



Kris Dulst,
Directeur clientèle
de la division
Europe de l'Ouest
d'UPM -Kymmene

©UPM Kymmene

UPM-Kymmene

Mettre la planification au cœur du process

44

Reconnu comme l'un des leaders du marché, le groupe papetier UPM-Kymmene fabrique 10 millions de tonnes de papier par an grâce à ses 63 unités de production réparties dans 17 pays. Du papier glacé au recyclage de journaux, son fonctionnement implique une gestion millimétrée de ses flux dès la prise de commande. Afin de mutualiser le travail de ses équipes, le fabricant vient de regrouper physiquement ses trois « organes vitaux » : le planning, la Supply Chain et le service clientèle. Visites dans les coulisses de la logistique d'un géant discret.

H

éritier d'une longue lignée d'industriels forestiers, le papetier finlandais UPM-Kymmene est né de la fusion des groupes Kymmene, Repola et de sa filiale United Paper Mills en 1995. Quinze ans plus tard, le groupe, côté à la bourse d'Helsinki, semble avoir trouvé son rythme de croisière avec un CA de 9,5 Md€ en 2009, 24.000 salariés aux quatre coins du globe et 10 millions de tonnes de papier fabriqué par an. Cette année, ce mastodonte du secteur a dû faire face, comme bon

nombre de ses confrères, aux perturbations du marché, « *notre production a été revue à la baisse car nous avons clôturé l'année dans un contexte de crise économique impactant aussi sur la consommation de papier* », résume Kris Dulst, Directeur clientèle de la division Europe de l'Ouest de la société. En réalité, le groupe est parvenu à donner le change grâce à des prix de matières premières en baisse depuis ces cinq dernières années. Un atout qui lui permet de maintenir son activité à flot en attendant la suite. Sur la même période, il a

également tiré profit d'une stratégie de développement transformant les contraintes environnementales prises au niveau international en valeur ajoutée.

Une gestion régionale dans une chaîne globale

L'univers du fabricant se découvre d'abord par le prisme de la production qui s'appuie sur un réseau de 63 unités dans 17 pays dont 53 se situent en Europe, quatre aux Etats-Unis, trois en Chine et une en Afrique du Sud, en Australie, en Malaisie et en Uruguay. A elle seule, la France dispose d'une capacité annuelle avoisinant 785.000 tonnes de papier et 75.000 m³ de bois grâce à ses trois usines de fabrication de papier, son usine de production de complexes adhésifs et ses deux raboteries. Historiquement, le plus ancien site du groupe, les papeteries de Docelles (88), ont été fondées en 1478 avant d'entrer dans le giron de Kymmene en 1978. Sa spécialité : le papier bureautique et le papier pour enveloppe. De son côté, l'usine de la Chapelle Darblay (76), née en 1927, a elle aussi rejoint les rangs de Kymmene en 1986 pour la production de papiers journaux à partir de fibres recyclées. Enfin, l'usine de Stracel (67), créée par le groupe suisse Thiel en 1937 et rachetée par UPM en 1988, surfe sur la vague de la fabrication de papier magazine à partir de bois frais. Quotidiennement, leurs plannings s'adaptent à la demande des clients constitués d'éditeurs, d'imprimeurs, de distributeurs et d'entreprises de recyclage. Répondant à des besoins et des contraintes différentes, « 45 % de notre production concerne les papiers glacés contre 30 % pour les papiers journaux et 25 % pour les papiers recyclés », témoigne Kris Dulst. A ce maillage géographique s'ajoutent deux bureaux de ventes : la premier à Paris, pour les produits papiers, et le second à La Rochelle, pour le négoce du bois.

Optimiser la planification

Pour consolider son circuit de fabrication, le groupe n'a pas hésité à bouleverser l'organisation de l'ensemble de ses process et privilégie, désormais, le travail d'équipe en rassemblant ses services clientèle, Supply Chain et planning sur le même site. Objectif : mieux coordonner ses opérations et sa planification. « Cela nous permet d'avoir une vision claire de notre planning de production et de tra-

vailer avec davantage d'anticipation », prévoit Kris Dulst. Enthousiasme visiblement partagé par André Poiret, Chef de projets logistiques du groupe, « cette initiative va nous aider à partager nos informations et à gagner un temps précieux ». Pour l'heure, cette restructuration s'est uniquement opérée à Augsburg et Dörpen en Allemagne ainsi qu'à Tampere en Finlande, les deux plus gros producteurs à l'échelle européenne. A eux seuls, ces trois « hubs » concentrent l'essentiel des activités des divisions d'Europe du Nord, composée des pays scandinaves, et d'Europe Centrale, qui regroupe l'Allemagne, la Pologne, l'Italie et la Suisse. Dernière « branche » européenne à rejoindre cette partition, l'Europe de l'Ouest, comprenant la Belgique, l'Espagne, la France, la Grande-Bretagne, la Hollande et le Portugal, opère actuellement ce virage. Stratégiquement, le choix de ces trois protagonistes n'est pas complètement innocent, « en Finlande, nous observons une production supérieure aux ventes tandis qu'en Allemagne, elles demeurent à l'équilibre et qu'en France, elles s'inversent », note Kris Dulst. Prochaine étape à

Le groupe papetier UPM-Kymmene fabrique 10 Mt de papier par an.



45



1



2

1. « A l'instar de l'Allemagne, la Finlande ou la Grande-Bretagne, la France fait partie des pays les plus friands de report modal », constate André Poirer, Chef de projets logistiques UPM-Kymmene.

2. Le papetier utilise une caisse mobile de 45 pieds, qui peut, grâce à son rideau coulissant, être chargée latéralement.

3. A elle seule, la France dispose d'une capacité annuelle avoisinant 785.000 tonnes de papier et 75.000 m³ de bois.



3

des terres. Majoritairement gérée depuis Helsinki, l'alimentation des usines en matières premières marque le début de la fabrication. En réalité, tout commence par un coup d'œil aux carnets de commandes. Relayées par les équipes logistiques, ces informations donnent le coup d'envoi à l'ensemble de la chaîne. « Nous travaillons en étroite collaboration avec notre service Supply Chain interne qui réalise des prévisions annuelles et trimestrielles en fonction des taux d'occupation de nos machines. Nous nous appuyons ensuite sur ces statistiques pour établir nos tableaux de bord annuels et trimestriels que nous communiquons à nos fournisseurs », explique Bernard Arrateig, Directeur de l'approvisionnement du groupe.

Limiter les stocks de matières premières

Mais, le travail des équipes ne s'arrête pas là puisqu'elles doivent également compiler un certain nombre de données sur la vie quotidienne de l'unité de production. « Parallèlement, nos prévisions tiennent compte des interventions de maintenance éventuelles devant parfois entraîner l'arrêt des machines pendant quelques heures », souligne Bernard Arrateig qui orchestre les flux d'une vingtaine de produits pour autant de sites depuis le siège social. Tâche qui l'amène rapidement à acquérir des quantités de marchandises impor-

court et moyen termes : intégrer l'approvisionnement à ce schéma et le dupliquer à ses activités bois et adhésifs.

Des flux amonts « calés » sur les prévisions

Avant d'entamer sa production, le fabricant doit faire le plein de matières premières. Globalement, il consomme annuellement plus de trois millions de tonnes de pâte chimique qui confère au papier de la rigidité tout en améliorant sa roulabilité et son comportement sur presse. Le bois fait également figure d' incontournable avec un approvisionnement de près de 30 millions de m³. A ces volumes s'ajoutent plus de deux millions de tonnes de papiers de récupération dont 70 % à 80 % de leur composition d'origine seront désencrées par sept de ses usines, dont l'une en France, qui les remettent ensuite dans le circuit de production sous la forme de nouveaux papiers d'impression. De plus, 90 % des résidus de désencrage, comme les fibres, les charges et les encres, sont utilisés comme combustibles dans les centrales combinées chaleur et électricité des usines. Les 10 % restants prennent le chemin de l'agriculture et de la fertilisation



En amont, l'industriel achète annuellement 3 Mt de produits chimiques et 2,4 Mt de pigments.

tantes puisque « chaque année, nous achetons environ trois millions de tonnes de produits chimiques et 2,4 millions de tonnes de pigments tel que le kaolin ou le talc », ajoute Bernard Arrateig. Avec de tels volumes, le responsable doit viser juste car sa principale problématique est de limiter au maximum le stockage de ses matières premières, « avec une consommation qui varie selon le type de papier fabriqué, les taux de rotation de nos cuves sont compris entre cinq et 15 jours. Il est donc primordial de nous appuyer sur des chiffres extrêmement précis, au minimum sur 15 jours », reconnaît Bernard Arrateig. Alors si l'équilibre de l'ensemble de cette chaîne repose sur les calculs du service logistique, pas question pour lui de partir à l'aveuglette. « Dès que nous disposons d'une vision claire, c'est-à-dire seulement une fois que les commandes sont confirmées, nous réalisons nos tableaux de bord », confie Kris Dulst.

Des outils de gestion en temps réel

Pour limiter la marge d'erreur, tous les services disposent d'un système de partage de données recensant l'ensemble des informations sur les différentes étapes de vie des produits en temps réel, « nous utilisons une plateforme informatique commune développée par nos informaticiens depuis une dizaine d'années. Elle repose sur un logiciel SAP pour nos



André Poiret a travaillé au développement du fluvial en France. Désormais, 750 tonnes de bobines de papier empruntent la voie d'eau.

clients et un système de gestion de type Oracle développé en interne pour la partie logistique. Ainsi, nous pouvons suivre la moindre étape du cycle du produit, de sa fabrication à son arrivée chez le destinataire », poursuit Kris Dulst. Surveillant en permanence toutes les usines hexagonales, ce logiciel aide également à suivre simultanément chaque mouvement au niveau international. « De cette manière, nous pouvons nous faire une idée du suivi global de nos flux au niveau mondial. Chaque commande est inscrite et répartie selon le produit usine à un moment précis. Ensuite, il ne nous reste plus qu'à lui attribuer une tournée de livraison », expose André Poiret. Comme en approvisionnement, le donneur d'ordres souhaite éviter au maximum le stockage de ses produits finis, « notre objectif est de rester sur un rythme de flux tendu et de limiter nos coûts de stockage. C'est pourquoi, nous travaillons d'arrache pied pour que nos produits soient fabriqués au plus près de leur date de livraison. Pour nous aider, nos logiciels nous renseignent également sur l'état de nos stocks en temps réel », revendique André Poiret. De leur côté, les partenaires du fabricant bénéficient d'une partie de ce partage d'informations. Qu'ils soient clients ou fournisseurs, ils peuvent suivre leurs commandes et leurs livraisons de bout en bout, « en 10 ans, nous avons harmonisé nos modules sur ceux de nos différents fournis-



©UPM Kymmene

Au total, le fabricant s'appuie sur 63 unités de production réparties dans 17 pays.

seurs afin de pouvoir communiquer plus facilement. De nouveaux paramétrages complèteront notre processus de dématérialisation de nos opérations comptables. Dès cette année, nous serons en mesure de proposer une facturation on line », affirme André Poiret.

Du maritime au fluvial

De Finlande, qui assure la majorité de la production, les marchandises sont acheminées par navires charterisés au niveau du groupe ou contractualisés et coordonnés localement en Allemagne, Belgique, Etats-Unis, en France et Grande-Bretagne. Le recours à la route intervient pour la livraison de produits finis sur de la courte distance et pour certaines matières premières classées « marchandises dangereuses ». Pour rejoindre le panel de prestataires du chargeur, mieux vaut allier un attrait pour la nouveauté et l'environnement puisque « nos contrats imposent aux transporteurs de fournir des véhicules répondant à la norme Euro 5. Nos dérogations ne descendent pas en dessous de la norme Euro 3, à condition d'avoir un parc d'excellente qualité », tranche André Poiret. Le responsable peut également faire appel au ferroviaire en fonction des pays et des distances, « nous utilisons le rail pour relier le sud et l'est de la France car nous rechargeons également des matières premières pour nos usines en descente », affirme André Poiret. Un dernier mode de transport pèse désormais de plus en plus lourd dans la balance : le fluvial. « A l'instar de l'Allemagne, la Finlande ou la Grande-Bretagne, la France fait partie des pays les plus friands de report modal », constate André Poiret. Une véritable opportunité pour le

groupe qui a fortement mis sur son développement au sein de l'Hexagone depuis 2008. En effet, avec 750 tonnes de bobines de papier par semaine transportées par barges entre son site normand et Paris, son objectif est d'atteindre 30 % de sa production de papier d'imprimerie à termes. « Nous avons mis sur pied un système fluvial sur la Seine pour approvisionner les imprimeurs parisiens à raison de 30 caisses aller/retour par semaine. A titre d'exemple, notre site de la Chapelle Darblay reçoit en moyenne 450.000 tonnes de papiers recyclés que nous transformons en 330.000 tonnes de matières premières chaque année », illustre André Poiret. Dans l'autre sens, le même tonnage, cette fois composé de balles de papier à recycler, suit un itinéraire inverse en provenance des centres de tri du Sytcom, le syndicat de traitement des ordures ménagères de l'agglomération parisienne.

Moins 40 % d'émission de CO₂

« Nous avons également mis en place une rotation pour la collecte de journaux et de magazines destinés au recyclage entre Le Havre, Rouen et Paris », déclare André Poiret. Grâce à ce stratagème, le groupe table sur 4.500 poids lourds de moins sur les routes chaque année, soit 40 % d'émissions de CO₂ en moins et une réduction énergétique de 40 %. Mais, sur le terrain, l'utilisation de ce mode de transport a nécessité quelques aménagements, « nous utilisons une caisse mobile adaptée. Créée en 2007, elle mesure 45 pieds et peut, grâce à son rideau coulissant, être chargée latéralement, notamment de ces bobines de papier neuf inadaptées au conteneur de 40 classique », détaille André Poiret. Seul problème : son poids de six tonnes à vide... pour lequel la collaboration avec des transporteurs roulant en 44 tonnes est obligatoire. Mais ces adaptations ne semblent pas de nature à décourager le donneur d'ordres qui effectue également des liaisons fluviales de Strasbourg aux ports maritimes d'Anvers et de Rotterdam notamment pour réceptionner ses marchandises de Finlande. Et ses projets ne s'arrêtent pas là puisque « nous nous penchons actuellement sur les possibilités d'exploiter la future infrastructure Seine-Nord qui devrait ouvrir cette année et pour laquelle nous cherchons un opérateur cohérent », lance André Poiret. Avis aux intéressés !

Diane-Isabelle Lautredu