

Témoignage client SAP Rhodia Silicones



Leader sur les marchés du moulage-prototypage et de l'adhérence papier (celle des fameux Post-It), le spécialiste du silicone, **Rhodia Silicones** (Siège à Lyon), compte **1500 collaborateurs, dont 200 chercheurs, dans 140 pays du monde, et réalise un chiffre d'affaires de plus de 440 millions d'euros.** Filiale du groupe chimique Rhodia, qui a choisi les solutions de SAP comme standard de gestion, Rhodia Silicones est aujourd'hui pilote pour la mise en œuvre de la solution de Supply Chain Management SAP APO. Son déploiement est encore en cours, mais l'entreprise mesure déjà une amélioration de son taux de service grâce à des prévisions pertinentes.

RHODIA SILICONES : PLUS 15 POINTS DE TAUX DE SERVICE AVEC SAP APO ET LA NOUVELLE ORGANISATION

« Demain, la différenciation sur notre marché ne se fera plus ni sur l'innovation, ni sur la qualité des produits : pour fidéliser les clients et conquérir de nouvelles parts de marché, nous devons miser sur la qualité de services », analyse Martine Robineau, Directeur Supply Chain de Rhodia Silicones. Dur constat effectué en 2000 par le spécialiste des technologies à base de silicone : car s'il est leader sur ses marchés de niche, comme l'adhérence papier ou le moulage et le prototypage, il arrive bon 5^{ème} en volume des 5 acteurs majeurs mondiaux du secteur et affiche un taux de service ou OTIF (On-Time In-Full) de seulement 62%. « Avant notre projet SAP APO, près de 4 commandes sur 10 n'étaient pas livrées à la date demandée par les clients, qui exprimaient leur insatisfaction. Et nous avions un désagréable sentiment d'incapacité à maîtriser ce niveau de service ! »

Soucieux de rationaliser ses coûts informatiques et d'améliorer l'efficacité de ses processus, le groupe chimique Rhodia décide, mi-2000, de refondre progressivement les systèmes de gestion hétérogènes, non-optimum et non-communicants de ses filiales, au profit d'un système standard commun basé sur les solutions de SAP. Rhodia Silicones ne doit bénéficier de cette solution groupe appelée RCS (Rhodia Core System) qu'en octobre 2003. Mais dépourvue d'outil de gestion de Supply Chain et consciente de ses faiblesses, la filiale propose d'être entreprise pilote, dans l'esprit RCS (à savoir apporter une réponse à des besoins communs au groupe), pour la mise en œuvre de SAP APO. Les objectifs de son Business Plan sont ambitieux : dépasser les 90% d'OTIF, avec possibilité d'atteindre 100% pour les clients stratégiques, et maîtriser les coûts de la Supply Chain. Le projet démarre fin 2001. Priorité est donnée au module Demand Planning (DP), qui, sans être intégré à la solution RCS, peut rapidement palier certaines faiblesses.



Silicones



Principale faiblesse : le manque de visibilité sur les saisonnalités des 2 000 articles produits et sur les tendances et comportements des nombreux marchés ciblés (automobile, aérospatiale, chimie et pharmacie, construction, électronique, santé, grande consommation, peintures, papiers, textile...). Dès mai 2002, DP est opérationnel pour une partie des articles de la plus importante usine de l'entreprise (Saint-Fons, au sud de Lyon) et 6 mois plus tard, pour les 2000 articles qui y sont fabriqués. Dès fin 2003, la solution sera déployée sur l'ensemble des 7 autres sites européens.

UNE ORGANISATION DÉDIÉE SUPPLY CHAIN QUI ENGENDRE DE NOUVEAUX MÉTIERS

« La mise en œuvre de DP s'est doublée d'une importante prise de conscience : la nécessité d'une organisation Supply Chain dédiée, au sein de l'entreprise », poursuit Martine Robineau.

Conséquences : la nomination et la présence au comité de direction d'un Directeur Supply Chain, la création dans chaque usine d'un poste de responsable Supply Chain, chargé de sa gestion opérationnelle, et la création au niveau européen de 2 postes de pilote de flux ou Demand Supply Manager. Aux commandes de SAP APO (module DP aujourd'hui), ces derniers assurent toute la planification européenne. Xavier Le Guen, Demand Supply Manager, explique : « Collectées au sein d'un outil existant d'infocentre, les données concernant les historiques des ventes et les carnets de commandes alimentent automatiquement DP. Ce dernier génère un 1^{er} jeu de prévisions purement statistiques, qu'il affine ensuite avec les informations prévisionnelles issues de notre réseau commercial, pour établir des prévisions à 6 ou à 12 mois selon les articles. » Ces prévisions servent à élaborer (sous Excel aujourd'hui, à l'aide du module Supply Network Planning de SAP APO demain), un plan directeur de production à 3 mois, avec maille mensuelle, sur lequel s'appuie l'ordonnancement des ateliers. Puis la comparaison prévisionnel/réel permet de déclencher des alertes et des actions correctives.

Point fort de DP, selon Xavier Le Guen, utilisateur aguerri d'outils concurrents : sa gestion puissante des cycles de vie des produits. « Lorsqu'on lance un nouveau produit sur le marché, DP sait établir des prévisions liminaires en mixant les historiques de plusieurs autres produits existants, quand les autres outils partent des historiques d'un

produit unique que le nouveau est censé remplacer. La même souplesse est offerte lorsque l'on rationalise des gammes marketing ou que l'on transfère des gammes sur d'autres. »

UNE ORGANISATION DÉDIÉE SUPPLY CHAIN QUI ENGENDRE DE NOUVEAUX MÉTIERS

De premiers bénéfices émergent déjà. Avant SAP APO, Rhodia Silicones agissait en permanence en réactivité par rapport aux commandes. Dans le cas des produits d'émulsion de peintures, par exemple, il arrivait fréquemment que les commandes estivales dépassent les capacités de production : d'où des difficultés à livrer à temps. « Aujourd'hui nous pouvons anticiper plusieurs mois à l'avance les pics saisonniers de demandes et constituer des stocks ad-hoc », poursuit Xavier le Guen.

« Notre OTIF (que SAP APO nous permettra de suivre de façon unifiée sur tous les sites) est passé ainsi de 62% à 75-80% à Saint-Fons : notre ambition de dépasser 90% et d'atteindre 100% pour les clients stratégiques est désormais réaliste », ajoute Martine Robineau, qui conclut : « Remarquée et appréciée de nos clients, la mise en place de SAP APO nous permet d'initier une phase de rattrapage sur nos concurrents, déjà utilisateurs de SAP. A terme nous gérerons notre Supply Chain de façon totalement intégrée, depuis la planification de la demande sous SAP APO jusqu'à sa gestion opérationnelle sous SAP R/3. Nous bénéficierons alors d'une vision globale qui va faciliter la maîtrise des coûts et nous aider, en cas de besoin, à mieux "balancer" demandes et capacités entre sites européens. »

« SAP APO et notre organisation Supply Chain dédiée vont nous permettre de jouer sur la qualité de services pour fidéliser nos clients et gagner des parts de marché. »

Martine Robineau - Directeur Supply Chain - Rhodia Silicones

ARCHITECTURE TECHNIQUE

Solution :	SAP APO (Module Demand Planning)
Nombre d'utilisateurs :	2
Matériels/serveurs :	Sun Solaris (Externalisé chez IBM Global Services)
Postes clients :	Hétérogène
Bases de données :	Oracle 8
Réseaux :	Ethernet TCP/IP (LAN) et Frame Relay (WAN)