

Témoignage client SAP



Jean-Claude DARROUZET,
Président Directeur Général Groupe Etam

En 20 ans, le Groupe Etam, concepteur et distributeur de lingerie et de prêt-à-porter féminins, a multiplié par 30 son chiffre d'affaires (1,10 Mds d'€ en 2001) et par 10 son parc de magasins, plus de 1 250 à fin juillet 2002 en Europe et à l'international (plus de 1 000 en Europe dont 650 en France). Dans la perspective de renforcer et de développer sa position en Europe et de poursuivre son développement à l'international, en s'appuyant sur la notoriété et la puissance de ses marques, Etam a décidé d'harmoniser et d'optimiser ses processus. Comment ? En misant notamment sur un système de gestion unique, intégré et international, supporté par mySAP Retail, mis en œuvre par SAP et CSC Peat Marwick.

ETAM : UNE STRATÉGIE INTERNATIONALE ORIENTÉE MARQUES AVEC mySAP RETAIL

« Lorsque le Groupe Etam a racheté Etam Plc en Grande-Bretagne début janvier 1998, nous nous sommes retrouvés à la tête de trois centrales d'achats, en France, en Belgique et en Grande-Bretagne. Elles étaient dotées chacune de leur propre système de gestion, communiquant mal avec celui du voisin », explique Claude Fradin-Lasabatie, Directeur de l'Organisation et des Systèmes d'Information du groupe. « Difficile alors de consolider les chiffres et d'avoir une visibilité transversale par marque ». Pour renforcer sa position parmi les leaders européens et poursuivre son développement à l'international, la stratégie du Groupe Etam s'appuie sur la qualité de son parc de magasins tant en Europe qu'à l'international et sur la puissance incontestable de ses marques : Etam, Etam lingerie, 1.2.3 et Tammy pour les 9-15 ans. C'est dans cette logique de marque que s'inscrit la refonte des anciens systèmes de gestion, freins à la mise en œuvre rapide de cette stratégie, au profit d'un ERP unique pour l'ensemble des sociétés.

En 1999, cahier des charges sous le bras, Etam multiplie les rencontres d'éditeurs d'ERP et les visites à des utilisateurs ayant également une problématique de distribution. Et en décembre, le groupe signe avec SAP. « Sa qualité d'éditeur européen nous rassurait quant à la proximité nécessaire à une maintenance efficace », se souvient Claude Fradin-Lasabatie. « Elle nous garantissait en outre sa bonne connaissance du marché européen et donc la prise en compte dans ses solutions des spécificités de ce dernier. La vaste couverture fonctionnelle des solutions de mySAP Retail, porteuse d'opportunité, a aussi joué en leur faveur. Nous avons chargé SAP de la mise en œuvre du Core Model Retail, en partenariat avec CSC Peat Marwick, séduits par leur complémentarité et leurs nombreux projets réussis dans le domaine du Retail. Les volets Finance et Décisionnel sont confiés à CSC Peat Marwick ».



Dès mars 2000, le projet appelé Keyone démarre. Il est constitué de trois volets. Un volet Retail : gestion des achats, des stocks, des inventaires, des articles, des réapprovisionnements des magasins, de la distribution, des prix, promotions et démarques. Un volet Finance : contrôle de gestion, comptabilités générales et auxiliaires, gestion des loyers, investissements et immobilisations. Et un volet Décisionnel, analyse des données et aide à la décision. « Mené en parallèle au volet Retail, ce volet Décisionnel, basé sur l'implantation de SAP BW (Business Warehouse) a pour objectif de faciliter la diffusion de l'information aux équipes métiers et de favoriser la communication au sein du groupe, en offrant une définition unique de référence des différents indicateurs », précise Christian Devlaminck, Directeur des Process du groupe.

UN PROJET EUROPÉEN UNIFICATEUR IMPLIQUANT UNE CENTAINE DE PERSONNES

Etam mobilise alors une équipe interne internationale (France, Belgique, Grande-Bretagne, Espagne...) d'utilisateurs (acheteurs, gestionnaires, directeurs financiers, comptables, trésoriers, responsables des inventaires...) et d'informaticiens, avec des représentants des différentes marques, qui viennent renforcer les équipes de SAP et CSC Peat Marwick. Cette équipe atteindra une centaine de personnes en période de charge. De mars à juin 2000, elle analyse l'existant avec les utilisateurs et définit les nouveaux modes de fonctionnement qu'induit la nouvelle stratégie. De juillet 2000 à mai 2001, elle conçoit et paramètre un Core Model pour l'activité pilote Etam Lingerie, développe les interfaces avec les outils tiers (Terminaux points de vente, gestion du marketing, gestion de la production et des entrepôts) et effectue la reprise des données. Au programme également : le développement, avec les équipes de SAP, d'un « add-on » fonctionnel pour la gestion des modèles/coloris indispensable à son métier et la réécriture d'une application de détermination des stocks magasins optimaux à l'aide des outils SAP.

En mai 2001 : tous les magasins Etam Lingerie basculent en big-bang

(ensemble et tous modules confondus) vers les nouvelles solutions Retail et Décisionnel. En septembre 2001, les magasins Etam Prêt-à-porter d'Europe Continentale basculent à leur tour, suivis en novembre des magasins 1.2.3. En janvier 2002 : toutes les enseignes d'Europe continentale adoptent la nouvelle solution Finance alors opérationnelle. Enfin, en avril 2002, la Grande-Bretagne bascule à son tour (Retail + Décisionnel + Finance). Malgré l'étendue du périmètre du projet, sa complexité fonctionnelle (intégration des process retail aux flux financiers, avec décisionnel à la clé) et technique (prise en compte de très hauts volumes : traitement de tous les tickets de caisse et transfert de données de plus de 1 100 magasins), les délais initiaux sont respectés.

UNE ÉQUIPE D'INTÉGRATION IMPLIQUÉE ET PROFESSIONNELLE GARANTE DU RESPECT DES DÉLAIS

Une réussite que Claude Fradin-Lasabatie attribue à plusieurs facteurs majeurs : « Mené comme un ambitieux projet business, Keyone a bénéficié de la forte implication de la direction générale, en la personne du président fondateur Pierre Milchior, relayé en juillet 2001 par Jean-

Claude Darrouzet et également par l'implication de tous les utilisateurs concernés. Notre capacité à garder le cap durant 2 ans, et ce, malgré des changements majeurs d'organisation et un déménagement du siège, grâce à un cahier de conception générale solide, a aussi contribué à son succès. Le soutien dynamique de l'équipe de communication (organisation de séminaires de motivation, réalisation d'un journal de bord...), la mise en place d'un programme de formation adapté des utilisateurs, ont largement favorisé l'adoption du changement. Enfin, notre intégrateur CSC Peat Marwick a démontré tout au long du projet un grand professionnalisme, une implication, une disponibilité et une capacité à s'intégrer à nos équipes, qui nous ont été précieux pour suivre un rythme soutenu ». Pour Jean-Laurent Yvinec, manager CSC Peat Marwick en charge du projet Keyone, « les forts enjeux business de Keyone, dont l'accélération de l'internationalisation du Groupe, ont été un élément fédérateur et motivant pour l'ensemble de l'équipe projet ».

Aujourd'hui, mySAP Retail assure de façon centralisée, pour les trois centrales d'achats du groupe, la gestion des fournisseurs, des achats (commandes et articles), des stocks et réapprovisionnement des magasins. Tous les jours, les 1 250 magasins déchargent, via une téléconnexion, les chiffres et détails de leurs ventes dans mySAP Retail, qui calcule ensuite leurs besoins respectifs en terme de réapprovisionnement. Volumétrie ciblée : 800 000 lignes de tickets de caisse traités en quatre heures.

Ces mêmes chiffres alimentent également SAP BW, utilisé pour le reporting commercial, le pilotage des achats, l'édition de statistiques, la comparaison des performances des magasins et des différentes lignes de produits. Les modules FI et CO gèrent, quant à eux, tous les flux financiers de toutes les sociétés du groupe et des magasins maisons, en réconciliant les comptabilités générales et analytiques.

400 UTILISATEURS PILOTENT LEUR ACTIVITÉ VIA mySAP RETAIL

Près de 400 utilisateurs internationaux (acheteurs, assistantes d'achat, approvisionneurs, gestionnaires de stocks, produits et magasins, contrôleurs de gestion, comptables, chefs d'entrepôts...)

ont ainsi fait de la nouvelle solution Keyone leur outil quotidien, pour travailler ensemble, à la satisfaction générale. Les acheteurs, par exemple, soulignent la richesse des informations utiles pour la gestion des articles et la passation des commandes. Les gestionnaires (stocks, produits et magasins) disposent enfin d'un outil unique, en remplacement d'outils disparates. Ils peuvent enfin réellement piloter leurs activités de façon centralisée, tout en bénéficiant d'une traçabilité logistique sur les expéditions vers les magasins et sur tous les mouvements de stocks. Les contrôleurs de gestion apprécient l'accès en temps réel à tous les chiffres critiques ce qui facilite et fiabilise en outre leurs analyses, quand

ils devaient attendre la fin de chaque mois avec l'ancien système pour calculer la valeur des stocks.

Quant à la direction générale, au comité de direction et aux décideurs, ils disposent désormais dès le 5 de chaque mois, d'une estimation de tous les résultats du groupe pour le mois précédent, alors qu'ils devaient auparavant attendre trois semaines. D'un simple clic, via SAP BW, ces mêmes décideurs accèdent à des informations pertinentes et détaillées : évolution de la marge,

suivi de la démarque inconnue, suivi des stocks...

Ils peuvent notamment consulter les ventes d'une famille de produits par magasins, par régions, puis basculer sur les ventes d'autres familles pour un magasin ou une région donnés... Autant d'informations qui les aident à anticiper les flux financiers et produits, à réagir vite et à prendre de meilleures décisions.

UN FONCTIONNEMENT HARMONISÉ ET DES INFORMATIONS PARTAGÉES, FIABLES ET COHÉRENTES

« Grâce à Keyone nous avons harmonisé et fédéré les modes de fonctionnement de tous les pays », observe Claude Fradin-Lasabatie. « Notre système groupe unique, central, basé sur un Core Business Model partagé par tous, est beaucoup plus fiable, plus facile à maintenir et plus évolutif : nous avons de ce fait réorganisé la fonction informatique et réduit ses effectifs. En outre, ce système « inter-tout » qui relie les pays, les cultures, les métiers, les process Retail au flux financier, permet de simplifier les procédures et le partage de l'information, tout en garantissant leur cohérence. Il va nous permettre de développer pour chaque marque chaque pays, de nouveaux marchés, de nouveaux canaux et de nouveaux produits ».

« Grâce à l'harmonisation de nos procédures et à l'information détaillée et intégrée fournie chaque jour par notre système unique sous mySAP.com, les collaborateurs de tous les pays où Etam est présent travaillent désormais ensemble au quotidien »

Jean-Claude DARROUZET -
Président Directeur Général -
Groupe Etam



THE BEST-RUN E-BUSINESSES RUN SAP

SAP FRANCE

57/59 bd Malesherbes
75008 Paris
Tel. : 01.55.30.20.00
Fax : 01.55.30.20.01
www.sap.com/france

De même, en favorisant l'échange de produits entre centrales d'achats, Keyone répond aux nouveaux besoins induits par l'internationalisation : il a, par exemple, permis à Etam de tester avec succès dans toute l'Europe Continentale la marque Tammy, développée en Grande-Bretagne. Tammy a déjà gagné la place de leader de son marché en Grande Bretagne ; un parcours qui aurait été beaucoup plus difficile avec les anciens systèmes. En outre, avec la nouvelle solution le transfert de stocks entre centrales d'achats s'effectue de façon simple et quasi-mécanique, quant il fallait auparavant passer des commandes internes et suivre de lourdes procédures, avec double saisie de données.

L'utilisation d'une base de données commune, référence unique que tous peuvent consulter en temps réel, favorise le décloisonnement des pays, des activités et des départements. Bénéfices : gain de temps, diminution des risques d'erreurs, plus grande cohérence et surtout, une vision plus globale et précise de la gestion du groupe au travers de reporting et d'indicateurs rationalisés et uniformisés.

UNE SOLUTION PROPICE À L'INTERNATIONALISATION ET AU DÉVELOPPEMENT

« Nous allons désormais capitaliser sur notre système Keyone et les nouveaux processus mis en place pour préparer l'avenir », conclut Christian Devlaminck. « Ils participent déjà à la poursuite active de notre internationalisation : Europe et franchises internationales

« Avec mySAP.com nous disposons d'outils performants pour mieux suivre et piloter nos activités, et pour anticiper les flux financiers, avec en outre la perspective d'améliorer encore notre supply chain et notre efficacité commerciale en magasin »
Jean-Claude DARROUZET, PDG Groupe Etam

(Emirats Arabes, Tunisie, Liban, DOM-TOM...) sont déjà gérés sous mySAP Retail. Ils facilitent aussi le lancement de nouvelles activités, comme la cosmétique que nous avons désormais la possibilité de déployer aisément à l'étranger. Demain, Keyone va également soutenir les évolutions de notre business : en amont, l'optimisation de notre supply chain, où de nombreux sous-traitants sont à synchroniser ; et en aval, l'amélioration de notre efficacité commerciale en magasin, via un Intranet et peut-être Retail Store de SAP ».

Table with 2 columns: Category and Value. Categories include Solution, Modules mis en place, Nombre d'utilisateurs, Serveurs, Postes clients, Bases de données, Réseaux. Values include mySAP Retail 4.6C, BW 2.0B, 400, Compaq GS et ES sous Unix (Cluster), Compaq, Oracle 8, TCP/IP.

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