

Témoignage client SAP

Leader mondial des produits pour la protection des cultures - insecticides, herbicides et fongicides à destination du monde agricole - avec 22 000 collaborateurs et 6,8 milliards de CA 2001 (hors semences et biotechnologie), **BAYER CROPSCIENCE** (résultat du rachat d'Aventis CropScience par le groupe Bayer) a décidé de miser sur l'e-procurement pour rationaliser ses achats hors production et « catalogables ». La mise en œuvre du composant d'e-procurement SAP EBP de la suite mySAP SRM et son intégration à la place de marché EMARO lui confèrent aujourd'hui une transparence opportune sur ses achats et la possibilité de réduire son nombre de fournisseurs, de mieux négocier et de simplifier ses processus achats.

 Bayer CropScience



Gilles Galliou
ePurchasing Manager Bayer CropScience

BAYER CROPSCIENCE : **UNE FONCTION ACHAT CRÉATRICE** **DE VALEUR AVEC mySAP SUPPLIER** **RELATIONSHIP MANAGEMENT**

Quand on les interroge sur le projet d'e-procurement qu'ils ont mené entre janvier 2000 et mai 2002 pour le compte d'Aventis CropScience, Gilles Galliou et Laurent Jeannin, respectivement ePurchasing Manager et Functional Architecture Manager au moment des faits, marchent sur des œufs. Et pour cause : Aventis CropScience, à l'origine de cette initiative, a rejoint en juin 2002 la filiale phytosanitaire de son acquéreur et c'est désormais sous le nom de Bayer CropScience qu'il consolide sa place de numéro 2 des fabricants de produit de protection des cultures.

Aussi, s'ils acceptent aujourd'hui de se remémorer ce projet captivant en tant que collaborateurs de Bayer CropScience, c'est en précisant qu'il concerne Aventis CropScience et la stratégie de ce groupe aujourd'hui absorbé. Basé sur la mise en œuvre de l'outil d'e-procurement de SAP, SAP EBP (Enterprise Buyer Professional), ce projet, réussi dans les délais pour un coût raisonnable, a été mené de main de maître par une équipe des plus légères : à peine cinq consultants externes en moyenne et une dizaine de personnes en interne (key-users inclus) quand, à la même époque, nombre de projets d'e-procurement mobilisent les consultants par dizaines, pour un résultat pas toujours à la hauteur.

« Nous avons mené ce projet à la manière d'une petite entreprise : avec volontarisme, pragmatisme et gestion saine des priorités », se souvient Laurent Jeannin. « Initiée par la fonction achat au niveau corporate, la solution avait été "vendue" à la plupart de nos filiales : comme une entreprise avec ses clients, nous nous étions engagés sur des fonctionnalités à délivrer et sur des timings. Le succès du projet réside aussi, bien sûr, dans l'adhésion des utilisateurs et des filiales concernées ».

Flash-back : fin 1999, le groupe Aventis vient de naître et les filiales agrochimiques AgrEvo de Hoechst et Rhône Poulenc Agro cherchent à fusionner en bonne intelligence en Aventis CropScience. « Pour ce faire, la direction générale de la nouvelle entité souhaitait mettre en place une structure organisationnelle claire, avec notamment une vraie fonction achat, alors que celle-ci était auparavant dispersée dans les différents services. Objectif : identifier la fonction achat comme créatrice de valeur », raconte Gilles Galliou. Plusieurs moyens sont alors envisagés : rationaliser les fournisseurs de matières premières, créer des équipes internationales représentant plusieurs fonctions autour d'acheteurs moteurs, intégrer la fonction achat au plus haut des processus de décisions et aussi mettre en place une stratégie d'e-procurement.

4 SOLUTIONS PASSÉES AU CRIBLE : SAP L'EMPORTE

Début 2000, Aventis CropScience passe quatre solutions d'e-procurement du marché au crible de ses critères : le coût de la solution, les technologies sous-jacentes, son adéquation aux processus métiers de l'entreprise et enfin, sa capacité d'intégration avec le back-office existant, géré avec SAP R/3 depuis 1995. « SAP EBP (Enterprise Buyer Professional) l'a évidemment emporté en terme d'intégration », précise Laurent Jeannin. « Certes, dans sa version de l'époque, il n'était pas le plus abouti côté ergonomie, mais nous avons confiance (à raison !) dans la volonté de l'éditeur à rattraper ce léger retard ». Ce choix entériné, le projet d'e-procurement démarre en avril 2000. Mais pour vérifier sa faisabilité, mieux évaluer l'outil retenu et comprendre où se situe le réel retour sur investissement, Aventis CropScience commence prudemment par un projet pilote, au sein de sa filiale de Francfort.

En septembre 2000, le pilote est opérationnel pour l'achat de toutes les fournitures de laboratoire, à partir d'un catalogue de 15 000 au départ puis in fine de 100 000 articles, construit en interne. Un trimestre d'observation

de la solution en place permet alors à Aventis CropScience de tirer quelques leçons. « S'il fallait garder SAP EBP, qui répondait pertinemment à nos besoins et dont la nouvelle version tenait ses promesses, pas question, pour déployer la stratégie d'e-procurement au sein du groupe, de s'obstiner à créer et maintenir les catalogues en interne, » explique Laurent Jeannin. « C'est très lourd et très complexe à gérer du fait de l'hétérogénéité des formats des catalogues délivrés par les différents fournisseurs. Aussi nous avons dû admettre que cette tâche dépassait notre rôle et décidé de nous appuyer sur un prestataire professionnel : une place de marché ».

UNE STRATÉGIE VOLONTAIREMENT LIMITÉE AUX ACHATS

« CATALOGABLES »

Décision est également prise de limiter la stratégie d'e-procurement aux seuls achats « catalogables », à savoir fournitures de bureaux, petits matériels et consommables informatiques, matériels de sécurité (gants, masques...), matériels de laboratoires. Soit 15 à 20% en valeur des dépenses hors production du groupe. « C'est là que nous pouvions vraiment générer de la valeur en gagnant en transparence par rapport à nos anciens processus », souligne Gilles Galliou. « Avant nous ne savions pas clairement,

pour ces produits, qui les achetait et en quelle quantité : or c'est la clé pour bien négocier. Pour les autres produits (plus coûteux ou spécifiques), nous disposions déjà d'une bonne visibilité grâce à SAP R/3 (pour tous les achats de production) et leur processus d'achats n'est pas aussi évident à automatiser ».

Fort de ces constats, Aventis CropScience étudie alors 80 places de marché et porte son choix sur EMARO pour sa capacité à s'intégrer avec SAP EBP et à supporter les différents fournisseurs et leurs catalogues, et pour sa puissance d'automatisation des flux. La pérennité de ses actionnaires (SAP et Deutsch Bank à l'époque, SAP à 100% aujourd'hui) joue aussi fortement en sa faveur.

« Nous avons choisi le composant d'e-procurement SAP EBP de mySAP SRM pour sa capacité à s'intégrer à notre back-office sous SAP R/3 et pour la volonté de son éditeur à en faire rapidement un outil leader »

Laurent Jeannin -
Functional Architecture Manager

Dès mai 2001, la mise en œuvre de la solution d'e-procurement reprend sur ces nouvelles bases, brique par brique. Son périmètre est progressivement étendu aux fournitures de bureau (1300 références) puis à tous les produits catalogables, avec notamment un catalogue externalisé auprès de EMARO de 150 000 références pour les fournitures de laboratoire. Son déploiement se poursuit auprès des différentes filiales. « Ces dernières étaient très autonomes et nous avons dû littéralement leur vendre la solution en démontrant les intérêts économiques qu'elle pouvait apporter à chacune d'entre elles », ajoute Gilles Galliou. Si les arguments ont su convaincre les filiales française et allemande et leurs différents sites, l'Angleterre, suite à des restrictions budgétaires, choisit de se connecter aux sites de commerce électronique de ses fournisseurs plutôt que de posséder sa propre solution d'e-procurement.

DES CATALOGUES TOUJOURS DISPONIBLES ET À JOUR ET UNE TARIFICATION CLAIRE

« Aujourd'hui, elle a changé de fournisseurs et les nouveaux sites mis à sa disposition ne correspondent plus aussi bien à ses processus d'achats », poursuit Gilles Galliou. « Ce contre-exemple entérine le bien-fondé de notre choix tout autant que les bénéfices qu'il génère aujourd'hui ». Pour les quelques 800 utilisateurs impliqués dans le processus achats (assistantes des différents services, chercheurs des laboratoires...), les bénéfices sont ceux, classiques, du e-procurement : des catalogues disponibles en permanence sur Internet, à jour, conviviaux avec des tarifs clairs et la possibilité de comparer les produits, de transmettre directement sa commande aux fournisseurs, de suivre ses commandes en cours...

Les nouveaux processus et l'outil SAP EBP, dont les standards ont été respectés, offrent en outre aux managers la transparence tant

attendue sur les achats qui impactent (automatiquement) leurs centres de coûts. Une transparence qui améliore en outre fortement la comptabilité et la gestion des fournisseurs : les factures sont gérées aujourd'hui en quelques secondes (et quelques clics) alors qu'auparavant, pouvoir mettre la main sur une facture et savoir qui avait passé une commande se compliquait du fait que chaque entité ou service gérait ses propres achats, avec ses propres outils (ou sans outil). Ces managers se voient en outre dispensés de la tâche fastidieuse d'approbation de nombreuses commandes d'un faible montant.

MOINS DE FOURNISSEURS ET MOINS D'ACHATS SAUVAGES

Au niveau groupe, la stratégie d'e-procurement a entraîné une baisse du nombre de fournisseurs, passé de 15 à 2 pour les fournitures de bureau de l'ensemble de l'Europe et à un seul en France pour les fournitures informatiques (contre un nombre « open » auparavant). Cette rationalisation des fournisseurs permet enfin de réelles négociations, à partir d'informations fiables et pertinentes, sur les volumes

et taux de service notamment. Autres bénéfices : le respect des contrats cadre (au détriment des anciens achats sauvages) et une simplification du processus achat, désormais assujéti à un circuit unique de validation pour les seules commandes supérieures à 1000 € ou hors catalogues. « Rien qu'en supprimant les achats sauvages et en réduisant le nombre de nos fournisseurs, nous avons gagné 20% environ sur les dépenses de petits matériels informatiques, 15% sur le matériel de laboratoire et 5 à 10% sur les fournitures de bureau », précise encore Gilles Galliou. « En outre, nous disposons aujourd'hui d'une base solide de travail pour définir de vraies politiques d'achat qui tiennent compte des évolutions de nos fournisseurs et de celles du marché ».

« Rien qu'en supprimant les achats sauvages et en réduisant le nombre de nos fournisseurs, nous avons gagné 20% environ sur les dépenses de petits matériels informatiques, 15% sur le matériel de laboratoire et 5 à 10% sur les fournitures de bureau »

Gilles Galliou -
ePurchasing Manager


SAP FRANCE

 57/59 bd Malesherbes
 75008 Paris

Tel. : 01.55.30.20.00

Fax : 01.55.30.20.01

www.sap.com/france

Toujours selon Gilles Galliou, la réussite du projet d'e-procurement d'Aventis CropScience, tient à la capacité du groupe à avoir su adopter les standards de la solution d'e-procurement de SAP et à mener son projet par briques successives : « De cette façon nous avons pu délivrer vite des outils opérationnels, eux-même générateurs de gains tangibles dans une période assez courte. C'est important pour les utilisateurs de voir rapidement des bénéfices, même partiels, se concrétiser ».

Mais la réussite du projet tient aussi à la prise en considération de trois points critiques. Premier point : le fait que la stratégie d'e-procurement responsabilise très fortement les utilisateurs, qui, parce que la totalité des achats qu'ils passent impactent leurs centres de frais, prennent davantage conscience des dépenses. Elle doit donc s'accompagner d'une véritable gestion du changement (d'autant plus importante chez Aventis CropScience que le groupe était très décentralisé mais que le projet touchait tous les collaborateurs), dont le but est aussi de sensibiliser les utilisateurs aux gains globaux générés par le respect des contrats cadre et à « canaliser l'énergie achat dans l'entreprise afin d'en optimiser réellement le processus ».

RESPONSABILISATION DES ACHETEURS ET RESPECT DES FOURNISSEURS

Autre point à ne surtout pas sous-estimer : la relation avec les fournisseurs. « Il faut créer une relation gagnant-gagnant avec eux. L'outil d'e-procurement ne doit surtout pas être perçu comme une menace pour leurs marges mais au contraire comme une vraie garantie de vente. En tant que client, il faut donc être capable de s'engager sur des volumes d'achats. D'où l'importance d'avoir une réelle visibilité sur ces derniers ».

Enfin, troisième point : « Il faut avoir conscience que la mise en œuvre de l'outil d'e-procurement n'est pas une fin en soi et que le retour sur investissement d'un tel projet n'existe que grâce aux nouveaux

processus achats et au changement d'organisation qui accompagnent cette mise en œuvre. L'outil, lui, n'est qu'un catalyseur de ce changement et un soutien de cette nouvelle organisation ».

Depuis juin 2002, Aventis CropScience a rejoint pour s'y fondre

Bayer CropScience. Mais sa solution d'e-procurement reste d'actualité. Également grand client historique de SAP, y compris pour l'e-procurement, le groupe Bayer poursuit une stratégie d'e-procurement dont la philosophie est proche de celle d'Aventis CropScience (rationaliser les fournisseurs, s'appuyer sur des places de marchés...) même si sa dimension est très supérieure : 10 000 utilisateurs sur 130 000 salariés.

« Aujourd'hui notre souci est d'intégrer nos différents systèmes d'informations », conclut Laurent Jeannin. « Nous allons donc tout naturellement faire des choix et converger vers les outils de gestion les mieux adaptés à Bayer CropScience, l'e-procurement étant l'un des composants ».

« Prendre conscience de la responsabilisation des utilisateurs, établir des relations gagnant-gagnant avec les fournisseurs et concrétiser rapidement des gains, sont les clés de la réussite du projet d'e-procurement »

Gilles Galliou -
ePurchasing Manager

Architecture technique

Solution :	SAP EBP (Enterprise Buyer Professional) de mySAP SRM
Place de marché	EMARO
Nombre d'utilisateurs :	800
Matériels/serveurs :	1 seul serveur Compaq sous Windows NT
Postes clients :	Compaq et Dell
Bases de données :	Oracle 8

SAP SIÈGE : Tél : 01 55 30 20 00 - Fax : 01 55 30 20 01 - **SAP FORMATION** : Tél : 01 46 46 30 00 - Fax : 01 46 46 30 01

SAP LYON : Tél : 04 72 69 88 30 - **SAP MARSEILLE** : Tél : 04 91 13 45 42

SAP RENNES : Tél : 02 99 83 53 61 - **SAP TOULOUSE** : Tél : 05 62 30 50 22

Site : <http://www.sap.com/france>