

Comment impliquer des commerciaux travaillant à l'affaire dans un processus de Sales & Operations Planning ? C'est tout l'enjeu du projet S&OP mené par le spécialiste de la téléphonie mobile, Alcatel One Touch, groupe TCL communication, qui s'est appuyé sur les solutions ERP et APS d'Infor, ainsi que sur une gestion du changement basée sur une communication ludique et régulière impliquant tous les acteurs de l'entreprise.



Sonia Rahbi,
EMEA Supply Chain
Manager
d'Alcatel One Touch

ALCATEL ONE TOUCH

Communiquer le besoin de S&OP



Depuis la revente en 2004 de la branche téléphonie mobile d'Alcatel, Alcatel One Touch est une filiale spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation d'équipements de téléphonie mobile du groupe TCL Communication, basé en Chine. Employant 68.000 personnes de par le monde, ce groupe distribue ses produits via une centaine d'agences dans plus de 160 pays sous deux marques : TCL pour la Chine et Alcatel One Touch pour le reste du monde. Au 5^e rang mondial pour la téléphonie mobile au 4^e trimestre 2013, TCL Communication a une culture du « 100 % fait maison ». C'est pourquoi, il dispose de cinq centres de R&D employant plus de 2.500 ingénieurs, d'un imposant Studio de design interne et de standards de contrôle qualité de haut niveau. Par ailleurs, le groupe a développé en Chine la plus grande usine de

fabrication de produits de téléphonie mobile au monde : depuis son dernier agrandissement, cette usine est capable de fabriquer 120 millions d'unités de smartphones, tablettes, téléphones mobiles, clés 3G, accessoires... par an. Les téléphones mobiles sont vendus via de trois segments : Hero pour le haut de gamme, créatif et innovant, Idol pour la gamme Premium, plus centrée sur le design et Pop, pour l'entrée de gamme. Dans la région EMEA, Alcatel One Touch compte 130 bureaux, distribue 3.500 références produits à 530 clients dans une centaine de pays. En 2013, EMEA a représenté 21 millions d'unités.

Une explosion de la demande

En 2011, Alcatel One Touch connaît une croissance exponentielle grâce à l'explosion du marché de la téléphonie mobile. L'arrivée de Free et d'opérateurs similaires dans d'autres pays contribuant à en démocratiser l'accès. « Il devenait trop difficile de prévoir précisément notre activité. Nous avons

besoin d'investir davantage dans des moyens (management, processus, outils) afin d'améliorer notre capacité d'adaptation et de réponse aux desiderata des clients, ainsi que notre flexibilité », se souvient Sonia Rabhi, EMEA Supply Chain Manager d'Alcatel One Touch. Elle note en effet un changement de comportement des clients : au lieu de commander par trimestre avec un cadencement, ils passent des ordres beaucoup plus faibles en quantités, et plus opportunistes. « Nous n'avons pas les moyens de répondre à ce changement de la demande et étions en grande difficulté. Nous avons une forte charge de travail au niveau de la planification avec beaucoup de fichiers Excel, des Country Managers dans les pays qui échangeaient fréquemment par Skype. Nous avons également de gros soucis de consolidation des informations qui n'étaient pas centralisées et se transmettaient plus facilement autour de la machine à café ! », admet-elle. En outre, le fait d'avoir une seule usine en Chine avec des acheminements par avion, bateau ou les deux sous une à huit semaines compliquait grandement l'élaboration du plan de production.

Lancement du projet S&OP

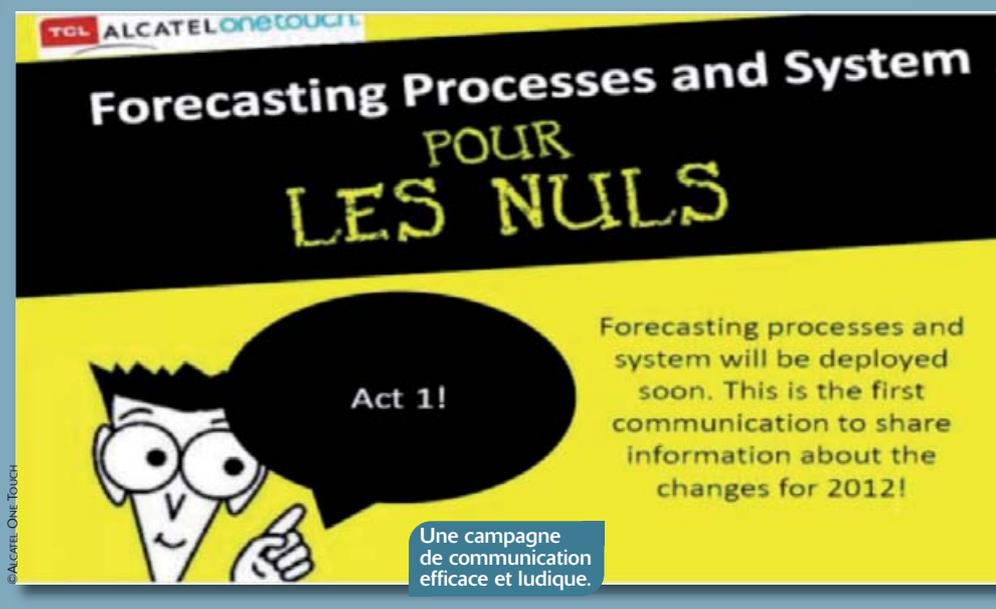
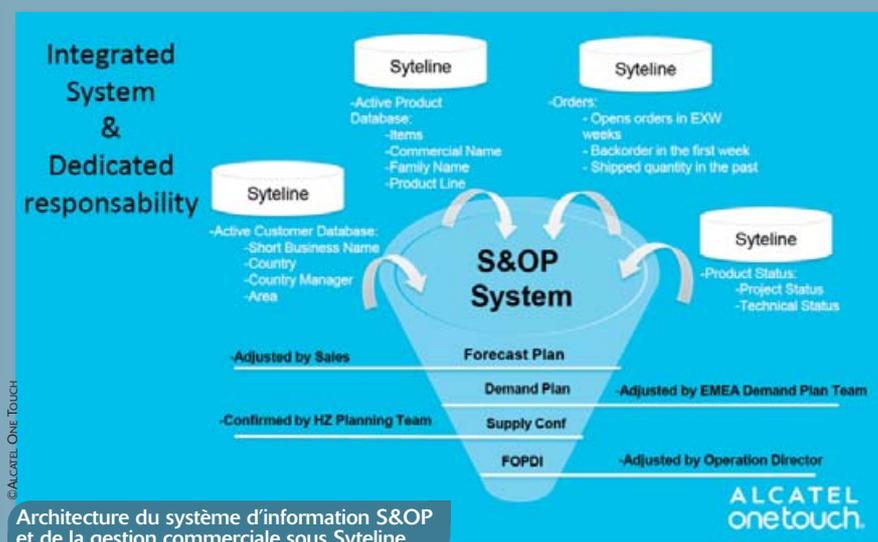
« Décision est prise en 2011 de lancer un gros projet de refonte de nos processus avec le cabinet Newton Vauréal », relate Sonia Rabhi. Le but étant, pour résumer, d'améliorer la relation client via une solution informatique et des processus nouveaux. Le projet porte sur trois leviers principaux : la performance du personnel (réduction des mails, des saisies de données), la stabilité des systèmes et la centralisation de l'information. « L'objectif était de centraliser l'ensemble des informations échangées entre les 200 personnes impliquées dans la zone EMEA. Par exemple, au niveau des produits, nous devons centraliser les données permettant de satisfaire à 100 % les besoins des opérateurs, des distributeurs... De même, au niveau des projets, comme tous les téléphones sont customisés par pays (logiciel, couleur, manuel utilisateur, garantie, emballage...), la difficulté était de suivre l'avancement de cette personnalisation afin d'élaborer le plan de production en

conséquence. Au niveau de la performance individuelle, l'objectif était de limiter les échanges informels (mails), et la perte de temps induite, en n'ayant qu'un seul système informatique. C'était aussi de ne saisir les informations qu'à un seul endroit (ex : ne plus avoir quatre fichiers à compléter pour la planification CT/MT et LT). Enfin, la partie des systèmes maison n'était pas en mesure de gérer la forte croissance, ni de garantir l'harmonie et la fiabilité des données », observe la Responsable SC EMEA. C'est ainsi que la Gestion Commerciale maison est remplacée par l'ERP Syteline d'Infor et qu'est retenue la solution S&OP proposée par l'éditeur. « Ils correspondaient bien à nos besoins », justifie Sonia Rabhi.

Un gros chantier d'uniformisation des données

La mise en place d'un ERP est immanquablement l'occasion de remettre en cause les processus mais surtout de net-

toyer et mettre en cohérence les données de base (hiérarchie clients, produits, fournisseurs, commandes, etc.) afin de parler le même langage d'un bout à l'autre de la société. Alcatel One Touch n'y a pas échappé. « En 2011/2012, nous avons fait un gros travail d'uniformisation des données en EMEA mais aussi en Chine, aussi bien au niveau des opérations que marketing... Cela a été difficile mais c'était un prérequis », estime à juste titre Sonia Rabhi. Ainsi, le système S&OP est alimenté par Syteline au niveau de quatre entités : les clients actifs (nom court de la société, pays, Responsable pays, zone), les produits actifs (articles, nom commercial, famille de produits, ligne de produits), les commandes (ouvertes en semaines, reliquats dans les premières semaines, quantités expédiées dans le passé) et le statut du produit (avancement du projet et statut technique). Le processus S&OP délivre dans un premier temps un plan de prévi-



Écran de consolidation de toutes les prévisions indiquant le niveau de confiance (ex : 50 %, appel d'offre ; 80 %, commande en attente) et le statut d'avancement du projet.

Demand

- 1 Forecast EMEA
 - Forecast Global View
 - Forecast History
 - Forecast To Review
- 2 Demand EMEA
 - Demand Global View
 - Demand Global View
 - Demand To Review
 - Demand To Review
- 3 Alerts EMEA
- 4 Supply EMEA
- 5 FOPDI EMEA

Worksheet

Cycle: TCT Normal | Cycle Period: Y14 W11 | Scenario: Demand-Baselinr | Item: 1010X-CN | Calendar: N13W

Forecast Global View - TCT Normal - Y14 W11 - Demand-Baseline

Items	Measures	N13W	Y14 W11	Y14 W12	Y14 W13	Y14 W14	Y14 W15	Y14 W16	Y14 W17	Y14 W18	Y14 W19	Y14 W20	Y14 W21	Y14 W22	Y14 W23
1010X-CN	FCST CUST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	HIST FCST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FCST SALE	84,262	1,250	2,500	14,500	30,100	2,500	2,500	250	5,350	10,000	250	385	635	14,042
	% CONF	57	50	80	60	57	50	60	50	0	0	50	0	50	0
	PO	100,450	25,150	67,000	300	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	0	0	0	0	0
	NET INV/DMD	180,662	25,150	67,000	14,500	32,100	4,500	4,500	1,250	6,350	10,000	250	385	635	14,042
	PROJECT	91	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	LCP	377	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29

©ALCATEL ONE TOUCH

©ALCATEL ONE TOUCH

ALCATEL onetouch.

*Be simple.
Be different.
Be smart.*

This document aims at formalizing the relationship between EMEA and its customers. It sums up the operational services that can be expected by our customers.

The Best Practices for The Best TTM !

Prospectus sur les bonnes pratiques à respecter.

sions ajusté par les commerciaux. « Des tableaux sur un horizon non plus de 13 semaines mais d'une année sont dédiés aux commerciaux afin qu'ils saisissent leurs prévisions à moyen/long termes. Les détails des projets (langage du logiciel, pays, etc.) étant affinés au fur et à mesure », indique Sonia Rabhi. Forte de toutes ces informations, l'équipe Planification EMEA élabore la demande prévisionnelle, qui est ensuite confrontée aux capacités de production afin d'obtenir un plan de production à un an ajusté par le Directeur des Opérations. « La durée de vie de nos produits étant de cinq à six mois, nous devons vraiment constituer un plan de production le plus fiable possible », souligne la Responsable SC EMEA.

Une équipe de projet étendue

« Nous avons voulu inclure tous les acteurs de l'entreprise et pas seulement l'équipe planification parce que ce processus est utile à toute l'entreprise »,

insiste Sonia Rabhi. Des utilisateurs clefs ont été nommés chez les Directeurs de zones, à l'Administration des ventes, à la Finance, en Logistique, chez les Responsables des opérations de ventes à court et moyen termes, et au sein des équipes commerciales « de manière à ce qu'ils se sentent impliqués et utilisent les outils », commente la Responsable SC EMEA. En termes de planning, le projet S&TOP a démarré en septembre 2012. Une nouvelle version de la solution informatique supportant le processus S&TOP a été livrée le 8 mars 2012, puis testée par les utilisateurs clefs, l'équipe de planification, et après une formation des utilisateurs concernés, a été déployée en septembre 2012. « Nous avons lancé l'environnement S&TOP en plein pic d'activités (rentrée scolaire et Noël) », reconnaît-elle. Malgré cela le logiciel a permis de consolider toutes les prévisions (voir l'écran ci-dessus). « C'est un moyen de responsabiliser l'ensemble des acteurs de la

Supply Chain », soutient Sonia Rabhi. La période 2012/2013 a consisté à stabiliser les process et les systèmes. Les responsables peuvent désormais travailler par exception, ce qui a facilité le passage de 300 à 600 clients et de 3.000 à 10.000 références produits à gérer. Ils sont aussi alertés sur cinq points (ex : projets non validés, écart entre la demande de la zone EMEA et le plan de production confirmé en Chine, rupture potentielle, etc.). Le Top Management dispose également de tableaux de bord de suivi qui consolident les données et leur donnent une vision synthétique. En outre, depuis la version 10.3 de septembre 2013 de la solution S&TOP, des fonctions de personnalisation permettent de composer aisément ses tableaux de bord. « Il est possible de faire ses propres analyses en fonction de ses besoins sans être administrateur système », complète Sonia Rabhi. Aujourd'hui, une trentaine de personnes saisissent des pré-



©ALCATEL ONE TOUCH

visions et une quarantaine en tout utilisent la solution S&OP (consultation, tableaux de bord).

Une gestion du changement ludique

Un soin tout particulier a été apporté à la conduite du changement et plus précisément à la communication. « Certains commerciaux ne comprenaient pas qu'il faut placer une commande à produire pour être sûr d'avoir les appareils en temps et en heure, nous avons donc voulu communiquer très tôt sur le projet S&OP et ses enjeux. Ainsi, dès 2011, nous avons négocié un créneau dédié aux opérations lors des réunions trimestrielles des commerciaux pour expliquer les changements à venir », explique la Responsable SC EMEA. Un prospectus (voir page 36) portant sur les bonnes pratiques à respecter pour mieux garantir la satisfaction client a également été distribué. Enfin, à l'image de la collection du même nom, plusieurs manuels

« *Forecasting Processes and System POUR LES NULS* » ont été rédigés « pour expliquer les changements avec des mots simples et être écouté ». Tout cela en complément des séances de formation et des ateliers organisés autour de questions/ réponses pour être incollable ! Si la gestion commerciale Syteline a été déployée en Big Bang, la solution S&OP a été mise en œuvre progressivement, par zone. Dans un premier temps, l'équipe planification a été formée et a pu démarrer puis deux zones géographiques stables, ayant des volumes importants et un bon niveau de maturité et ont joué les pilotes. Enfin, le processus et le système d'information ont été peu à peu étendus à toutes les régions EMEA. « Nous avons organisé un Supply Chain Road show en septembre, poursuit Sonia Rabhi. Les équipes SC se sont déplacées dans les pays auprès des équipes commerciales pour réexpliquer le processus, écouter les attentes des clients et voir comment

y répondre, quitte à adapter la solution S&OP. » De plus, une base d'échanges de « Trucs et astuces » a été ouverte afin de diffuser rapidement les informations découvertes au fur et à mesure de l'utilisation du système auprès de tous les utilisateurs.

Des résultats en termes de process et de KPI

« Au niveau des process, nous bénéficions de l'harmonisation des données qui permet au Marketing, aux Ventes et aux Opérations de communiquer sur les mêmes bases avec la production en Chine », se félicite Sonia Rabhi. Elle se réjouit aussi de l'unification des processus pour mieux répondre aux comportements clients (collecte des informations, prévisions, gestion des commandes...), de l'intégration des systèmes et des processus de décisions, de même que des tableaux de bord. Sur le plan des indicateurs de mesure, Alcatel One Touch est à présent en mesure de traiter plus de 1.500 commandes par mois (soit +16 % par rapport au mode de traitement manuel). Le nombre de références gérées annuellement est passé à 13.500 articles (pas toujours tous utilisés), soit + 400 % ! Le délai de traitement des commandes s'est réduit d'une semaine, ce qui a permis au volume des ventes de croître de 38 % avec 21 millions d'unités vendues en 2013. Enfin, le taux de livraisons à l'heure a gagné un point, s'élevant à 86 %.

La Direction Générale comme sponsor

En 2014, Alcatel One Touch envisage d'aller plus loin en valorisant les données du S&OP pour obtenir un atterrissage en valeur et parvenir à élaborer les budgets par ce biais. Il est également prévu de développer le VMI (Vendor Managed Inventory)/CPFR (Collaborative Planning Forecasting & Replenishment) afin de piloter les stocks déportés mis à disposition chez les opérateurs et les distributeurs. « Avoir pour sponsor de ce projet la Direction Générale a été indispensable pour prendre le relais et retranscrire les informations, notamment lorsqu'il s'est agi d'avoir un impact sur la façon de travailler des commerciaux », conclut Sonia Rabhi. On le comprend aisément en effet ! ■ CATHY POLGE