

Témoignage client SAP

Filiale du groupe Vivendi Universal, **SFR** a décidé pour faire face à l'explosion de la téléphonie mobile, de réorganiser les processus de la supply chain. Le second opérateur français (derrière France Télécom), avec 5,3 Md€ de CA 2001, 8000 personnes et 34% de part de marché en téléphonie mobile, a choisi mySAP SCM pour concrétiser ses nouveaux processus et synchroniser tous les acteurs de sa supply chain. Bénéfices à l'issue de 12 mois de projet modèle : 98% de taux de service, 3 mois en moyenne de baisse sur la couverture des stocks internes et externes et une collaboration renforcée avec les distributeurs.



© Jean-Michel TURPIN / Groupe Cegetel

Claire Carpentier
Directeur Production et Logistique SFR
(Groupe Cegetel)

SFR : UNE SUPPLY CHAIN PERFORMANTE PILOTÉE PAR mySAP SCM

Fin 1997, la téléphonie mobile jusqu'alors l'apanage des professionnels, investit le marché du grand public. « Nous avons été alors brutalement confronté à un marché en très forte croissance, soumis aux effets de mode et animé par les promotions », se souvient Claire Carpentier, Directeur Production et Logistique de SFR. « Habitué à vendre des services aux professionnels, nous avons dû repenser notre activité Mobile, notamment en développant et en commercialisant des packs (mobile + carte SIM + services, dans un packaging) ».

Déployer des points de vente, faire preuve d'imagination marketing, gérer des volumes plus importants tout au long de la Supply Chain depuis la sous-traitance de l'assemblage des packs jusqu'à la distribution en réponse aux besoins des points de vente et du SAV, deviennent alors les préoccupations dominantes de SFR. Cette dernière doit ainsi s'assurer d'avoir toujours le bon produit, en bonne quantité, au bon moment et au bon endroit, afin de ne perdre aucun client potentiel. Son droit à l'erreur est très limité. Car dans le produit fini, le mobile est subventionné par l'opérateur, et il coûte cher : l'impact financier d'une pénurie autant que d'un surstock de produits aux points de vente est donc d'autant plus fort que seuls les abonnements permettent de couvrir l'important investissement initial.

« Nous avons alors décidé de réorganiser les processus de notre supply chain, depuis l'achat des mobiles et des cartes SIM à y intégrer, jusqu'à la livraison à nos clients distributeurs », explique Claire Carpentier. « Et ce, en respectant par ailleurs le rythme de déploiement du réseau, pour s'assurer de la disponibilité des 2 matières premières virtuelles du pack dépendant de ce réseau : le numéro de téléphone et la boîte vocale ».

Principaux objectifs de la réorganisation : mettre en place un processus de prévisions des ventes SFR, pour tirer la chaîne par les besoins ; améliorer et accélérer les calculs de besoins en produits finis et matières premières ; être plus réactifs aux variations et aléas du marché ; accélérer la rotation des stocks, et enfin, améliorer la collaboration avec les clients distributeurs et optimiser leurs stocks via des plans d'allocations plus pertinents.

SAP APO* CHOISI POUR LA PERTINENCE DE L'INTÉGRATION AVEC SAP R/3

A l'été 1999, son cahier des charges bien complexe en main, SFR lance un appel d'offres auprès de 3 éditeurs majeurs et réputés d'outils de Supply Chain Management. « Le choix n'a pas été facile », précise Claire Carpentier. « Nous avons signé in fine avec SAP en septembre 1999 pour son intégration avec l'environnement SAP que nous utilisions déjà. Ont aussi plaidé en sa faveur : l'ergonomie de son interface utilisateur et, surtout, la pertinence de l'intégration entre cette solution de planification et notre système de gestion (Notamment Achats, Ventes, Production et Finance) déjà sous SAP R/3 ».

A l'issue de 6 mois de schéma directeur, SFR démarre la mise en œuvre de SAP APO, en février 2000. Le projet mobilise une cinquantaine de personnes, dont plusieurs experts produit de SAP pour l'implémentation de SAP APO. Il est découpé en 13 sous-projets transversaux : 4 liés aux nouveaux processus à mettre en œuvre (prévisions, gestion de la demande de distribution, planification de production, allocation de stocks), 4 pour la refonte des processus transactionnels existants (achats/approvisionnements, gestion des ordres de fabrication, prise de commande et contrôle ATP, gestion des données techniques), 3 sous-projets « connexes » (Conduite du changement, indicateurs de performance, architecture informatique) et 2 orientés nouvelles activités (notamment la VPC pour le renouvellement du mobile du client).

* SAP APO est un composant de la suite d'applications intégrées mySAP SCM

UNE SOLUTION QUI SYNCHRONISE LES MÉTIERS ET SATISFAIT TOUS LES BESOINS

Après 3 mois de conception générale, 5 mois de conception détaillée et de prototypage, SFR dispose en octobre 2000 d'une solution pilote opérationnelle. Le projet est alors gelé au profit d'un autre plus critique : la fusion des systèmes R/3 utilisés par le groupe en un seul. Il faudra attendre avril 2001 pour finaliser le projet Supply Chain par le déploiement de SAP APO. Au total, 12 mois auront été nécessaires, conformément au planning. Pour Claire Carpentier, la méthodologie rigoureuse de management du projet est pour beaucoup dans cette réussite. Autres facteurs de succès évoqués : « Le positionnement stratégique du projet comme projet transversal d'entreprise, sponsorisé par la Direction Générale et le fait d'y avoir impliqué dès le départ tous les acteurs de la supply chain pour les amener à construire, ensemble, de nouveaux processus basés sur une vraie synergie et une forte synchronisation entre leurs métiers ».

« SAP APO joue pleinement son rôle d'outil de pilotage, de planification et d'aide à la décision, vital pour l'entreprise »
Claire Carpentier

Vite adoptée par la quarantaine d'utilisateurs à laquelle elle était destinée, car en adéquation totale avec leurs besoins métiers, la nouvelle solution fait, un an plus tard, partie intégrante de leur quotidien. « Très motivés, parce qu'ils ont immédiatement perçu qu'elle allait les aider à être

plus performants, tous ont atteint aujourd'hui un haut degré d'expertise face à SAP APO », ajoute Claire Carpentier. « Ce dernier joue pleinement son rôle d'outil de pilotage, de planification et d'aide à la décision, vital pour l'entreprise : il nous a aidé notamment à mettre en place des indicateurs économiques sur nos flux ».

Les bénéfices, de ce fait, se récoltent et se mesurent tout au long de la supply chain. En amont : 6000 références de matières premières. En aval : 2500 références de produits finis de toute nature (packs dans leurs différentes versions, cartes SIM, recharges...) et 15 000 points de vente. Entre les 2, un flux optimisé grâce aux nouvelles procédures, certes, mais aussi à SAP APO et à l'intégration massive entre ses fonctions de Supply Chain Management et celle de l'ERP SAP R/3.

Les premières assurant tous les aspects stratégiques et planification opérationnelle. Les secondes, la gestion de l'exécution des processus.

Au niveau tactique, le module DP (Demand Planning) effectue les prévisions de vente, au niveau le plus fin, c'est à dire pour chaque couple produit-point de vente. La nouvelle solution permet également à SFR de travailler en mode collaboratif en se basant sur les prévisions de vente des distributeurs. Ensuite, le module SNP (Supply Network Planning) de SAP APO calcule les besoins en produits finis et en composants critiques, sur l'ensemble du réseau logistique, en tenant compte des stocks de SFR et aussi de ceux des distributeurs. Et ce, sans que ces derniers aient à intervenir.

UNE SUPPLY CHAIN ENFIN TIRÉE PAR LES BESOINS DU MARCHÉ

« Nous n'avions pas auparavant les moyens d'obtenir une visibilité aussi pertinente et fiable sur les besoins, ni la possibilité de prendre en compte les prévisions à tous les niveaux. Ces capacités nous offrent l'avantage de disposer d'une supply chain réellement tirée par les besoins des clients finaux, donc beaucoup plus en corrélation avec la réalité du marché. D'autant que SAP APO nous permet de rafraîchir très fréquemment les données prévisionnelles (avec un rafraîchissement en cascade du calcul des besoins et de la planification), donc d'absorber rapidement les incertitudes et les brusques changements de comportement ».

Au niveau opérationnel, les prévisions alimentent, dans SAP R/3, le calcul des besoins nets de produits finis, en production puis en distribution. Calcul qui tient compte du stock SFR mais également de ceux des distributeurs. SNP est de nouveau mis à contribution pour établir un premier plan d'allocation des stocks, qui intègre également les commandes des points de vente, saisies dans le module SD de SAP R/3. Remonté dans l'environnement

DP, ce plan est retouché par le service commercial, en fonction, par exemple, d'événements commerciaux non prévus au départ.

UNE ALLOCATION DES STOCKS PLUS JUSTE ET MIEUX ÉQUILBRÉE

« Nos allocataires de stocks disposent ainsi d'un outil fiable, pour suivre les stocks distributeurs, enseignes par enseignes. Ils savent de combien chacune a besoin, où (quel point de vente) et à partir de quand. Leur visibilité sur les disponibilités progressives des produits, leur permet également de renseigner les distributeurs sur les délais de livraison. Ces allocataires participent ainsi directement à l'amélioration recherchée d'une meilleure communication auprès de nos clients et d'une collaboration plus étroite ».

Le module SNP assure ensuite la planification à capacité finie des 2 sites de production et celle de la distribution. Il renseigne le module PP (Gestion de production) de SAP R/3 qui va générer les ordres de fabrications des SIM et des packs, à destination des sous-traitants. « Un processus qui répond aux besoins des planificateurs. »

Dans l'avenir, le module ATP (Available-To-Promise) d'APO permettra de comparer plan d'allocation et réceptions réelles aux points de vente. Cette comparaison affinera de nouveau le plan d'allocation afin d'optimiser les stocks distributeurs au fil de l'eau.

« Nos clients distributeurs bénéficient ainsi d'une répartition beaucoup plus cohérente qu'auparavant », poursuit Claire Carpentier. « Et les informations que nous leur transmettons sur nos plans d'allocation leur offrent une visibilité fiable sur nos livraisons, donc sur leurs approvisionnements. Ils peuvent ainsi mieux planifier leurs offres commerciales. Là encore, la collaboration est renforcée ». Bilan de l'optimisation des flux logistiques et des allocations : un taux de service de plus de 98%, avec plus de 80% des points de vente ayant les niveaux de stocks cible par offre escomptés.

« Grâce à tous les gains générés en terme d'efficacité et de réduction des coûts, le retour sur investissement de notre solution SAP APO est inférieur à un an »
Claire Carpentier



THE BEST-RUN E-BUSINESS RUN SAP



SAP FRANCE

57/59 bd Malesherbes

75008 Paris

Tel. : 01.55.30.20.00

Fax : 01.55.30.20.01

www.sap.com/france

UNE ROTATION PLUS RAPIDE DES STOCKS QUI FAVORISE LES OFFRES PROMOTIONNELLES CONCURRENTIELLES

Non seulement SFR a atteint son objectif de départ, à savoir mettre le bon produit, au bon moment, en face de chaque client final potentiel, mais sa nouvelle solution (processus et outils) favorise en outre une réduction significative des stocks de produits finis sur tout le réseau logistique. Conséquence directe des prévisions plus fiables, des allocations pertinentes et des processus optimisés, les stocks

(gérés avec le module MM de SAP R/3) sont passés de deux à un mois chez SFR et de 6 à 2 ou 3 mois selon l'offre chez les distributeurs.

« Cette réduction a des répercussions directes non seulement sur les coûts d'immobilisation (donc sur le prix de revient des produits finis), mais également sur la rotation des produits, désormais beaucoup plus en phase avec nos actions promotionnelles mensuelles : il était en effet difficile, avec des produits qui pouvaient rester plus de 6 mois en rayon chez les distributeurs, de jouer pleinement cette carte concurrentielle ».

Réduits, les stocks sont aussi beaucoup mieux gérés : SAP APO confère en effet une visibilité sur les risques de rupture ou de sur-stocks, qui favorise une réactivité ad hoc. La réactivité est aussi de mise en amont, côté approvisionnement, où il est possible, à tout instant, de recalculer les besoins matières, puis de relancer la planification de production en conséquence. En cas de problème côté fournisseurs (livraison de mobiles non honorée par exemple), SFR peut donc adopter plus rapidement un produit de substitution.

« Aujourd'hui SAP APO fait partie de la vie de SFR. Les processus

« Partis de rien en terme de processus et d'outil, nous disposons, à l'issue d'un projet passionnant, d'une solution parfaitement évolutive pour passer de l'ancien marché de conquête à l'actuel marché de renouvellement »
Claire Carpentier

supportés et l'outil ont largement fluidifié les échanges d'information internes et externes, favorisant l'amélioration de la performance

globale grâce à une synergie bénéfique entre tous les métiers : commerciaux, logisticiens, allocataires de stocks, distributeurs... », conclut Claire Carpentier. « L'idéal serait bien sûr que tous nos clients distributeurs soient à terme connectés à notre système, pour que leur processus d'approvisionnement soit encore plus étroitement intégré ».

Architecture technique

mySAP SCM, composant SAP APO :	Modules DP, SNP, ATP
Solution SAP R/3 (pour la supply chain) :	MM, SD, PP
Nombre d'utilisateurs :	30
Serveurs :	HP Superdome sous Unix
Postes clients :	HP
Réseaux :	Ethernet
Bases de données :	Oracle

SAP SIÈGE : Tél : 01 55 30 20 00 - Fax : 01 55 30 20 01 - **SAP FORMATION** : Tél : 01 46 46 30 00 - Fax : 01 46 46 30 01

SAP LYON : Tél : 04 72 69 88 30 - **SAP MARSEILLE** : Tél : 04 91 13 45 42

SAP RENNES : Tél : 02 99 83 53 61 - **SAP TOULOUSE** : Tél : 05 62 30 50 22

Site : <http://www.sap.com/france>