

DISCAC

une digitalisation exemplaire pour la PME industrielle

L'entreprise girondine Discac s'est imposée parmi les dix premiers fabricants français de meubles de cuisine et salle de bain. Pour rester compétitive, elle a entamé sa digitalisation il y a trois ans, en commençant par la dématérialisation de ses documents, l'évolution de son ERP et la mise en place d'une plate-forme d'échange de données informatisé (EDI). L'objectif d'ici à 2025 : passer la barre des 30 millions d'euros de chiffre d'affaires.



Lorsqu'un particulier configure sa cuisine en magasin, il lui faut attendre en général quatre à cinq semaines pour que les meubles soient montés et livrés. La PME girondine Discac ramène ce délai à seulement deux semaines ! Un atout qui lui a permis de se tailler une réputation de choix sur le secteur des cuisinistes et lui a assuré une croissance soutenue depuis sa création en 1990. En dix ans, Discac a doublé

son chiffre d'affaires, passant de 11 à 22 millions d'euros. L'entreprise a également doublé ses effectifs pour atteindre aujourd'hui 150 employés. Elle s'est également diversifiée dans les meubles de salle de bain, même si la cuisine représente toujours 75 % de son chiffre d'affaires.

Jusqu'à récemment, Discac n'avait pas réellement besoin du digital pour se développer. Elle a bien déployé un ERP en 2006, en l'occurrence Microsoft Dynamics NAV

– anciennement Navision. Mais globalement, ni la production, ni les tâches administratives n'étaient informatisées. Le papier restait le principal support de travail, qu'il s'agisse des bons de commande utilisés par l'administration des ventes comme des schémas de montage exploités en atelier. Il y a cinq ans, la situation a changé. La direction générale décide alors de prendre le virage du digital afin de donner une nouvelle dimension à l'entreprise. Objectifs : qu'elle soit plus performante, plus proche de ses clients et, au passage, plus écologique. Autre élément déclencheur : les concurrents de Discac commencent à se digitaliser et la PME girondine entend bien rester dans la course. « *Le contexte industriel européen va dans le sens de la digitalisation* », observe Cédric Gauchet, président de Discac et fils du fondateur. « *Nous faisons notamment face à l'arrivée de gros acteurs allemands et italiens qui exploitent le numérique pour améliorer leurs process. Notre*

digitalisation doit donc nous permettre de rester compétitifs sur ce marché toujours plus concurrentiel. »

En 2016, la PME fait appel aux services de Digitall Conseil, cabinet de conseil bordelais spécialisé dans la transformation digitale. Lors des premiers rendez-vous, Cédric Gauchet arrive avec plusieurs projets en tête, dont l'industrialisation de son outil de production. Il cherche également des solutions pour réaliser, dans les meilleures conditions, le déménagement de son entreprise. Jusqu'alors réparties sur deux sites, les activités de Discac vont être rassemblées en 2018 sur une nouvelle usine flamboyante neuve de 15 000 m². Un projet très structurant pour Discac, mais qui nécessite une importante conduite du changement. Enfin, la direction souhaite digitaliser ses principaux processus métier, internes comme externes, en commençant par la dématérialisation des documents papiers. « Cédric Gauchet nous a montré le nombre de feuilles imprimées par jour, soit deux à trois ramettes entières remplies de bons de commande, de factures, d'ordres de fabrications, etc. Il nous a expliqué qu'il souhaitait drastiquement réduire l'usage du papier. Ceci afin de soulager les équipes, de simplifier les processus et de réduire les consommations inutiles », se rappelle Maxime Mario, directeur associé de Digitall Conseil.

Le cabinet de conseil commence alors par réaliser un diagnostic des processus métiers majeurs de l'entreprise, afin



Discac fabrique aujourd'hui entre 1 500 et 2 000 meubles par semaine dans sa nouvelle usine d'Izon en Gironde. Près de 90 opérateurs y montent les meubles en suivant des schémas techniques papier, qui seront progressivement remplacés par des écrans.

de déterminer où le digital peut apporter des solutions et avec quelle priorité. « Nous avons formalisé trente-trois processus métiers en mettant en exergue leurs maturités, les points de frictions éventuels et les axes d'améliorations. Pour cela, nous avons mené des interviews des responsables, mais aussi d'opérateurs et de clients », poursuit Maxime Mario. Sur cette base, Digitall Conseil élabore un plan de digitalisation s'étalant sur 18 mois, priorisant une trentaine d'actions. « Pour la dématérialisation : déployer une solution de Gestion électronique des documents est apparu comme une des premières solutions de digitalisation à mettre en place. Concernant le déménagement dans la nouvelle usine : un intranet allait permettre de communiquer avec

les équipes et ainsi faciliter la conduite du changement. Quant à la digitalisation des autres processus et l'informatisation de l'atelier, elles allaient pouvoir débiter une fois ces premiers projets en place. »

Intranet et gestion électronique des documents

En 2017, Discac et Digitall Conseil mènent deux premiers projets de front : la mise en place du site intranet pour accompagner le déménagement et le déploiement de la GED. « Nous avons mis en place un site intranet basé sur Wordpress, avec un prestataire. Ce site d'information sur le déménagement était mis à jour tous les mois, avec des photos et du texte explicatif », indique Gilbert Dacunha, responsable de projets informatiques de Discac. « Un espace d'échanges permettait également aux collaborateurs de poser toutes leurs questions. Des réponses ont été fournies par la direction générale et les différentes responsables d'équipe. Pour les plus récurrentes, une FAQ a été publiée. Les questions portaient principalement sur ce qu'allait être le quotidien des salariés dans les nouveaux locaux – les badges d'accès, les vestiaires. » Cet intranet a facilité le déménagement, qui était source de nombreuses interrogations, explique la PME. Les photos de la construction des nouveaux locaux, régulièrement mises

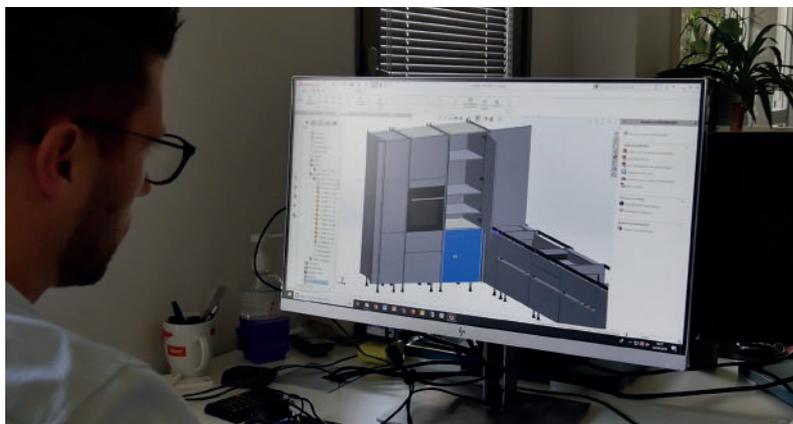


Depuis 1989, Discac commercialise des meubles de cuisines. En 1999, la PME s'est diversifiée dans les meubles de salle de bain. Mais la cuisine représente toujours 75 % de son chiffre d'affaires.

à jour, ont notamment donné « une dimension concrète au projet ». Pour Cédric Gauchet : « Ce support de communication digital a été très intéressant à exploiter avec de bons résultats en matière de conduite du changement. Cela nous a aidés à éviter des points de crispation, qui résultent souvent d'un manque d'information. »

Plus complexe à mettre en œuvre : la GED a nécessité de nombreux échanges entre les équipes, à commencer par l'administration des ventes, première concernée. C'est en effet ce pôle d'une dizaine de personnes qui utilise le plus de documents papier, dont les bons de commande qu'elle doit saisir dans l'ERP. « J'ai participé au groupe de projet GED, piloté par Digitall Conseil, et la voix des équipes opérationnelles a été entendue. Notre crainte était d'avoir un outil sur étagère qui ne corresponde pas à nos besoins spécifiques, à notre façon de travailler », explique Anna Ferchaud, ancienne responsable du pôle administration des ventes devenue récemment chargée de relation client (lire l'encadré). « Comme nous avons été impliquées dans toutes les étapes du projet, la quasi-totalité de nos demandes a été satisfaite, même s'il reste encore quelques détails à finaliser. »

À la suite d'une consultation du marché, le choix de la solution GED s'est porté sur M-Files, de l'éditeur finlandais éponyme. Que permet cette solution ? « Elle va classer automatiquement les documents envoyés via e-mail par les clients à une adresse électronique centralisée, en reconnaissant son type – bon de commande, facture... – et en le transférant à la



Le projet d'ameublement de la cuisine est d'abord configuré sur l'un des quatre logiciels utilisés par les cuisinistes, puis vérifié par un configurateur interne de Discac. Ensuite, le schéma est transmis, pour l'instant en version papier, à l'atelier de montage.

bonne personne, celle en charge de ce client. La solution intègre également des fonctions de recherche et un workflow de validations pour faciliter le travail collaboratif », résume Maxime Mario.

En ce début 2020, la plupart des fonctions de classement automatique des documents sont déjà implémentées. Mais il demeure encore de la saisie manuelle. Dans les mois à venir, la prochaine étape sera d'interfacer directement les logiciels des cuisinistes avec l'ERP (lire ci-après). Cela permettra une dématérialisation complète de la prise de commande.

« C'est un changement de métier en profondeur pour l'équipe d'administration des ventes », souligne Romain Langagne, directeur commercial. « Désormais, elles vont contrôler les commandes, et plus juste les saisir, afin de vérifier qu'il n'y a pas d'erreurs. Le

temps libéré sur la saisie va également leur permettre de travailler sur la relation clients, ce qui est plus valorisant. C'est aussi la possibilité pour Discac d'améliorer nos échanges avec les cuisinistes et professionnels de la salle de bain, qui cherchent des partenaires très réactifs et proches d'eux. » Grâce à la GED, l'équipe d'administration des ventes peut en effet répondre plus rapidement aux questions des clients sur l'avancée de leur commande. « Quand un client nous appelle, nous pouvons afficher en quelques clics ses bons de commande et l'historique de toutes les opérations qui le concerne. Avant, il fallait le faire patienter le temps d'aller chercher les documents papier, parfois jusqu'à la salle des archives », précise Anna Ferchaud.

Une mise à jour de l'ERP "douloureuse"

Si l'administration des ventes est la première équipe à bénéficier de la GED, l'objectif est de déployer la solution auprès de l'ensemble des métiers en 2020, notamment la comptabilité et les commerciaux. « Pour ses derniers, nous travaillons sur un accès depuis un smartphone. L'idée est de leur permettre d'accéder aux documents et au suivi de commande, mais à distance, car ils passent une bonne partie de leur temps sur le terrain », explique Romain Langagne. Le déploiement de la GED a été la



« Notre digitalisation doit nous permettre de rester compétitifs sur ce marché toujours plus concurrentiel »

.....
Cédric Gauchet
président de Discac

première grande étape du projet de digitalisation de Discac. Mais pour poursuivre sa transformation numérique, la PME a dû parallèlement stabiliser une importante mise à jour de son ERP, qui lui avait posé de nombreux problèmes par le passé. L'ERP est en effet la pierre angulaire de tous les processus, en particulier dans le monde de l'industrie. S'il n'est pas totalement fiable, aucune digitalisation n'est envisageable. Discac possédait une version de Microsoft Dynamics NAV datant de plus de dix ans et qui n'était pas réellement adaptée à son activité. En 2016, une évolution vers la version 2013 R2 "Core Model Menuiserie" a été

entamée. Il s'agit d'une mouture verticalisée pour le secteur de la menuiserie. Mais la migration, réalisée à l'époque sans l'appui d'un cabinet de conseil, s'est révélée plus difficile que prévu. «*Il s'agissait d'un ERP de trois générations plus récent que celui déjà en place. L'évolution était donc très importante*», souligne Gilbert Dacunha. Et surtout : «*Il y a eu des soucis de développement. Certaines fonctions se bloquaient entre elles. Par exemple : la création d'un bon de livraison pouvait bloquer les déclarations d'atelier, qui donnent les opérations à réaliser pour monter les meubles. Ce type de blocage entre processus survenait relativement fréquemment.*»

Pour résoudre ces dysfonctionnements, Discac a notamment recruté en 2017 un développeur Dynamics NAV. «*La nouvelle version de l'ERP est aujourd'hui stabilisée, elle n'est plus source de problèmes et les données sont fiables*», estime la direction informatique. Cette migration reste cependant un bien mauvais souvenir pour l'entreprise. «*La mise à jour de l'ERP a été un projet compliqué et douloureux. Heureusement, elle est aujourd'hui derrière nous. L'ERP n'est plus un sujet de crispations, mais désormais un sujet positif*», assure Cédric Gauchet.

La preuve : un deuxième projet d'évolution de l'ERP est prévu, portant sur l'ajout d'une quarantaine de nouvelles fonctions en 2020. L'une des premières concerne la gestion des frais de transport, qui est spécifique à chaque client et n'est pas encore informatisée.

«**La GED est une révolution pour notre métier d'administration des ventes**»



Anna Ferchaud

Anna Ferchaud a rejoint Discac il y a 14 ans, d'abord au standard puis à l'administration des ventes, dont elle est devenue la responsable. Avec la mise en place de la GED, les dix membres de son équipe voient aujourd'hui leur métier changer en profondeur. Ils délaissent progressivement leur travail de saisie pour évoluer vers la relation client. «Avant le déploiement de M-Files, notre principale tâche était de saisir des documents dans l'ERP, dont les bons de commande, reçus par e-mail. Ensuite, il fallait les classer et les archiver en format papier dans notre salle d'archives. Avec la GED, l'objectif est de nous affranchir de ces saisies fastidieuses et d'utiliser le temps libéré pour être

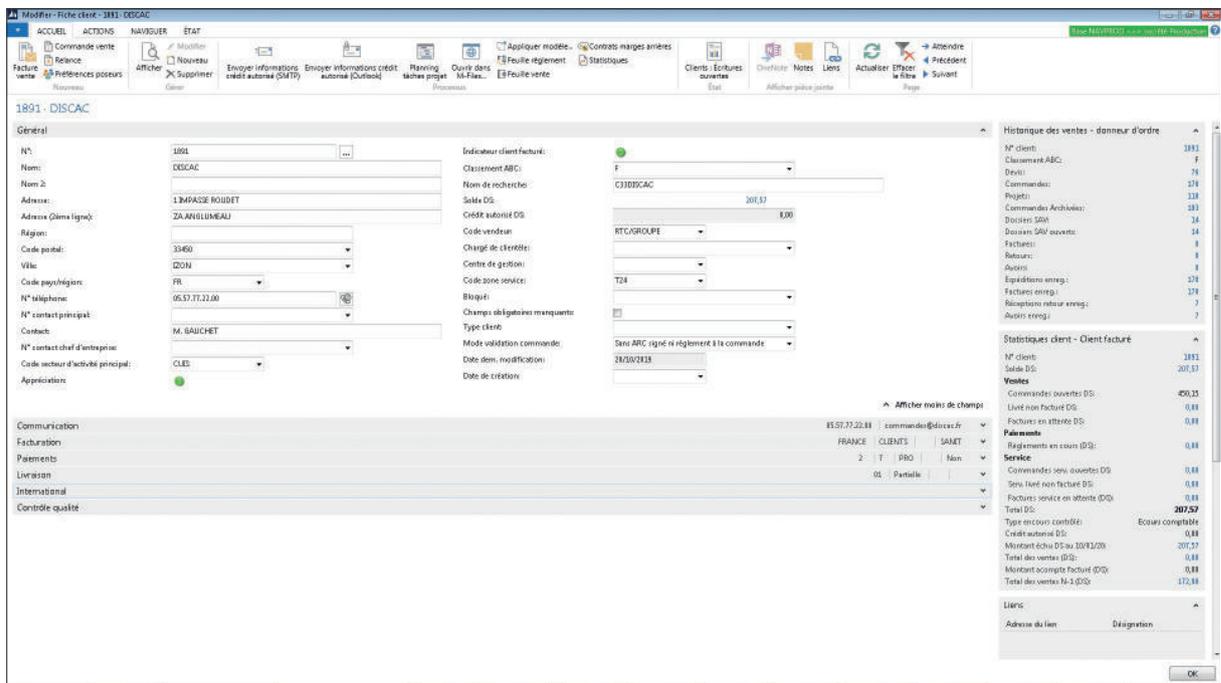
d'avantage à l'écoute de nos clients, remonter leurs demandes et renforcer notre relation avec eux». Selon Anna Ferchaud, cette digitalisation était une nécessité car l'ancien outil – Microsoft Outlook – avait atteint ses limites. «*Nous l'avions paramétré pour réaliser quelques fonctions de GED, mais cela restait insuffisant. Et surtout, Outlook était saturée toutes les semaines. Nous recevons en effet près de trois cents mails par jour. Avec M-Files, nous disposons d'un espace de stockage suffisant, en plus de véritables fonctions de GED.*» Parmi les principales fonctions qu'elle met en avant figurent le classement automatique des documents, l'outil de recherche, le suivi de dossier et le travail collaboratif.

De «*responsable du pôle administration des ventes*», Anna vient de voir son poste évoluer vers celui de «*chargée de relation client*». «*La relation avec la clientèle est ce que j'ai toujours préféré dans l'administration des ventes. Grâce au digital, cela va devenir notre principale tâche, ce qui est très valorisant.*»

Montée en compétences et renfort de l'équipe informatique

Outre de stabiliser l'ERP, l'autre condition pour poursuivre la digitalisation de l'entreprise était d'étoffer l'équipe informatique. Digital Conseil a pour cela réalisé un audit organisationnel et structurel du service informatique afin de «*mettre en place la meilleure organisation en termes de ressources humaines*». «*Je suis passé du poste de RSI à celui de responsable de projets informatiques (RPI), afin de pouvoir être à plein temps sur la digitalisation*», explique Gilbert Dacunha. En 2019, Discac recrute un nouveau RSI pour prendre la suite de Gilbert Dacunha. Au final, l'équipe compte aujourd'hui quatre collaborateurs : un RPI, un RSI, un développeur Dynamics NAV et un autre développeur en charge des évolutions du «*configurateur*». Ce dernier outil est un logiciel permettant de configurer les différents éléments des meubles en vue de lancer la production. Il s'agit du logiciel *Smart Configurator* édité par la société toulousaine Techform.

«*C'est un changement profond dans mon métier, une véritable avancée de carrière*», poursuit l'ancien RSI. «*Mon poste précédent n'était plus en*



L'ERP Microsoft Dynamics NAV a été mis à jour dans une version dédiée au secteur de la menuiserie. En 2020, les bons de commande des cuisinistes seront intégrés directement dans l'ERP en format numérique, sans passer par une étape d'impression papier, ce qui facilitera l'organisation de la production.

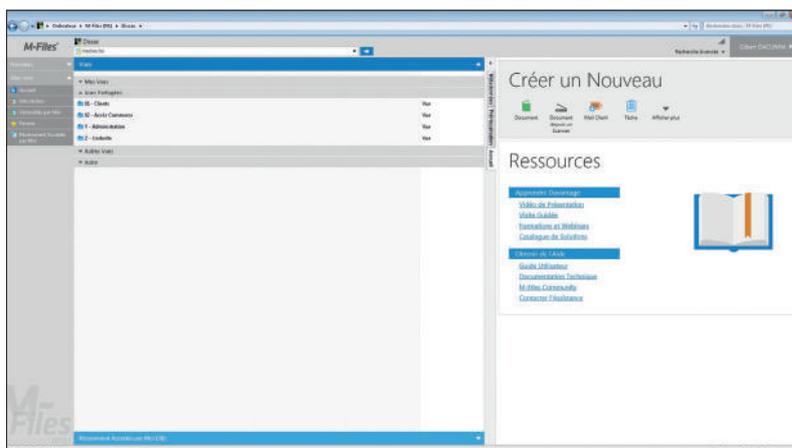
phase avec notre projet de digitalisation. Je devais à la fois gérer le quotidien, donc sur du court terme, et la digitalisation, qui porte plutôt sur du moyen et long termes. Cela devenait très compliqué et la charge de travail trop importante. Nous avons donc scindé mon poste en deux : un RSI et un RPI. Désormais, je peux me concentrer sur les différents éléments

de notre digitalisation. J'ai bénéficié d'un accompagnement de Digitall Conseil pour assurer ma montée en compétences, notamment sur la documentation de projet, ainsi que sa planification et son suivi. J'ai également été formé à la communication, car un projet de digitalisation requiert beaucoup d'échanges entre les équipes et de la pédagogie. »

Tous les mois, Gilbert Dacunha présente l'avancée des projets à la direction générale et aux différentes responsables. Il participe également à l'organisation et à l'animation des groupes de travail. « Nous misons sur une méthodologie de développement inclusive, impliquant un maximum de collaborateurs dans les groupes de travail, à tous les niveaux de responsabilité, des managers aux opérationnels. Cela requiert beaucoup d'écoute et de pédagogie, mais c'est le meilleur moyen de réussir la conduite du changement. »

Prochaine étape : informatiser les échanges de données clients

Pour 2020 : Discac et Digitall Conseil travaillent à la mise en place d'une plate-forme d'échange de données informatisé (EDI) pour ses clients cuisinistes. Cela passe tout d'abord par une uniformisation de ses catalogues. Aujourd'hui, ils doivent en effet être réalisés en quatre versions, une par logiciel de conception 3D des cuisinistes (Winner de



La GED M-Files permet de digitaliser et d'indexer l'ensemble du patrimoine documentaire de l'entreprise. Elle intègre notamment des fonctionnalités de classement automatique, de recherche et un workflow de validations.

Compusoft, Fusion de 2020, InSitu de Transtechnology et Agencement Flash d'Idea Informatique). « *Nous envoyons nos catalogues, en format PDF, aux quatre principaux éditeurs de logiciels de conception 3D. Ils les transposent alors dans leur format respectif. C'est une opération relativement longue, qui peut prendre de 8 à 12 semaines* », confie Gilbert Dacunha. Avec la plate-forme EDI, ce délai pourrait être ramené à 4 voire 2 semaines. « *Grâce à l'EDI, il n'y a plus de transposition pour chaque logiciel. Nous avons unifié les données des catalogues via l'outil Furnidata de Compusoft. Ces données sont envoyées par notre bureau d'études directement aux logiciels installés chez les cuisinistes. Nous utilisons pour cela le protocole Eancom, un langage de communication EDI permettant de structurer les fichiers échangés* ». Outre faciliter les échanges, l'EDI permet également de réduire les risques d'erreurs de traduction des catalogues dans les différents formats. C'est également un atout stratégique. « *L'EDI devient un standard chez les leaders de notre secteur. Nous devons rester compétitifs face à eux. L'EDI devrait fidéliser considérablement notre clientèle et nous permettre de gagner de nouveaux clients. Les dossiers sont traités plus rapidement et les risques d'erreurs sont considérablement réduits* », résume Cédric Gauchet. Les développements techniques de l'EDI sont aujourd'hui finalisés. En 2020, la phase de déploiement auprès des clients va débuter. Elle commencera par un premier client témoin, qui testera la plate-forme pendant 1 à 2 mois. Ensuite, la solution sera

déployée auprès d'une dizaine de clients, puis généralisée au millier de cuisinistes travaillant avec Discac. Tous ne sont cependant pas encore informatisés et l'EDI ne devrait donc concerner que 60 % d'entre eux. « *Nous allons accompagner les 40 % restants pour qu'ils se digitalisent aussi* », indique-t-on chez Discac. En 2020, une commande sur deux, devrait déjà passer par l'EDI.

Informatisation de l'atelier et nouveau site web

En 2020, Discac prévoit également de finaliser deux autres projets de digitalisation. Le premier est la refonte de son site internet, qui date de 2015. Au programme : une nouvelle charte graphique, des contenus à destination du grand public, mais aussi un nouvel espace pro. « *Chaque client disposera de son espace en ligne où il pourra suivre ses commandes, télécharger des documents comme des photos des meubles, ou échanger avec nous* », indique Cédric Gauchet. Cet espace intégrera également des données statistiques sur les produits les plus vendus via un tableau de bord des ventes. Ce nouveau site web doit être en ligne pour ce printemps.

Deuxième projet, qui devrait durer au moins jusqu'en 2021, la modernisation et la digitalisation de l'appareil de production. Outre l'ajout de nouvelles machines-outils, des écrans seront déployés dans l'atelier pour faciliter le montage des meubles. Ils remplaceront la documentation papier aujourd'hui utilisée par les opérateurs. « *Ce sera plus performant*

et plus écologique », indique Romain Langagne. Ces écrans permettront également aux opérateurs de renseigner l'ERP sur l'avancée des opérations. « *Nous allons réaliser un déploiement progressif, d'abord sur quelques postes tests et sur une partie des fonctionnalités. En fonction des retours, nous généraliserons le dispositif sur l'ensemble des postes en 2020 et ajouterons des fonctionnalités* », précise Gilbert Dacunha. Un logiciel de pilotage de la production, de type MES (Manufacturing Execution System), doit également être déployé prochainement. Il doit permettre de superviser la production en temps réel afin d'accroître la productivité. Ce projet est en cours de réalisation depuis 6 mois.

Enfin, Discac réfléchit à externaliser une partie de ses infrastructures dans le Cloud. Une première étape serait de déployer Microsoft Office 365 pour le personnel commercial et cadre, dès cette année.

« *Les principaux bénéfices de notre digitalisation seront perceptibles dans les mois à venir. Car c'est la conjonction de différentes solutions, dont la GED, le MES et l'EDI, qui donnera des effets tangibles* », estime Cédric Gauchet. « *L'objectif final est bien entendu de gagner de nouveaux marchés et de développer notre chiffre d'affaires* ».

À l'horizon 2025, Discac espère ainsi passer la barre des 30 millions d'euros de revenus. « *En interne, le digital doit aussi améliorer les conditions de travail et nous permettre d'aborder les périodes chargées – par exemple les mois de juin et juillet – avec plus de sérénité* », conclut-il.

Selon Digital Conseil, la digitalisation de Discac est exemplaire sur le secteur des PME industrielles, qui sont peu nombreuses à oser franchir le cap. « *Ce projet est notable, de par la vision d'ensemble insufflée par la direction générale et donc la complémentarité des sujets traités* », souligne Maxime Mario. « *Les équipes de Discac ont progressivement pris le relais en interne, en matière de conduite de projets, ce qui est rare* », conclut le cabinet de conseil. ✕

CHRISTOPHE GUILLEMIN



« Nous cadrans et initialisons aujourd'hui les phases d'études des projets, mais c'est bien Discac qui prend ensuite en charge le pilotage de ses propres projets digitaux »

.....
Maxime Mario
 directeur associé Digital Conseil