

L'adoption d'un système commun de gestion logistique du produit vol a été l'un des tout premiers projets menés conjointement par Air France et KLM. Epaulés par CSC, les membres de l'équipe de projet des deux compagnies ont appris à travailler ensemble pour bâtir un outil commun de pilotage des biens et matériels destinés au personnel navigant et aux passagers.

Les fondations d'une fusion qui se poursuit depuis...



Laurent Bourdery,
Manager CSC, groupe transport-tourisme et
Jean-Claude Isabel,
Responsable logistique à la Direction logistique produit vol d'Air France

Air France KLM

Rapprochement réussi dans le produit vol

30

Sil va de soi pour le passager d'un vol Air France - KLM de bénéficier d'un rafraîchissement, d'un plateau repas ou encore du divertissement d'un film, emmitoufflé dans une confortable couverture, la logistique qui se cache derrière ces prestations est loin d'être évidente. En effet, pour chaque vol, selon le nombre de passagers, leur catégorie de voyage, la saison, le type de vol, etc., il faut prévoir tous les consommables et équipements nécessaires aux traiteurs, aux membres d'équipage et aux passagers. Mais il faut aussi garantir qu'ils seront là au bon moment, dans la bonne quantité et ... bien sûr, au moindre coût, compte tenu des marges réduites de ce secteur fortement concurrentiel. Sans oublier d'intégrer les aléas : détournement de vol suite à une panne, de mauvaises conditions

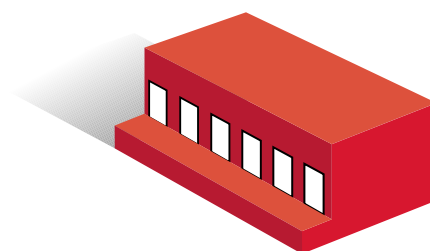
météo, grèves... Tel est le challenge que relève chaque jour la Direction logistique produit vol d'Air France - KLM, en étroite collaboration avec la Direction Marketing, celle des achats et avec l'aide de 400 traiteurs et fournisseurs à travers le monde.

Un processus complexe

« *Le service aux passagers suppose l'animation et la coordination de six domaines métiers : la restauration, les biens & matériels, le nettoyage, la presse, les ventes à bord et l'audio-vidéo. C'est ce qui constitue le « produit vol»* », explique Jean-Claude Isabel, Responsable Logistique à la Direction logistique produit vol chez Air France (DLPV). Dans les compagnies aériennes, cette activité est aussi désignée sous le vocable de commissariat ou encore de catering. La Direction Marketing fixe chaque année une politique

SITES ET INFRASTRUCTURES LOGISTIQUES

Êtes-vous prêt à prendre une année d'avance ?



Avancez avec SITL

Plateformes logistiques, hubs, immobilier logistique, représentations régionales... Venez découvrir les nouveaux marchés du transport et de la logistique au salon SITL Temps réel 2007. Plus de 350 exposants et de nombreuses conférences vous y attendent pour faire le tour des innovations. Celles qui vous feront gagner demain...

Demandez votre badge d'accès gratuit dès aujourd'hui sur www.salon-sitl.com.

Votre code : P28

Le salon international des solutions logistiques
27, 28, 29 mars 2007 - Paris, Porte de Versailles - Hall 4

www.salon-sitl.com

info@salon-sitl.com



Gratuit au salon, le Guide Transport et Logistique 2007

SITL Temps réel
ce sont **aussi** les services transport et logistiques
et les systèmes d'information logistique.

SITL
TEMPS RÉEL

SALON
INTERNATIONAL
DES SOLUTIONS
LOGISTIQUES

Organisé par

 Reed Exhibitions



générale qui détermine le traitement des vols et la politique de service. Elle conçoit également les plans d'armement des chariots à roulettes appelés galleys et des cabines (nombre de couvertures, trousse de toilettes, coussins...type de repas pour telle distance), les interventions des traiteurs, nettoyeurs, etc. ainsi que les équipements (couverts, plateaux, verres...). « 2.466 plans d'armement prévoient l'embarquement de 600 à 6.000 kg de marchandise par vol », indique Jean-Claude Isabel. Une fois conçus, ces plans doivent être préparés : il faut affecter la politique de service au vol (selon la destination, la longueur des étapes...), planifier les biens et matériels nécessaires à la réalisation des prestations et constituer les dossiers correspondants pour les PNC (personnels navigants commerciaux). Enfin, ces plans doivent être exécutés. En fonction du programme et des prévisions de remplissage, les commandes sont transmises aux prestataires (des traiteurs essentiellement), entre 14 jours et 30 heures avant le vol, afin qu'ils préparent les ingrédients et les matériels, les assemblent sur les plateaux et les montent dans les galleys, puis à bord pour servir navigants et passagers.

Un réseau étendu

« La particularité de l'activité biens et matériels est non seulement d'être complexe, mais aussi de comporter beaucoup d'articles à faible valeur qui tournent dans un réseau étendu », souligne Jean-Claude Isabel. En France, 240 fournisseurs alimentent un stock central sous-traité, lequel dessert les magasins

de neuf bases parisiennes (80 % des flux), 179 traiteurs en escales, ainsi que les salons et la blanchisserie (voir schéma flux biens & matériels). Les traiteurs des bases parisiennes confectionnent les plateaux dans leurs ateliers, puis ils arment les vols au départ d'Orly et de Roissy conformément aux directives de la compagnie aérienne, et enfin ils les désarment. De même, un flux retour de biens et matériels revient des traiteurs en escale pour équilibrage, nettoyage et/ou réparation. « Le stock circulant, sur 4 à 5 jours de rotation, a une valeur de 5,2 M€. La difficulté est de piloter des produits appartenant à Air France, mais confiés à des prestataires », résume Jean-Claude Isabel.

Quatre enjeux majeurs

« Ce qui nous a marqué lorsque nous avons commencé à travailler sur ce dossier des biens et matériels, déclare Laurent Bourderly, Manager CSC groupe transport et tourisme, c'est le caractère très transversal de cette activité, ses contraintes fortes, la difficulté de maîtriser les flux et le besoin croissant de réactivité et de flexibilité. » En effet, la chaîne de distribution inclut de multiples acteurs internes et externes : fournisseurs, clients, salons, sous-traitants, transitaires, transporteurs aériens, maritimes, routiers... De plus, la conformité produit vol est très exigeante et les normes (hygiène, sécurité) ainsi que les réglementations (douanières, fiscales, aéronautiques, environnementales) sont draconniennes. Le tout dans un contexte de nécessaire maîtrise des coûts compte tenu des



Chiffres clés des biens & matériels (hors alimentation)

◆ Approvisionnement :

85 M€ dont 75,5 de consommables

◆ Sous-traitance :

6,3 M€ de nettoyage et 0,9 M€ de réparation

◆ Distribution :

2,6 M€ d'aérien, 1,2 M€ de maritime et 0,4 M€ de routier

◆ Valeur d'exploitation stocks : 45 M€

◆ Référentiel :

- 72 utilisateurs SAP en logistique
- 1.069 références
- 240 fournisseurs
- 179 escales/caterers
- 9 bases centrales



Le système d'information de Servair, principal traiteur d'AF est directement relié à son nouveau système logistique.



Quelques chiffres sur l'activité produit vol

- ◆ 600 vols par jour au départ de Paris avec des temps d'intervention de 30 à 100 minutes
- ◆ 55 millions de prestations (repas, brunch, sandwich...) dont 34 millions au départ de Paris
- ◆ 122.000 journaux et 30.000 revues mises à disposition par jour

faibles marges. Sur le plan des flux, les ruptures de charges sans transfert des valeurs de stocks sont nombreuses. En outre, il faut gérer des flux inversés complexes sans passer par le circuit central d'Air France (armement des vols, désarmement, retours) et des stocks déportés sur près de 200 sites. Enfin, l'évolution permanente de l'offre pour séduire et fidéliser les clients tend à réduire le cycle de vie de chaque produit dans un contexte d'aléas d'exploitations récurrents (ponctualité...) et de changements fréquents de politique marketing. « Ce constat nous a conduit à déterminer quatre enjeux majeurs d'amélioration de la logistique produit vol : obtenir des données prévisionnelles d'activité pour mieux l'anticiper, rendre l'exécution de la chaîne logistique lisse, fluide et performante, associer les traiteurs à l'exécution pour mieux communiquer et instaurer des indicateurs partagés de mesure de la performance », résume Laurent Bourdery.

Un contexte de synergies

Pour gérer cette chaîne logistique complexe, Air France disposait d'un système d'information développé en spécifique dans les années 1980. Mais ce logiciel, limité sur le plan fonctionnel (pas de prévisions, ni d'alertes aux exploitants...), devenait difficile à maintenir. C'est en 2002 que la compagnie tricolore envisage son remplacement, avec l'aide du cabinet CSC. Air France s'oriente vers un ERP du marché.

En septembre 2003, l'annonce du rapprochement avec KLM fait prendre une nouvelle dimension au projet. La compagnie néerlandaise, ayant de son côté choisi SAP dès 1996 pour gérer ces métiers, souhaitait mettre à jour son progiciel. Pour répondre à l'objectif stratégique fixé par la direction générale d'aboutir à 70 % d'applications communes, une cartographie des systèmes utilisés par chacune des compagnies est effectuée durant l'été 2004. SIGL, le système d'information de gestion logistique, est l'un des premiers définis pour devenir une application commune à la compagnie fusionnée. « Dès les premières réunions, les interlocuteurs métiers français et néerlandais se sont retrouvés dans leurs difficultés face au Marketing, aux traiteurs... de sorte que la convergence des systèmes d'information est apparue très vite concevable », se souvient Jean-Claude Isabel.

Une structure de projet, CISSP pour Catering In-flight Services Synergy Program, est ensuite mise en place pour développer une vision commune du métier et du système d'information et maximiser les synergies possibles dans le domaine du commissariat. « Il fallait transformer un projet outil SAP en projet métier commun, commente le Responsable logistique. Le CISSP a été créé pour intéresser les directions opérationnelles métiers et les inviter à prendre des décisions collégiales dans le cadre d'une mise en perspective commune. »

Surmonter les différences culturelles

SAP 4.7 de KLM est retenu comme solution commune car chacun y gagne : Air France obtient une nouvelle solution cohérente, tandis que KLM, en plus d'une évolution technique, peut progresser sur le plan fonctionnel. Une équipe de projet composée de collaborateurs d'AF, de KLM et de CSC est constituée. Tandis que le centre de compétence néerlandais se charge de l'intégration de la solution, la DLPV, assistée de CSC, assure la conduite du projet et celle du changement. Elle induit notamment l'animation de groupes de travail communs intégrant le principal traiteur de la compagnie française : Servair. « Les modes de fonctionnements étaient différents, remarque Laurent Bourdery. Les Hollandais recherchent la simplicité et ce qui n'est pas vite compris et implémenté est douteux. De plus, contrairement à Air France où la communication est plus structurée, celle de KLM est très rapide et informelle. Enfin, si le chef de projet détenait un pouvoir de décision et d'arbitrage côté français, les Hollandais demandaient l'autorisation au CISSP dès que quelque chose sortait du périmètre du projet. » Grâce à un bon balisage du projet et à la volonté d'aboutir des deux équipes, associés à du Team Building, les différences culturelles ont pu être surmontées de sorte que la solution a pu démarrer dès octobre 2005, soit un an après le début du projet.

Des résultats conformes aux attentes

« Ce projet réussi constitue un tremplin pour toutes les futures initiatives communes à Air France et KLM », se réjouit Marie-Anne Ballé-Calix, Directrice logistique produit vol



d'Air France. La nouvelle application pilote désormais les flux de biens et matériels dans le monde entier et gère les entrepôts centraux des deux compagnies, situés respectivement à Paris pour AF et à Amsterdam pour KLM. En outre, une bonne pratique adoptée dans la compagnie hollandaise a été déployée sur l'ensemble du réseau AF/KLM : un portail Internet. Les traiteurs, de même que les agents Air France, peuvent s'y connecter pour échanger des informations avec la compagnie en trois langues : français, anglais et espagnol. D'une part, cette application procure une meilleure vision des stocks des traiteurs à la compagnie aérienne et lui permet d'optimiser la Supply Chain et le transport. D'autre part, ce portail permet à AF de communiquer ses prévisions et son catalogue articles ainsi que suivre les demandes et les étapes de leur traitement. Elle peut aussi être alertée en cas d'aléas significatifs (blocage d'un aéroport sous la neige, vols annulés ou supplémentaires, blanchisserie submergée du fait d'une panne machine...). De plus, tous les mouvements sont régulièrement enregistrés (jour, semaine, mois), ce qui facilite les recherches éventuelles. « *Un module d'e-learning, conçu en collaboration avec CSC et développé par le département d'Air France, a permis de former environ 450 personnes, réparties sur les cinq continents, y compris chez les sous-traitants, les traiteurs...* », précise le Manager de CSC.

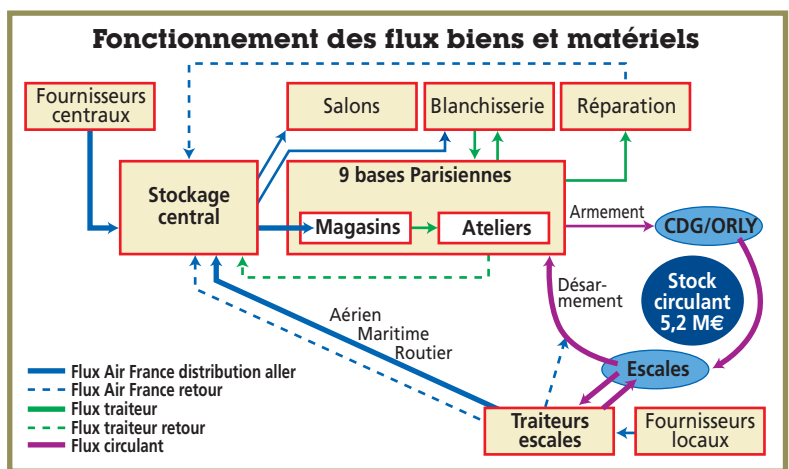
Pour répondre au besoin d'anticipation, la nouvelle application est également connectée à un outil de prévision maison, Cocktail, couplé à Epicure, l'application maison développée pour la conception des plans d'armement. Elle dialogue aussi avec les systèmes des deux principaux traiteurs de la compagnie : Peoplesoft (Oracle) de Servair pour Air France et Baan (Infor) de KCS pour KLM.

Prochaines étapes

A présent que ce projet a démontré ses vertus sur les plans métier et économique et prouvé que la collaboration des deux équipes était non seulement possible mais aussi génératrice de valeur, d'autres projets vont suivre. D'ailleurs, la structure CISSP de pilotage commun a été maintenue. La prochaine étape va être le Catering Management Project qui vise à mettre en place, à partir de la solution existante chez Air France, un système d'infor-



Les couverts et plateaux sont récupérés pour être lavés puis remis à la disposition des traiteurs par AF.



mation commun pour la gestion du commissariat au sens large. Sa mise en production étant prévue pour l'été 2008. Sur le plan logistique, la compagnie étudie l'opportunité d'installer une plate-forme de consolidation des approvisionnements en Chine. Les fournisseurs asiatiques livreraient cette plate-forme, sur laquelle les containers pourraient être consolidés à la demande pour être expédiés par bateau jusqu'au magasin central. Ce dernier desservant ensuite Amsterdam et Roissy. « *Le projet vision et le portail nous permettent d'envisager des schémas plus complexes que l'on va pouvoir piloter à partir des nouveaux outils mis en place* », estime Jean-Claude Isabel. Et d'ajouter : « *Ce projet a été très riche et vivement apprécié par les participants d'Air France et de KLM. Nous avons des challenges quotidiens et une pression permanente que nous avons pu partager avec CSC. Ils ont su faire face aux attentes. Leur apport a été largement au-delà du projet et ils nous ont permis de compenser l'absence de méthode liée à la jeunesse des équipes qui venaient d'être fusionnées.* »

Cathy Polge

Air France - KLM

- ◆ **Leader mondial** du transport aérien en C.A. avec 21,4 Md€
- ◆ **70 millions** de passagers
- ◆ **102 422 salariés** dans le groupe
- ◆ **247 destinations** dans 104 pays
- ◆ **561 avions** exploités