM Les bons leviers pour réussir son projet

Le projet de SCM doit être tiré par la stratégie de l'entreprise pour porter ses fruits. Fort de cette leçon tirée du passé, Hervé Hillion, Président de la Commission Informatique & Logistique Globale de l'ASLOG, nous explique les enjeux et nous montre la démarche à suivre.

Quels sont les vrais enjeux du SCM ?

Il serait réducteur de les limiter à l'optimisation des processus de production et de distribution, afin d'améliorer le niveau des stocks ou le taux de service. Au sein de l'entreprise, les enjeux du SCM sont à mettre impérativement en perspective avec ceux de la relation clients et du développement de nouveaux produits. Ceci permet la différenciation des services par rapport à la concurrence pour améliorer la rentabilité des clients ou encore la synchronisation du lancement des nouveaux produits avec les attentes du marché. Autrement dit, les enjeux critiques : une meilleure utilisation des actifs (sites de production ou entrepôts), la compréhension de ce qui se passe d'un bout à l'autre de la supply chain et un pilotage pertinent de la collaboration entre tous les acteurs (fournisseurs, équipementiers, systèmes, prestataires logistiques, grossistes, clients finaux).

Sur quels leviers de création de valeur faut-il agir ?

Le SCM remet en cause, et en profondeur, le fonctionnement de la chaîne de valeur. Le premier levier est sans aucun doute les changements à opérer au niveau des modes de management et des processus opérationnels, pour faire évoluer en maturité l'organisation face aux nouvelles pratiques de la supply chain. Second levier de valeur : l'implication des Directions générale, Achats, R&D, Marketing, Commercial et Finance dans le projet, afin de ne pas limiter l'ambition aux problématiques de pilotage des flux internes. Il y a bien sûr le levier technique, avec la mise en œuvre des solutions de planification. Beaucoup d'entreprises ont initialisé leur projet par le système d'information, sans mesurer suffisamment l'importance des change-

ments de pratiques à opérer préalablement. Et il y a enfin les métriques de performance à reconcevoir, avec des impacts clés sur les indicateurs de management et les indicateurs opérationnels (KPI).

Quelle démarche préconisez-vous ?

Etape 1 : déterminante pour la suite, car elle définit la cible globale et formalise les enjeux : un travail avec le Comité de Direction pour clarifier, partager la compréhension de la Supply Chain, et converger vers des objectifs stratégiques et opérationnels communs.

Etape 2 : diagnostic plus détaillé des processus, des performances et du système d'information, réalisé avec des groupes de travail opérationnels, souvent complété par un benchmark, afin de positionner le niveau d'excellence de l'entreprise et de quantifier précisément les bénéfices et le ROI du projet (business case).



JEAN-PIERRE ATTAL

néfices et le ROI du projet (business case).

Etape 3 : mise en œuvre et déploiement des actions, à la fois en matière d'organisation (par exemple, mise en place d'une fonction de Supply Chain Manager), de transfor-

mation des processus, et d'intégration des nouvelles technologies (APS, Hub collaboratif...). Il est essentiel de déployer les actions de manière progressive, avec une mesure tangible des bénéfices réalisés à chaque "lot" de projet.

À cet effet, la mise en place d'indicateurs (KPI) et d'outils de mesure, intégrés dans une véritable "Balanced Scorecard" SCM est un facteur-clé de réussite.

Quels sont alors les gains ?

Premier gain tangible : la réduction du besoin en fonds de roulement grâce à une meilleure rotation des stocks, avec l'impact financier associé (y compris la réduction de l'obsolescence). **Deuxième gain** : l'amélioration de la rentabilité, soit par accroissement des revenus, soit par une réduction des coûts logistiques globaux, auxquels contribuent moins de ruptures de produits et de retours clients, un service logistique différencié, un cycle d'introduction / abandon des produits fiabilisés... **Troisième gain** : une meilleure utilisation des actifs industriels et logistiques via les solutions d'externalisation ou de mutualisation de la capacité, par exemple. Enfin, il y a tous les gains moins tangibles, dont ceux liés à la limitation du risque (risques clients, de stocks, de services ou d'investissements), où les nouvelles solutions de Supply Chain Event Management (SCEM) apportent une contribution significative au business. ●

BIEN IDENTIFIER LES GISEMENTS DE VALEUR

Pour aider les entreprises à identifier au plus tôt les leviers de création de valeurs de leur stratégie SCM, SAP et ses partenaires, forts d'un capital de 26.000 installations de mySAP SCM dans le monde, ont développé une démarche et des outils de Value Assessment*. Ses grandes étapes : évaluation des processus logistiques existants, identification d'indicateurs clés de performance (KPIs), prototypage, sensibilisation des utilisateurs et transfert de connaissance, paramétrage de l'outil, et phase d'activation des processus.

Adoptée par la société Lego (fabricant de jouets de réputation internationale), cette démarche de Value Assessment lui a permis de mettre en place en seulement 11 semaines des solutions de calcul de disponibilité à la vente (ATP) et d'allocation des ventes. "Nous avons des objectifs business très clairs, souhaitons un rapide retour sur investissement, mais voulions minimiser les risques en nous assurant au préalable que le projet serait gérable du point de vue périmètre fonctionnel et budget," précise Lars Radoor Sorensen, vice-Président Global Logistics.

* www.sap.com/france/solutions/scm

CEGETEL-SFR : UNE SUPPLY CHAIN TIRÉE PAR LES BESOINS

Face à l'explosion de la téléphonie mobile, Cegetel, second opérateur français "mobile" avec 34% de parts de marché, a décidé en 1998 de réorganiser les processus de la supply chain de sa branche SFR. "Notre priorité : tirer la chaîne logistique par les besoins, pour s'assurer d'avoir toujours le bon produit, en bonne quantité, au bon endroit, afin de ne perdre aucun client potentiel," explique Claire Carpentier, Directeur



DR CEGETEL-SFR

Production et Logistique de SFR. L'opérateur acquiert fin 1999 le composant SAP APO, qui sera opérationnel en avril 2001.

"Aujourd'hui outil de pilotage de notre politique produits, SAP APO nous a permis de mettre en place des indicateurs économiques sur nos flux. Grâce à cette nouvelle organisation, nous avons également amélioré nos prévisions de ventes, accéléré le calcul des besoins et les rotations des stocks. Nous sommes aussi plus réactifs aux aléas du marché". Résultats : 98% de taux de service avec plus de 80% des points de vente ayant les niveaux de stocks cibles par offre escomptés, et une collaboration renforcée avec les distributeurs. Avec les plans de cadencement communiqués par SFR, ces derniers bénéficient d'une visibilité fiable sur leurs approvisionnements, et peuvent mieux synchroniser leurs offres commerciales. "Grâce à tous les gains générés en termes d'efficacité et de réduction des coûts, le retour sur investissement de notre solution SAP APO est inférieur à un an".

SAP APO Premier APS en France selon PAC

Jugé numéro un mondial et européen sur le marché du SCM par Gartner et IDC, SAP domine également, selon l'analyste PAC, le marché français de l'APS (Advanced Planning and Scheduling), plutôt bousculé.

“La victoire de SAP est l'événement marquant des derniers mois du marché français de l'APS ou Supply Chain Planning,” résume Eric Ménard, consultant chez PAC. Et ce, malgré les revers subits par ce marché : apanage à ses débuts d'éditeurs spécifiques de solutions de SCM, il a d'abord connu une croissance explosive de 90% en 1998, et de 65% en 1999, puis s'est fortement ralenti pour ne croître que de 12% en 2001. “Ce phénomène s'explique par le flou artistique de ces

éditeurs, dont les effets d'annonces n'ont pu longtemps masquer l'immaturité des solutions. De plus, le projet d'APS, plus transversal que celui de CRM ou de Supply Chain Execution, a des objectifs difficiles à définir. Enfin, la transparence qu'il confère rencontre des freins organisationnels”. Second revers : la totale restructuration des fournisseurs. En 1997, les “spécifiques” détenaient 94% du marché, contre 6% pour les éditeurs issus de l'ERP. Mais dès 1998, ces derniers arrivent en force.

SAP en pôle position avec 30% de parts de marché

“Leur arrivée était légitime,” souligne Eric Ménard. “Les ERP répondent en effet aux besoins de transaction et d'exécution de la Supply Chain que sont la gestion de production, le transport, le stockage, les achats et approvisionnements... L'ajout d'une couche de planification et d'optimisation n'est qu'une évolution logique”. Et donc un axe de développement suivi par la majorité des éditeurs

issus du monde de l'ERP. Bilan : en 2001, ils ont pris 40% du marché français de l'APS estimé à 50 millions d'euros en produits (licences, maintenance et support), SAP en tête qui en détient 30% à lui tout seul, avec le composant SAP APO de sa suite mySAP SCM lancé en 1998.

Pour PAC, qui poursuit son analyse économique des acteurs de l'APS depuis 1998, SAP prédomine aujourd'hui ce marché. “Face à des éditeurs spécifiques ballottés dans leurs difficultés financières, il incarne la pérennité et la

capacité d'investissement. Le succès de SAP est également dû à ses forts partenariats avec des prescripteurs et des compétences de grands cabinets et intégrateurs. Enfin, sa base installée compte la majorité des grandes entreprises industrielles françaises, cœur de cible du SCM. Et l'intégration native de SAP APO à leur Supply Chain Execution est un critère déterminant. Autant d'éléments qui font de SAP APO un produit reconnu, et de SAP un acteur à part entière du marché de l'APS”. ●

Une longueur d'avance pour Aventis Pharma

En choisissant d'être l'un des premiers utilisateurs de SAP APO, Aventis Pharma s'est donné une visibilité globale concurrentielle sur ses produits critiques.

En 2000, Aventis Pharma, l'un des 10 plus grands groupes pharmaceutiques mondiaux (70.000 collaborateurs, plus de 60 usines et 17 Md € de CA) a décidé de se focaliser, entre autres, sur les catégories de produits réalisant plus d'un milliard de CA, globaux (vendus dans tous les pays) et critiques (réponse à des maladies graves). “La caractéristique vitale de ces produits nous interdit toute rupture de stocks,” explique Carlo Lucchesi, Directeur du Centre d'Excellence pour la planification des produits stratégiques. “Elle nous impose aussi un taux de service remarquable. Pour améliorer ce dernier, tout en optimisant nos niveaux de stocks, nous avons démarré une stratégie SCM corporate”. Premier axe : la mise en place d'une nouvelle organisation avec, notamment, le renforcement des équipes de prévision des ventes, la nomination de pla-

nificateurs et de chefs industriels globaux par produit. Second axe : la mise en œuvre d'un outil de SCM, en l'occurrence SAP APO. “Moins mature à l'époque que les solutions des éditeurs spécialisés, nous l'avons choisi pour simplifier la phase d'intégration avec nos systèmes de gestion sous l'ERP SAP R/3 (ou en passe d'y migrer), standard du groupe Aventis,” précise Carlo Lucchesi.

Une bonne réactivité face au marché

Opérationnelle depuis juillet dernier pour 9 produits critiques et 8 marchés phares, la solution offre déjà des avantages, dont la visibilité tant attendue sur toute la chaîne logistique. Deux cas concrets les illustrent : lorsque les prévisions des ventes sur 24 mois d'un produit pour le traitement de l'hypertension et l'insuffisance cardiaque ont aug-



menté, SAP APO a permis quand même de réduire les stocks et les efforts de production. “Dans le cas d'un produit pour le traitement d'infections respiratoires, en phase critique de lancement, SAP APO a permis au planificateur global de détecter, à temps pour réagir, une sous-estimation des capacités de production planifiées. Alors qu'avant, nos

usines, séparées du marché par des établissements intermédiaires, avaient seulement une idée approximative des prévisions de ventes” !

“En discutant SCM avec nos concurrents, je sens que nous avons une petite longueur d'avance”, conclut Carlo Lucchesi. “En effet, et c'est la clé de la réussite de notre projet, plutôt que de beaucoup investir

techniquement pour optimiser chaque site isolément, nous avons pensé global. Nous avons implémenté les processus les plus simples de la supply chain, contribuant à nous donner une vision étendue pour répondre à notre objectif premier : maximiser le service client, en optimisant le niveau et la localisation de nos stocks”. ●

Stratégie SCM de SAP De la logistique traditionnelle aux réseaux adaptatifs

Avec plus de 17.000 clients dans le monde, mySAP Supply Chain Management est la première solution mondiale de SCM. Part importante du CA licences de SAP,

elle est l'objet d'une stratégie à la fois pragmatique et innovante. Explications par Si-Mohamed Said, Chef de Produits SCM et SRM chez SAP France.



Quels sont les bases de la stratégie SCM de SAP ?

L'idée de SAP est de proposer aux entreprises, à travers l'offre mySAP SCM, tous les outils nécessaires pour faciliter le déploiement d'une stratégie globale de Supply Chain Management, comme définie par l'AFNOR. A savoir : des outils pour planifier, exécuter et contrôler (mesurer les performances) toute la chaîne logistique de l'entreprise étendue, depuis ses fournisseurs, jusqu'aux clients de ses clients. Et ce, en apportant une réponse adaptée à chaque entreprise.

Non limitée aux aspects

technologiques, notre stratégie SCM comprend aussi l'accompagnement. Nous avons développé une démarche de Value Assessment et une étroite synergie avec nos partenaires (voir page 2), pour qu'ils puissent intervenir à tous les niveaux du projet : stratégie, organisation, processus, technologie et accompagnement au changement. Ainsi, nous pouvons ensemble nous engager sur une solution et sur les résultats attendus.

Que comprend mySAP SCM ?

Cette offre s'est concrétisée à l'issue du lancement de la so-

lution d'APS, SAP APO, en 1998. Elle est aujourd'hui composée de 4 couches : la couche transactionnelle de gestion de production, des achats, stocks et approvisionnements, des ventes et de la distribution; la couche Supply Chain Execution de gestion de l'entrepôt et du transport; la couche d'APS, pour l'élaboration des prévisions, la planification de production et du transport, l'ordonnancement, le calcul de disponibilité des produits (ATP), la modélisation et l'optimisation du réseau logistique... Enfin, une couche de collaboration (échanges de prévisions de vente, plans d'approvisionnements et de production partagés...)

Qu'est-ce qui fait sa force de séduction ?

Premièrement : son périmètre fonctionnel très étendu qui offre une réponse adaptée à chaque problématique. Outre des besoins très pragmatiques (approvisionner, produire, stocker et livrer), il couvre les aspects prévisions et simulations, la gestion collaborative, la gestion évé-

mentielle, et le suivi de la performance logistique de l'entreprise.

Deuxièmement : son intégration native avec l'ERP et les autres outils de SAP (PLM, CRM...) mais aussi sa capacité à s'intégrer aisément à des solutions tierces (voir Blédina), grâce aux technologies développées par SAP (portails, serveurs d'applications Web, plate-forme d'échanges de processus collaboratifs).

Et troisièmement, sa granularité, puisque chacun des composants de mySAP SCM peut être utilisé indépendamment des autres. Elle permet une mise en œuvre progressive et une évolution vers une gestion de plus en plus temps réel de la supply chain.

Qu'attendent vos clients aujourd'hui ?

La diminution des marges, l'intensification de la mondialisation, et l'accélération des cycles d'innovation, les obligent à collaborer encore plus étroitement : leurs projets vont dans ce sens. Mais depuis 18 mois, il nous paraît évident, en les écoutant, que les outils actuels n'offrent pas suffisamment de garanties que ce qu'ils ont planifié a bien été exécuté. Ils ont besoin de suivre plus instantanément les événements et d'avoir les moyens de réagir vite. Répondre à cette exigence est aujourd'hui l'un de nos 2 axes stratégiques.

Quels sont ces deux nouveaux axes ?

Le premier : nous rapprocher toujours plus des métiers des clients, en développant des fonctions spécifiques à leurs secteurs d'activité. Des fonctions métiers sont déjà disponibles pour la chimie, la pharmacie, l'high-tech, l'agro-alimentaire... Pour ce dernier, par exemple, nous proposons des fonctions de traçabilité et de planification qui traite les dates limites de consommation.

Second axe : répondre aux exigences émergentes de nos clients en les aidant à appréhender l'avenir, à savoir les

réseaux logistiques adaptatifs ou RLA (voir encadré). Nous sommes en train de tester auprès de clients pilotes notre nouvelle solution SAP Event Manager. Elle permet de suivre les événements en temps réel, d'alerter les acteurs de la supply chain en cas de problèmes, et de leur suggérer des solutions. L'objectif : gagner encore en réactivité pour un taux de service optimum. ●

RESEAU LOGISTIQUE ADAPTATIF : LA PROCHAINE ETAPE DU SCM

Dans un environnement concurrentiel où les relations commerciales entre industriels, sous-traitants et distributeurs se complexifient, les réseaux logistiques adaptatifs sont en passe de se substituer aux chaînes logistiques traditionnelles.

L'idée ? Relier en toute transparence et en quasi-temps réel, les opérations d'approvisionnement, de planification, de fabrication et de distribution de plusieurs organisations (entreprises ou départements d'une entreprise), actrices de la même supply chain.

L'objectif ? Disposer d'une visibilité quasi-instantanée sur l'ensemble du réseau pour identifier, puis réagir en temps réel aux changements des demandes clients et aux variations de capacité de la chaîne logistique, par une nouvelle planification et exécution. Et ce, grâce aux capacités de métamorphoses du réseau.

Les technologies sous-jacentes ? Des agents logiciels intelligents capables d'analyser l'environnement local en temps réel : l'identification par radiofréquence (RFID) d'étiquettes électroniques pour accélérer la circulation des données ; des applications (APS, Hub Collaboratif...) ; et des services Web pour assurer la collaboration inter-entreprises et le lien entre applications stratégiques des différents acteurs.

BLÉDINA :

INTEGRATION RÉUSSIE DANS UN ENVIRONNEMENT HÉTÉROGÈNE

Filiaire à 100% du groupe Danone et leader français de l'alimentation infantile avec 45% de parts de marché, Blédina a choisi SAP APO de mySAP SCM à l'issue d'un ambitieux programme de refonte de ses processus. "Notre objectif était de ramener et maintenir notre taux de service à plus de 99%, via l'optimisation de notre chaîne logistique," explique Patrick Mornieux, DSI de Blédina. Principal défi technique à relever : l'intégration fine de SAP APO au cœur d'un système constitué de 3 progiciels non-SAP de gestion commerciale, gestion financière et gestion de production. "Nous avons développé 30% d'interfaces de moins que prévu car SAP APO communique très facilement avec des produits tiers, grâce à ses points d'entrée et de sortie bien identifiés, et à une technologie fondée sur l'ouverture. Son intégration à l'existant, où il joue le rôle critique de couche de pilotage au-dessus de la couche transactionnelle constituée par les 3 autres progiciels, s'est donc effectuée sans problème". Démarrée en août 2000 sur la

gamme des petits plats cuisinés Blédichef, la solution est opérationnelle dès juin 2001 et prête à être déployée sur les autres gammes. Depuis juin 2001, le taux de service sur Blédichef oscille entre 98 et 99,5%, et à niveau de sortie comparable, les stocks de produits finis et intermédiaires ont pratiquement été divisés par 2 entre avril et décembre 2001.



DR. BLÉDINA