

## Témoignage client SAP

**Filiale à 100% du groupe Danone, Blédina est le leader français de l'alimentation infantile, avec 45% de parts de marché, 1500 références de produits finis (également diffusés en Espagne, au Portugal, en Belgique et en Italie), un chiffre d'affaires 2001 de 463 millions d'euros et 1450 personnes. Amené, suite à une réorganisation des métiers de Danone, à gérer en interne la distribution et la logistique de ses produits, Blédina a opté en 2000 pour l'outil de planification et d'optimisation de la supply chain mySAP SCM, à l'issue d'un ambitieux programme de refonte des processus (Business Process Reengineering). Son objectif : ramener et maintenir le taux de service à plus de 99% via l'optimisation de la chaîne logistique.**



## **BLÉDINA MISE SUR mySAP SCM POUR GARANTIR 99% DE TAUX DE SERVICE**

### UNE EXPÉRIENCE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE

« En 1997, le groupe Danone (alors appelé BSN) a décidé de se séparer de sa « branche épicerie » (Liebig, Panzani, Amora...), pour ne conserver que 3 métiers : le biscuit, l'eau et le yaourt », explique Patrick Mornieux, directeur des systèmes d'information de Blédina. « Seul Blédina, qui s'adresse au premier consommateur de la vie, a été conservé. Ne pouvant plus bénéficier de la logistique commune et externalisée de cette branche, nous avons dû la reprendre en main en interne. »

Blédina commence alors par créer trois bases logistiques multi-produits à Brive-la-Gaillarde, Bondouffle et Ris-Orangis, alimentées par ses trois usines de Brive-la-Gaillarde (produits fruits/légumes/viandes), Villefranche-sur-Saône (céréales) et Steenvoorde (laits). La livraison aux grandes et moyennes surfaces, qui représentent 80% des clients de Blédina, s'effectue depuis les bases logistiques les plus proches vers des entrepôts clients. « En 1999, nous avons mesuré, suite à cette réorganisation, une baisse alarmante de notre taux de service : il n'était plus que de 92 %, malgré des niveaux de stocks élevés ! Et nos clients voyaient en nous les derniers de la classe en matière de logistique », se souvient Patrick Mornieux.

Lorsque l'on sait que la grande distribution pénalise les fournisseurs, dont le taux de service passe sous la barre des 98 %, de 16 à 32% de la valeur du produit en fonction du nombre de jours de retard de livraison, on comprend l'urgence de la réaction de Blédina. Dès mai 1999, la direction générale décide de lancer un vaste Business Process Reengineering. Objectif : atteindre et maintenir un taux de service client de 99%, par la maîtrise de la chaîne logistique. La DG donne alors 15 jours à un groupe de travail transversal de 26 personnes pour analyser les processus existants de la Supply Chain et proposer une nouvelle organisation plus efficace.

Dès juin, ce groupe de travail met en place un plan d'actions structurantes. Au programme : clarification des acteurs et de leurs responsabilités ; définition d'un vrai contrat entre la direction Supply Chain et les usines, avec engagement sur un taux de service industriel interne ; décentralisation de la planification des usines ; et mise en place de nouvelles relations fournisseurs/clients internes. En octobre, la famille des petits plats cuisinés Blédichef est choisie comme pilote pour tester les nouveaux processus. Devant les bons résultats obtenus (dont le redressement à 99% du taux de service), décision est prise d'industrialiser la solution puis de la déployer sur les six autres familles de produits (laits en poudre, soupes, petits pots,...) dont chacune a son propre procédé de fabrication.

#### **BLÉDINA DEVIENT BÊTA-TESTEUR DE SAP APO V3.0\***

« Nous avons alors cherché, sur le marché et dans les solutions déjà utilisées au sein du groupe Danone, un outil de Supply Chain Management (SCM) pour déployer nos nouveaux processus logistiques », précise Patrick Mornieux. « Comme Danone venait d'opter pour mySAP.com pour l'ensemble de son système de gestion, avec l'idée de préconiser cette solution à ses filiales, la maison-mère nous a suggéré de regarder l'outil SAP APO de plus près, afin de vérifier son adéquation à nos besoins. La version 3.0 annoncée pour fin 2000 répondait bien à nos exigences : nous avons donc choisi SAP. »

Dès août 2000, le projet appelé Blédichain démarre. Sa première étape concerne la mise en œuvre, pour la famille Blédichef, des trois modules phares de SAP APO : DP (Demand Planning) pour l'élaboration des prévisions de ventes ; SNP (Supply Network Planning) pour l'expression des quantités à produire, puis pour la validation du plan de mise à disposition des produits finis et leur déploiement vers les stocks des bases de distribution ; et enfin PPDS (Production Planning and Detailed Scheduling) pour réaliser l'ordonnancement détaillé par site sur le court et le moyen terme. Après deux mois de conception générale, six mois de conception détaillée, deux mois (avril et mai 2001) de paramétrage de SAP APO puis de tests, la solution est opérationnelle en juin 2001. Démarre alors son déploiement, de juillet 2001 à mai 2002, à raison d'une nouvelle famille de produits tous les deux mois.

Comme il s'agissait d'un projet particulièrement critique pour Blédina, le directeur général a assuré le rôle de sponsor, et le directeur Supply Chain a pris en charge la direction du projet. A son côté, au comité de pilotage : le directeur industriel, les trois directeurs d'usine, le directeur des achats, le directeur des systèmes d'information, le directeur administratif et financier, et le directeur animation qualité. La réalisation de ce projet de niveau entreprise a mobilisé douze personnes en interne (fonctionnels et informaticiens) et dix consultants de SAP.

**« Séduits par la facilité d'intégration aux outils tiers et la puissance intrinsèque de SAP APO, nous envisageons sérieusement de passer, en douceur, à un système de gestion tout SAP »**

Patrick Mornieux - directeur des systèmes d'information (DSI) - Blédina

#### **SAP APO S'INTÈGRE AVEC UNE GRANDE FACILITÉ À L'EXISTANT**

Défi technique à relever : l'intégration fine de SAP APO au cœur du système de gestion existant. Ce dernier est constitué, au niveau transactionnel, d'une gestion commerciale (produit Providence de Transiciel), d'un module financier (World Vision de JD Edwards) et d'un outil de gestion de production (Prizem de Wonderware). « Nous avons prévu au départ de développer seize interfaces pour l'échange de données », précise Patrick Mornieux. « Onze ont finalement suffi, 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'intégration ouverte. Son intégration dans le système d'information, où il joue le rôle critique de couche de pilotage au-dessus de la couche transactionnelle constituée par les autres progiciels, s'est donc effectuée sans problème. Son ouverture réelle aux autres solutions du marché nous a même donné l'envie d'aller regarder de plus près les autres offres de SAP ! »

\* Blédina a mis en place SAP APO (Advanced Planner & Optimizer), composant de la suite d'applications intégrées mySAP SCM.

« La réussite du projet doit également beaucoup aux aspects humains : SAP a engagé un partenariat motivant avec Blédina, cultivé par des équipes investies, dans une ambiance très conviviale, et dominé par l'envie puis le plaisir de réussir ! Nous avons également pu apprécier, tout au long du projet, la forte réactivité et l'adhésion à notre problématique des consultants de SAP et la synergie entre tous les acteurs du projet. »

### **DES STOCKS DIVISÉS PAR DEUX À TAUX DE SERVICE CONSTANT**

Aujourd'hui, en phase ultime de déploiement, Blédina mesure déjà, avec un peu plus de recul sur la famille Blédichef, les premiers bénéfices concrets de sa solution de Supply Chain Management. Tout d'abord les objectifs du BPR sont parfaitement atteints. Chiffres à l'appui, le taux de service oscille depuis juin 2001 entre 98% et 99,5%. Mieux encore : à taux de service quasi-constant, les stocks de produits intermédiaires et finis ont pratiquement été divisés par deux entre avril 2001 et décembre 2001.

« Avec SAP APO nous disposons enfin d'un outil commun à tous les acteurs de la chaîne logistique », poursuit Denis Périllier, directeur Supply Chain de Blédina. « Il nous offre une visibilité complète sur cette chaîne depuis la prévision des ventes (service sans outil auparavant) jusqu'au déploiement des stocks, en passant par l'expression des besoins à fabriquer et l'ordonnancement en usine. La transparence sur les données et leur facilité de mise à jour augmente fortement notre réactivité. » En effet, SAP APO permet de suivre au jour le jour les enseignes qui commercialisent ces produits. Si une envolée des ventes d'une référence produit est constatée, Blédina a la possibilité, via le module PPDS, de réviser instantanément son ordonnancement pour en tenir compte et répondre à la demande. De même, si un retard des ventes est constaté, la nouvelle production de la référence concernée peut facilement être différée. « En résumé, nous pouvons grâce à SAP APO ajuster au mieux nos stocks avec ce qui se passe en rayon, chez nos clients. Voilà qui contribue à la réduction des niveaux de stocks et à l'amélioration du taux de service. »

Du côté des prévisions des ventes et des études marketing, le module DP permet à Blédina de paramétrer des modèles de statistiques spécifiques à

chaque famille. Ainsi Blédina peut enfin prendre en compte les particularités de chacune, comme la saisonnalité forte des soupes et des jus de fruits. De même, ces services peuvent élaborer des prévisions sur une maille hebdomadaire, par enseigne et typologie de clients (GMS, santé, export, sous-traitance), alors qu'ils ne disposaient, auparavant, que de prévisions mensuelles, consolidées. « Cette finesse de pilotage nous permet notamment, lorsque nous lançons un nouveau produit ou en cas de promotion, de comparer, pour chaque enseigne, prévisions et ventes : nous avons ainsi une information très fiable sur la rentabilité des unes et des autres et pouvons mieux affiner notre approche. »

**« SAP APO augmente notre réactivité grâce à ses capacités de simulation et sa mesure instantanée et fine de nos résultats sur toute la chaîne logistique »**

Denis Périllier - directeur Supply Chain (DSC) - Blédina

### **DES PRÉVISIONS DE VENTE PLUS FIABLES ET UN PILOTAGE PLUS PERTINENT DE LA LOGISTIQUE**

Finesse et souplesse sont également les points forts du module Supply Network Planning (SNP).

En effet, alors que Blédina, avant SAP APO, ne pouvait affecter qu'un niveau moyen de stocks identique pour tous ces sites, il peut aujourd'hui affecter des stocks minimum adaptés à chacune de ses bases de distribution. « Nos clients du secteur santé (hôpitaux, cliniques...) n'ont pas du tout les mêmes exigences que les grandes et moyennes surfaces, » explique Denis Périllier. « Cette liberté totale d'affectation par site est pour nous une forte valeur ajoutée de la solution, puisqu'elle nous permet d'établir une politique de stocks différente sur chacune des bases et chacune des références, qui reflète réellement les besoins de nos clients. »

**SAP**

57/59 bd Malesherbes

75008 Paris

Tel. : 01.55.30.20.00

Fax : 01.55.30.20.01

[www.sap.com/france](http://www.sap.com/france)

La valeur ajoutée de SAP APO est également forte du côté de l'ordonnement (module PPDS). On a déjà vu comment Blédina pouvait l'ajuster en « live » en fonction des observations du marché. « L'intégration entre PPDS et notre outil tiers de gestion de production nous permet en outre de recevoir automatiquement les calculs de besoins et de générer les ordres de fabrication à partir de la planification », ajoute Denis Périllier. « Les réajustements de cette dernière sont ainsi pris en compte en temps réel dans les usines. Et les outils de simulation fournis avec PPDS nous permettent de prendre en compte en amont une partie des règles de séquençement : nous contrôlons ainsi, avant d'agir, que nous restons bien dans nos objectifs de taux de service et de stocks. »

Autre atout de SAP APO, à l'étude chez Blédina : sa capacité à tenir compte d'aspects économiques. « SAP APO pourrait ainsi permettre à notre usine de Steenvoorde de planifier ses achats de lait en tenant compte des variations de prix saisonnières de ce dernier, afin de l'acheter au plus bas. C'est d'autant plus simple que nous connaissons mieux nos besoins sur le long terme. »

### LA CONFIANCE DES CLIENTS RETROUVÉE, AVEC L'APPUI DE SAP APO

La puissance des outils prévisionnels de SAP APO est un autre des nombreux points forts soulignés par le directeur Supply Chain : elle a en effet permis à Blédina d'établir 24 mois de prévision et de planification, alors que les précédents outils essentiellement bureautiques (voire gomme et crayon pour l'ordonnement !) ne lui offraient qu'une visibilité de six à neuf mois maximum, beaucoup moins précise et moins fiable. « Cette nouvelle visibilité sur le long terme nous permet de piloter nos ressources

industrielles, c'est à dire d'organiser nos équipes et nos ateliers (travail de nuit, le week-end, etc.) et l'occupation de nos installations, en anticipant les besoins. De même, nous pouvons construire nos budgets sur le long terme, sur la base de données pertinentes. »

Et le DSI Patrick Mornieux de conclure : « Avec SAP APO, nous avons rendu notre tablier de dernier de la classe en logistique chez nos clients : les performances de nos nouveaux processus et la mise en avant de SAP APO ont totalement reconquis leur confiance. Au point que des enseignes, comme Carrefour et Auchan, ont mis en place avec nous des solutions de GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements), interfacées aujourd'hui au niveau de notre gestion commerciale. »

### Architecture technique

<b>Solution :</b>	mySAP SCM
<b>Composants :</b>	SAP APO (DP, SNP, PPDS)
<b>Nombre d'utilisateurs :</b>	30
<b>Serveurs :</b>	IBM Netfinity sous NT
<b>Postes clients :</b>	IBM
<b>Bases de données :</b>	DB2
<b>Réseaux :</b>	Tolken Ring (siège), Ethernet (sites).