

Témoignage client SAP Pechiney



Équipe Projet JUMPI

Quatrième groupe mondial de production et de transformation d'aluminium, avec l'une des techniques d'électrolyse les plus performantes du monde, et numéro 3 de l'emballage de spécialités à forte valeur ajoutée, **Pechiney** (11,9 milliards € de CA en 2002, 34.500 collaborateurs et 334 sites industriels et commerciaux dans 51 pays) a choisi **SAP EBP*** pour la nouvelle étape de rationalisation de ses achats et approvisionnements. Lancé dès 2000, son ambitieux projet de e-procurement, mené avec pragmatisme et vigilance, révèle déjà des premiers gains :

application d'accords-cadres sur l'ensemble du groupe, économie de 4 à 5% sur les achats, réduction des délais d'approvisionnement...

PECHINEY 



PECHINEY GAGNE 4 A 5% SUR LES ACHATS AUTOMATISES AVEC L'OUTIL D'E-PROCUREMENT SAP EBP*

« Pour comprendre la genèse du projet d'e-procurement de Pechiney, il faut remonter sept ans en arrière », indique Jean-Pascal de Casanove, chef de projet maîtrise d'ouvrage pour la direction des achats du groupe. Flash-back : en 1995, Pechiney fait le choix de l'ERP SAP R/3 pour développer une couche commune finance au sein du groupe. Deux ans plus tard, Pechiney déploie plus largement l'ERP : il harmonise notamment les segmentations achats et rationalise ses processus transactionnels d'achats et d'approvisionnements avec la mise en œuvre du module MM (Achats/Approvisionnements et Stocks). Deux ans plus tard, en 1999, la mise en place d'outils décisionnels vient couronner le tout, en offrant au groupe la possibilité de remonter et de consolider les informations concernant les achats (commandes et dépenses externes) de 120 sites dans le monde.

« Après une première étape d'harmonisation des données, puis une deuxième de consolidation (système décisionnel) nous permettant de mieux les analyser, la troisième étape, logique, consistait à tirer pleinement parti de cette connaissance, pour développer des accords-cadres au niveau groupe, et automatiser, via des catalogues en ligne reflétant ces accords, tous les achats et approvisionnements qui pouvaient l'être », explique Jean-Luc Capdevielle, chef de projet maîtrise d'œuvre du programme e-procurement. Avec l'assistance d'Accenture, Pechiney élabore alors un business model pour cerner ses besoins et les bénéfices du projet, puis équilibrer raisonnablement coûts du projet et gains, en cherchant notamment à réduire les coûts de déploiement. La décision est alors prise de limiter le périmètre aux achats d'exploitation « catalogables » (majoritairement liés à la maintenance des équipements industriels), hors matière première, énergie et transport, pour onze sites européens du secteur aluminium, dont deux sites pilotes (l'un de type siège et l'autre industriel).

Le business model de Pechiney retient quatre processus à automatiser et optimiser : l'approvisionnement direct, les demandes spéciales (libellées en texte libre), l'approvisionnement des stocks et l'approvisionnement pour la maintenance. Les enjeux, également inscrits au business model, sont raisonnables : consolider les accords-cadres existants et faciliter leur application, réaliser 4 à 5% d'économies sur un volume d'achats limité à 100 millions d'euros par son périmètre et rationaliser la base des 36.000 fournisseurs... Mais Pechiney est très conscient des difficultés de son projet : tout d'abord, quasiment aucun fournisseur n'offre de catalogues en ligne. Et conformément à la stratégie des précédents projets, chaque division a paramétré le module MM en fonction de ses besoins propres. Bilan : sept solutions différentes se côtoient et seulement 60% des achats d'exploitation sont gérés sous MM.

SAP EBP, OUTIL D'E-PROCUREMENT INTERNE CONNECTÉ À UNE PLACE DE MARCHÉ

Autre difficulté bien identifiée : « Celle d'obtenir l'adhésion de tous les acteurs fonctionnels et notamment celle des directeurs des sites qui, seuls, peuvent créer la dynamique nécessaire à l'appropriation des nouveaux processus et outils », précise Jean-Pascal de Casanove. « Heureusement, des éléments déjà en place pouvaient faciliter le projet, comme la maturité des sites sous SAP R/3, qui, grâce à ce dernier, avaient déjà automatisé l'envoi par fax de leur commandes aux fournisseurs ainsi que leur processus de validation des demandes d'achats, sur lequel nous comptons nous appuyer ». Parallèlement à l'élaboration de son business plan, Pechiney mène une veille technologique sur les outils de e-procurement du marché. Au moment de choisir le sien, quatre se démarquent à ses yeux, dont SAP EBP. Conscient également de la nécessité de s'appuyer sur une place de marché, Pechiney entre en juin 2000 au capital de Quadrem, place de marché électronique regroupant déjà les plus grands miniers et producteurs de métaux non ferreux du monde.

« L'adhésion des acteurs de la chaîne Achats et un important travail sur les nomenclatures Articles sont des pré-requis indispensables au projet »

Jean-Pascal de Casanove
Chef de Projet Maîtrise d'Ouvrage

« Pour centraliser les demandes d'achats des adhérents et gérer les catalogues des fournisseurs, Quadrem avait également besoin d'un outil de e-procurement » souligne Jean-Luc Capdevielle. « Avec un cahier des charges recensant 141 fonctionnalités, Quadrem a lancé à l'automne 2000 un appel d'offre auprès des principaux éditeurs : Commerce One, à l'époque, a séduit avec sa solution conviviale et souple mais qui ne couvrait pas nos 141 besoins. Son alliance avec SAP a résolu ce point et Quadrem a donc choisi le couple Commerce One/SAP. Et Pechiney a également retenu, fin 2000, l'outil d'e-procurement SAP EBP pour ses besoins internes d'e-procurement et pour faciliter l'intégration avec l'existant ». Ce choix

entériné, suit un appel d'offres auprès d'intégrateurs, de nouveau remporté par Accenture.

« La base de notre appel d'offres a été revue et affinée avec l'assistance de SAP France » poursuit Jean-Pascal de Casanove. « A l'issue de trois importantes réunions, nous avons une idée claire des choses faisables, des expertises, délais et budgets nécessaires pour y parvenir. Ainsi l'accompagnement de SAP nous a permis de jeter les bases d'une solution pilote livrable à l'ensemble du reste du groupe ».

UN MOIS DE MOINS POUR LE PROJET ET 25% DE GAGNÉ SUR SON BUDGET

Baptisé JUMPI (Joint Unified Material

Procurement via Internet), le projet de mise en

œuvre de SAP EBP démarre en septembre 2001. Sur le pont, vingt-quatre personnes vont se relayer, dont douze d'Accenture. Cinq mois plus tard, alors que six mois étaient inscrits au planning, les deux sites pilotes sont opérationnels, avec dix catalogues en ligne fournis par Quadrem, et le transfert de compétence entre les consultants d'Accenture et l'équipe interne terminé. Les douze membres de cette dernière peuvent donc, dès le début 2002, au terme d'un audit positif de la solution Jumpi, poursuivre seuls le déploiement sur treize autres sites, soit intégré avec SAP R/3 (pour les onze sites qui le possèdent), soit en « stand-alone ». Le budget, qui tient compte des coûts locaux, s'avère en deçà de 25% par rapport aux prévisions. Une réussite que Pechiney attribue à cinq facteurs.

Premier facteur de réussite de Jumpi : la solidité du business model, qui a donné à la direction générale une vision claire des enjeux, des risques et des objectifs.

UN CONTRÔLE CONTINU ET RIGOREUX DES DÉPENSES

Second facteur : le choix, dès la réalisation du business plan, d'une direction de projet bicéphale, où un représentant de la direction des achats et un représentant de l'informatique ont joué un rôle de poids égal, le premier garant des objectifs métiers, le second garant du contrôle des coûts d'exploitation et de maintenance de la solution. « Ce contrôle continu des dépenses s'est traduit notamment par le choix de ne développer qu'un minimum de spécifiques », précise Jean-Luc Capdevielle. « Le pilotage en binôme nous a permis de trouver dans le produit une réponse standard à tous nos besoins fonctionnels ou, à défaut, d'envisager des compromis sans incidence grave côté métier. Avec ce même parti pris, nous avons verrouillé le budget de chaque processus et toute demande de modification a fait l'objet d'une analyse de gains ultérieurs avant d'être acceptée ou refusée ».

Troisième facteur évoqué : la convergence des choix technologiques en interne et pour la place de marché (SAP dans les deux cas). « Ce facteur nous est apparu majeur après que d'autres membres de Quadrem, qui ont retenu pour la gestion interne de leurs processus d'e-procurement une autre solution que celle de SAP, ont rencontré de sérieux problèmes d'intégration ». Quatrième facteur : la qualité et la rapidité du transfert de compétence opéré par Accenture, qui a permis de réaliser avec des ressources internes plus de tâches que prévues. Enfin, cinquième facteur : une démarche lente, progressive, pragmatique et réfléchie. Avant chaque déploiement, la solution Jumpi a été vendue à chaque division, avec re-facturation interne : « Nous avons dû à chaque fois convaincre les directeurs opérationnels de son bien-fondé et les aider

à retravailler sur les métiers et sur l'organisation afin d'en tirer parti au maximum et de la rentabiliser » poursuit Jean-Pascal de Casanove.

600 UTILISATEURS SANS PAPIER ET DES FOURNISSEURS MIEUX QUALIFIÉS

Aujourd'hui, 600 utilisateurs habilités (soit un peu plus de 20% de la population des sites déployés) bénéficient de Jumpi. Ils seront plus de 2000 à terme. Les échos des premiers servis ? La satisfaction de disposer d'un outil qui facilite et accélère l'accès aux articles à commander et un gain de temps, grâce notamment à l'automatisation d'un processus d'approbation simplifié (effectué dans R/3 pour les sites qui l'ont et dans la version standalone de Jumpi pour les autres). L'ancien processus pouvait prendre certaines fois dix-sept jours et nécessiter jusqu'à sept signatures de personnes différentes. Aujourd'hui, la demande est saisie via Jumpi, l'utilisateur sait que le prix affiché est celui négocié au mieux auprès du fournisseur. Sa demande part ensuite en validation électronique auprès de son responsable budgétaire. Validée, elle devient une commande qui part automatiquement via Quadrem chez le fournisseur sous contrat-cadre. Quadrem, qui compte huit agences commerciales aujourd'hui, constitue ainsi une plate-forme unique de liaison avec les fournisseurs sous contrat, pour l'e-procurement. Ce système mutualisé, dont les différents membres partagent expériences et bonnes pratiques métiers, gère la démarche commerciale auprès des fournisseurs et la mise en ligne des catalogues. Côté Pechiney, le temps nécessaire à ces tâches et celui de ressaisie gagné par les approvisionneurs est mis à profit pour mieux traiter les demandes spéciales, effectuer des statistiques et évaluer les fournisseurs.

« Les clés de réussite de notre projet ?

Un business plan solide, un pilotage commun MOA/MOE et des dépenses sous contrôle. »

Jean-Luc Capdevielle,
Chef de Projet Maîtrise d'Œuvre

Bien maîtrisé, le nouveau processus en vigueur se traduit, depuis l'été 2002, par d'autres bénéfices concrets. Citée comme majeur, la mise à jour de toutes les bases Articles, qui sont enfin représentatives des accords-cadres négociés au niveau groupe avec un nombre plus restreint de fournisseurs. « La diffusion de ces accords nous a même permis de découvrir des accords locaux plus avantageux encore que ceux négociés globalement, que nous avons répercutés au niveau de l'accord-cadre groupe » renchérit Jean-Pascal de Casanove. « La solution a également permis de baser la politique d'approvisionnement non plus sur des réductions, peu lisibles au niveau de chaque demande d'achat, mais sur des prix nets, mis à jour en temps réel dès la saisie d'une modification de l'accord-cadre correspondant ». L'effet de volume et de massification auprès des fournisseurs est un autre bénéfice de Jumpi.

La transparence conférée par la gestion intégrée de bout en bout des approvisionnements permet en effet de négocier désormais sur des volumes proches de la réalité, donc sur des bases fiables. En échange d'un engagement sur les volumes, les fournisseurs versent une obole avant d'entrer sous contrat qui réduit d'autant les dépenses de Pechiney.

DIVISION PAR QUATRE DES DÉLAIS DE LIVRAISON ET RÉVISION DES SEUILS DE STOCKS

En engendrant une nécessaire réorganisation des sites, Jumpi a également conduit à une meilleure nomenclature des articles achetés qui contribue à mieux cerner les besoins de maintenance.

« De ce fait, les catalogues (soixante à ce jour) sur lesquels s'appuie l'automatisation des achats de maintenance sont très pertinents : ils ne recensent pas toute l'offre fournisseurs, mais bien les articles dont Pechiney a réellement besoin. » Autre bénéfice de taille : la diminution des temps de livraison, c'est à dire du délai entre l'expression du besoin (via la demande d'achat) et la livraison de l'article. Ce dernier est ainsi passé d'un mois et demi à seulement dix jours pour

un certain lubrifiant, et de deux mois et demi à quinze jours pour l'outillage sur certains sites. Et le produit reçu est enfin conforme à celui demandé, ce qui élimine tout litige sur les factures. Bilan : alors que Pechiney, tenant compte de la lenteur du processus d'approvisionnement, avait établi des seuils de stocks élevés pour prévenir toute pénurie, il les revoit aujourd'hui à la baisse dans ses calculs de MRP. Un mois de stocks pourrait être ainsi gagné sur certains articles encombrants.

« Autre bénéfice de taille : le délai de livraison.

Ce dernier est ainsi passé d'un mois et demi à seulement dix jours pour un certain lubrifiant, et de deux mois et demi à quinze jours pour l'outillage dans certains sites » .

Jean-Pascal de Casanove
Chef de Projet Maîtrise d'Ouvrage

« Au terme du déploiement, les gains conférés par Jumpi couvriront, en un an, les dépenses du projet. Toutes les divisions auxquelles nous avions prévu de vendre la solution y ont adhéré, et aujourd'hui, une vraie dynamique entoure Jumpi », conclut Jean-Pascal de Casanove.

« Pour preuve, les nombreux appels du pied des divisions n'en bénéficiant pas encore et l'intérêt que lui portent désormais les hauts responsables du groupe. Car si nous n'avions pas promis la lune au départ, les premiers bénéfices que nous mesurons semblent montrer que nous pouvons la tenir. »

* SAP EBP est un composant de la suite d'applications intégrées de gestion de la relation fournisseurs mySAP SRM.

ARCHITECTURE TECHNIQUE

Solution :	SAP EBP 2.0c
Nombre d'utilisateurs :	600 (à fin janvier 2003) (2 000 à terme)
Serveurs :	serveurs NT4 externalisés chez IBM Global Services
Postes clients :	PC sous Windows 2000
Bases de données :	Oracle 8i
Réseaux :	Ethernet TCP/IP (LAN) et Frame Relay (WAN)