

Siniat

La planification au service de l'engagement client

Fabricant de produits à base de plâtre destinés au bâtiment, l'entreprise SINIAT a toujours fait de son engagement de service une arme de différenciation auprès de ses clients. Face à la complexification de son marché, elle décide de repenser son processus de planification afin de renforcer son avantage concurrentiel, fondé sur cette qualité de service. Une transformation menée à un rythme volontairement soutenu pour installer la confiance et mobiliser ses collaborateurs.

Confrontée à un accroissement de la vitesse de renouvellement de sa gamme de produits, l'entreprise SINIAT (ex Lafarge Plâtre) voit le nombre de ses références se multiplier ce qui induit une réelle mise sous tension de sa chaîne logistique et un risque client plus important.

Ses clients - négociants/distributeurs, grandes surfaces de bricolage et industriels - reconnaissent volontiers à l'entreprise sa qualité de service, des enquêtes de satisfaction régulières l'attestent. Mais SINIAT entend accroître encore la qualité de ce service. C'est pourquoi, elle décide de refondre son processus de planification.

Pour cela, elle fait appel à Proconseil pour sa compétence sur cette thématique au sein de différents secteurs industriels.

Vitesse, simplicité et coopération

Le challenge est ambitieux. Il suppose, d'une part, de « casser » un modèle de planification préexistant qui atteint ses limites du fait de l'évolution du marché et, d'autre part, de décloisonner l'organisation pour réunir l'ensemble des parties concernées autour d'une même table et adopter un langage commun.

Pour l'avoir expérimenté dans de nombreuses autres organisations, Proconseil le sait, il est essentiel de créer une dynamique forte. En s'appuyant sur la motivation des principaux acteurs, son équipe va ainsi préconiser trois axes pour réussir la mise en œuvre de cette démarche : la vitesse du déploiement

dans un délai extrêmement court - six mois au total - la simplicité et la coopération.



Trois axes qui imprégneront ainsi les temps forts de la démarche. Par exemple, au terme de la phase de diagnostic, Proconseil va proposer une architecture de pilotage du processus de planification, enrichie de son expérience acquise dans des contextes similaires. Rapidité donc mais aussi coopération de la part des collaborateurs qui vont modeler et transformer cette architecture pour se l'approprier pleinement, tout en conservant les bonnes pratiques qu'elle propose. Autre exemple, celui du lancement d'un nouveau produit qui va mettre en exergue nombre des mécanismes venant perturber le processus de planification de l'entreprise. Durant les premiers mois du lancement, les incertitudes sur les prévisions sont fortes et provoquent des tensions entre les acteurs de la vente et de la production. Une situation somme toute classique dans une entreprise. Pourtant, la faire évoluer « en déminant le terrain » est tout à fait possible. C'est dans cet esprit, sur la base d'analyses chiffrées, que l'équipe Proconseil va permettre aux

acteurs des ventes et de la production de décoder la réalité de chacun et d'en appréhender les contraintes. La compréhension étant le premier pas vers la coopération, le dialogue et l'échange deviennent alors possibles. Il ne s'agit plus de se renvoyer la faute mais bien d'imaginer ensemble différents scénarios face à une variabilité du marché avec laquelle l'entreprise doit apprendre à composer. La nécessité de coopérer prend là aussi tout son sens.

Vitesse encore lorsque, lors de la première séance S&OP, Proconseil anime la session du Comité de Direction. Loin de vouloir « faire à la place de », son objectif est de prendre la main pour l'accompagner dans la prise de décisions et de risques en commun à partir d'informations partagées, tout en veillant à maintenir le rythme soutenu qui séquence la démarche. Simplicité enfin dans le choix des outils que les acteurs doivent pouvoir s'approprier facilement pour prendre les bonnes décisions. Ces décisions - là encore l'équipe Proconseil se montre très insistante - doivent être prises au bon niveau.

Des décisions prises au bon niveau

Chaque niveau de l'organisation associé aux trois étages de la planification - S&OP, Master Planning ou POP (Planification Opérationnelle) - sait désormais exactement, au travers d'un document formalisé, les leviers de décision dont il dispose et les contraintes de mise en œuvre que chacun implique.

Ainsi, le S&OP qui est piloté par la Direction Générale donne lieu à des décisions collectives engageant le comité de direction et portant sur le choix du scénario probable et ses conséquences sur l'adéquation « charge/capacité », dans un horizon d'un an glissant. Les décisions à ce niveau portent par exemple sur la capacité (ajout ou retrait d'une équipe sur un ou plusieurs sites) ou sur le volet commercial (ajustement d'un lancement de produits ou encore activation ou annulation d'opérations de promotions). En revanche, prendre des décisions sur des équilibres ponctuels entre une usine et une autre, anticiper ou reporter une promotion, renvoyer un arrêt technique à une date ultérieure ou encore faire appel à des intérimaires sont du ressort du Master Planning, deuxième étage du nouveau processus de planification. Les responsables des services supply chain, client et marketing prennent alors le relais avant de le confier à leur tour au troisième étage, celui de la planification opérationnelle (ajustement du plan de production, ordonnancement des lignes de produits...).

Un processus plébiscité

La démarche mise en oeuvre a permis à SINIAT d'entrer dans le concret et, très vite, d'offrir des « preuves » de l'efficacité d'un tel processus. Des résultats intermédiaires ont en effet pu être régulièrement présentés aux différentes parties prenantes et ont

contribué à instaurer un réel climat de confiance.

Les usines ont rapidement perçu l'intérêt de ce processus structuré et formalisé de façon claire et précise. Elles disposent d'une prévision globale de volumes via le Master Planning, d'un bon dimensionnement des stocks et d'informations précises sur les opérations commerciales exceptionnelles, autant d'éléments essentiels pour se mettre en ordre de marche.

Le service supply-chain est désormais dans la pro-activité. Il indique les directions à prendre et octroie une grande autonomie aux usines. Il garde néanmoins un œil sur l'ensemble du processus et, si besoin, apporte les réorientations nécessaires.

Quant aux ventes, naturellement réticentes au départ, elles agissent désormais en interaction avec le manufacturing et n'ont plus l'impression que les contraintes de capacités leur sont imposées.

Mis en place depuis trois ans, le processus de planification SINIAT s'est installé durablement : un lancement de produit, une difficulté industrielle... tout est traité par son intermédiaire dans un esprit de coopération, de responsabilité et d'engagement.

Il a, de plus, démontré sa capacité à évoluer et sa robustesse ne cessant de s'enrichir bien que de nombreux changements de personnes soient intervenus. Il a ainsi déjà séduit plusieurs filiales du groupe, convaincues qu'il permet de gérer au mieux l'engagement des ressources de l'entreprise.

Résultats

- √ Baisse de 10% des stocks
- √ Augmentation du taux de fiabilité des prévisions (3%)
- √ Augmentation de 2 points de l'indicateur OTIFIC (On Time In Full Invoice Correctly) pour atteindre 98%
- √ « Zéro » rupture de stocks
- √ Un processus pleinement opérationnel au terme d'une année



« La coopération entre industrie et commerce était tout sauf naturelle au début du projet. Le regard externe de

L'intérêt commun qu'il y avait à coopérer

Proconseil et son accompagnement ont permis de lever les obstacles culturels, de dissiper de nombreuses incompréhensions et de faire toucher du doigt l'intérêt commun qu'il y avait à coopérer. »

Olivier Guilluy
Directeur Général



SINIAT* France

Chiffre d'affaires : 420 millions d'euros

Effectifs : 1 400 collaborateurs

20 usines

Activité : Fabricant de matériaux, produits et systèmes à base de plâtre pour l'aménagement, l'isolation et la finition du bâtiment

SINIAT International

Chiffre d'affaires : 1 milliard d'euros

Effectifs : 4 200 collaborateurs (Europe et Amérique latine)

Une implantation industrielle dans 20 pays

Activité : Fabricant de matériaux, produits et systèmes à base de plâtre pour l'aménagement, l'isolation et la finition du bâtiment

* La branche « plâtre » du Groupe Lafarge est cédée au groupe ETEX fin 2011 et prend alors le nom de SINIAT



Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

www.proconseil.net