

Témoignage client SAP mySAP All-in-One



Alain Grillet,
Chef du Département Organisation
DAHER LHOTELLIER

Acteur majeur du secteur Aéronautique et Défense et filiale du groupe Daher (siège à Marseille, 300 M d'euros de CA en 2002), **DAHER LHOTELLIER** (155 M d'euros de CA 2002, 1 750 collaborateurs) est à la fois un industriel (de la conception à la production de pièces aéronautiques ainsi que de conteneurs...) et un prestataire de services regroupant les métiers de transport, logistiques et achats. Déjà utilisateur de SAP, ce dernier a décidé en 2002 d'étendre sa solution à sa gestion industrielle. Objectif : soutenir une politique de croissance externe et augmenter les capacités de sa chaîne logistique en évoluant vers une gestion de la production de type MRP II. Histoire d'un projet d'envergure mené en deçà des budgets...



DAHER LHOTELLIER

UNE AMBITIEUSE CROISSANCE INDUSTRIELLE SOUTENUE PAR SAP

Flash back : en 1998, Daher Lhotellier décide de mettre en place SAP R/3 pour sa gestion financière, ses achats hors production, sa gestion commerciale et sa gestion de la qualité. Trois ans plus tard, parce que ses carnets de commandes débordent fréquemment sur ses sites de production, l'équipementier décide de mettre en place un PIC (Plan Industriel et Commercial) afin de piloter en amont ses moyens de production. "Rapidement notre outil de gestion de production existant, limité en terme de traçabilité et de fonctionnalités MRP, s'avère un frein à cette évolution," explique Alain Grillet, Chef du département Organisation pour les activités industrielles. "Les utilisateurs ayant été pleinement satisfaits de la première phase SAP, nous avons décidé d'étendre son périmètre à la gestion de production, via la mise en œuvre du module PP (Production Planning). Une extension déjà envisagée, mais non réalisée, au moment de l'acquisition de SAP R/3."

Trois critères jouent en faveur du projet et du module PP de SAP R/3 : le souhait des comptables de bénéficier d'une intégration complète des données de l'entreprise, y compris celles de production ; la volonté affirmée de croissance externe de la Direction Générale nécessitant un outil de gestion suffisamment souple ; enfin la nécessité de réorganiser et structurer les procédures industrielles sur la base d'un catalogue de bonnes pratiques internes. "Ce choix nous permettait en outre de capitaliser sur les compétences acquises par notre équipe informatique lors du précédent projet." Le projet de mise en œuvre du module PP démarre début novembre 2002 avec une équipe projet Daher Lhotellier et le soutien de Cap Gemini Ernst & Young.

Après une analyse générale de trois mois (toutes usines et toutes activités industrielles confondues), un premier périmètre fonctionnel est paramétré pour l'usine de conteneurs de Montrichard (Loir-et-Cher), qui bascule vers la nouvelle solution lors du week-end de la Pentecôte 2003, afin de ne pas perturber l'activité. A l'issue de cette première migration, l'équipe projet est très en deçà de son budget consulting alors que, durant le paramétrage, cette usine de Montrichard dédiée aux activités industrielles conteneurs/shelters a doublé sa capacité de production (mise en place de 6 000 m² supplémentaires) pour répondre aux besoins du marché, et que toutes les codifications industrielles ont été modifiées pour s'aligner sur les codifications produits utilisées au niveau des ventes. Deux mois plus tard, avec un respect total des délais pourtant serrés, l'usine de Génelard (Bourgogne) bascule à son tour. Le budget alloué pour l'implémentation du système SAP de la première usine n'a toujours pas été entièrement utilisé.

UN PREMIER CHANGEMENT NOTABLE ET POSITIF DE LA FAÇON DE TRAVAILLER

“En seulement dix mois de projet, nous avons réussi à déployer deux sites importants (distants de 300 Km), avec un budget externe de moins de 300 000 euros et en mobilisant seulement l'équivalent temps de deux opérationnels à temps complet”, précise Alain Grillet, qui impute cette réussite principalement à trois facteurs : “l'attention fine portée au choix des hommes, en interne (trois chefs de projet et un programmeur ABAP de Daher Systèmes Intégrés), comme en externe (seulement quatre consultants CGE&Y à temps partiel) ; l'implication, la responsabilisation et l'autonomie de l'équipe projet, qui se sont traduites par très peu de réunions “pertes de temps” et ont permis de calculer au plus juste les plannings hebdomadaires ; et enfin, l'indispensable soutien de la Direction Générale, qui a accordé toute sa confiance à l'équipe projet.”

Autre élément de satisfaction : l'adhésion quasi immédiate des utilisateurs à la nouvelle solution de SAP. Au niveau de l'usine de Montrichard, dont le carnet de commandes est rempli pour les douze mois à venir, cette dernière a déjà changé sa façon de travailler. Dix jours après le démarrage, les réunions industrielles s'effectuaient avec un graphe de charges issu de SAP, permettant de visualiser les ratios charges/capacités et de lancer si nécessaire

ARCHITECTURE TECHNIQUE

Solution	SAP R/3
Modules	PP (avec existant FI, CO, SD, MM, QM)
Nombre d'utilisateurs	250
Matériels/serveurs	IBM
Base de données	Oracle 8

des actions correctrices avisées. Le site bénéficie en outre de nombreuses nouvelles fonctionnalités exploitées dès la bascule sous PP, dont l'intégration totale avec les autres fonctions (comptabilité, contrôle de gestion, ventes, achats et gestion de la qualité), l'unification des codifications industrielle et commerciale, la mise en place des flux inter-divisions et la mise en place des flux de sous-traitance.

“Le module SAP/PP, dont la mise en œuvre s'est avérée très accessible à notre groupe, constitue aujourd'hui un élément fondamental de notre développement industriel.”

Alain Grillet – Chef du Département Organisation – DAHER LHOTELLIER

VERS UNE GESTION DE PRODUCTION MRP II – JUST IN TIME À MOYEN TERME

Les bénéfices attendus à moyen terme sont classiques pour ce type de projet : réduction des cycles de fabrication et des niveaux de stocks, automatisation et donc élimination des tâches sans valeur ajoutée, amélioration significative du taux de service. Au programme pour se rapprocher de ces objectifs : le déploiement de la solution sur les autres sites industriels, à raison d'un tous les six mois et l'intégration de la solution SAP dans une société d'aéronautique bretonne acquise en juillet (évaluée à seulement vingt-cinq jours de consulting).

Daher Lhotellier projette également à court terme la mise en place de l'E.D.I en prolongement du module SD de gestion commerciale, pour automatiser le traitement des flux en provenance des clients Airbus et Eurocopter. “A long terme, la solution de SAP devrait nous permettre d'atteindre une gestion MRP II de bon niveau”, conclut Alain Grillet. “Toutefois, la vraie réussite de notre projet n'est pas uniquement aujourd'hui dans notre capacité à l'avoir mené avec aussi peu de ressources et avec un total respect des délais et des budgets, mais sera dans les résultats d'optimisation de la gestion de production. Pour cela : rendez-vous dans un an !”