

Témoignage client SAP



Jean-Marie Daniaud,
Directeur des Opérations d'Optic 2000
et responsable du projet Harpegio

Numéro un français de l'optique, avec près de 1 100 points de vente (516 millions d'euros de CA en 2001), la coopérative **OPTIC 2000** enregistre depuis 10 ans une croissance soutenue.

Pour bien la maîtriser et s'étendre à l'international, et notamment en Europe, et développer de nouvelles activités

(lancement en 1999 de l'enseigne d'audioprothèse Audio 2000), Optic 2000

a choisi en avril 2001 la solution mySAP Retail.

Suite à un projet de 9 mois, sous la maîtrise de BearingPoint, Optic 2000 bénéficie aujourd'hui de processus harmonisés et optimisés qui soutiennent son essor.

OPTIC 2000 FIABILISE SES PROCESSUS COMPLEXES AVEC mySAP RETAIL

« A l'orée du 21^e siècle, fort de notre croissance soutenue et de nos 40 ans de métier, nous avons décidé d'étendre à l'international notre activité originelle (négoce de produits d'optique : verres, montures, lentilles, produits publicitaires connexes...) et de la diversifier, notamment vers l'audioprothèse », explique Jean-Marie Daniaud, Directeur des Opérations d'Optic 2000 et responsable du projet Harpegio. « Une stratégie qui s'est traduite dès 1998 par la création de la structure de développement Optic 2000 Groupe, puis le lancement en 1999 de deux filiales : Audio 2000 (enseigne d'audioprothèse) et Optic 2000 Suisse. Il était alors difficile de garder la maîtrise de notre croissance forte et de soutenir une stratégie d'expansion avec le système de gestion commerciale existant. Fruit d'un développement spécifique interne sous AS/400 et vieux de 15 ans, il ne supportait pas l'imminent passage à l'euro, nécessitait de fréquentes et coûteuses améliorations et s'avérait incapable de nous donner la vision européenne sur nos activités dont nous allions avoir besoin à moyen terme ».

Le comité de direction d'Optic 2000 décide, courant 2000, la refonte de son système de gestion au profit d'un outil intégré. Une réflexion est également menée concernant la mise en place d'une organisation mieux adaptée aux nouvelles perspectives. Objectif : harmoniser les processus et les flux de gestion du siège et des filiales. Mandaté par le comité de direction, le service informatique (trois personnes à l'époque) se lance à la recherche d'un ERP ad hoc et d'un intégrateur expérimenté. Début 2001, à l'issue d'un appel d'offres et de consultations des différents candidats, Optic 2000 retient le binôme BearingPoint - SAP (solution mySAP Retail). « C'était le binôme le plus prégnant : le fait qu'ils soient venus ensemble pour présenter leurs solutions a crédibilisé leur démarche », précise Jean-Marie Daniaud.



« Le choix de mySAP Retail et de BearingPoint a en outre été guidé par des critères différenciateurs majeurs. Tout d'abord la notoriété du produit, sa richesse fonctionnelle et la capacité réputée de l'éditeur à le faire évoluer, et enfin la pérennité de SAP. BearingPoint nous a séduit quant à lui par une approche de suivi de projet qui nous semblait mieux maîtrisée que celle des concurrents et par son expertise de la conduite du changement, nécessaire dans le cadre de notre projet. Enfin sa démarche Solution Center (délocalisation du projet dans les locaux de BearingPoint) répondait bien à nos contraintes. PME en pleine croissance, nous devons en effet concentrer nos ressources (seulement 80 personnes à l'époque) sur notre métier : nos opérationnels étaient par conséquent insuffisamment disponibles pour s'investir totalement dans un projet aussi ambitieux. Or nous avions un impératif de temps : le passage à l'euro au 1^{er} janvier 2002 ».

9 MOIS POUR OPTIMISER DES FLUX COMPLEXES D'APPROVISIONNEMENT

Baptisé Harpegio (pour Harmonisation du Programme de Gestion Intégrée d'Optic 2000), le projet démarre début avril 2001. En interne, outre le responsable de projet, sept opérationnels sont mobilisés à mi-temps. Chez BearingPoint l'équipe évoluera de 15 à 30 personnes selon les besoins. Compte à rebours : neuf mois. Au vu de ce délai court, décision est prise de réaliser d'abord un premier lot : gestion financière et contrôle de gestion (modules FI et CO), référencement des fournisseurs, approvisionnements et stocks (module MM et petite partie de WM) et gestion des ventes auprès des opticiens de l'enseigne (module SD). La gestion de l'assemblage des lunettes en atelier est reportée à un second lot. Une décision d'autant plus raisonnable que les processus d'Optic 2000 sont particulièrement complexes à modéliser. Les opticiens de l'enseigne ont en effet la possibilité de commander les produits (verres, montures, etc.) directement auprès d'Optic 2000, qui sous-traite alors une grande partie de la production, ou de s'approvisionner directement auprès de 150 fournisseurs référencés par la coopérative.

« Après les inévitables écueils du démarrage (commandes à ressaisir à la main, rupture de stocks...), nous commençons à goûter les bénéfices tangibles de mySAP Retail : une diminution nette des ruptures de stocks, un taux de service livraison supérieur, un meilleur contrôle qualité des produits achetés... »

Yves Guenin - Directeur Général
Optic 2000

Dans ce cas, le fournisseur livre l'opticien mais facture la coopérative (facturation sans réception et sans numéro de bon de commande associé) suivant des modalités négociées par cette dernière, qui va alors facturer à son tour l'opticien. Même processus en Suisse pour Optic 2000 Suisse. « Ce n'est à priori pas un processus standard pour les ERP », explique Jean-Marie Daniaud. « Mais grâce à la puissance de mySAP Retail et à leur grande maîtrise du produit, les consultants de BearingPoint ont trouvé la réponse dans l'option Affaire de Commissions (LO-AB), dont ils ont réalisé pour nous la première implémentation en France ».

Autre point d'orgue du projet : la mise en œuvre du configurateur de mySAP Retail, pour gérer à la commande l'ensemble des nombreuses caractéristiques techniques nécessaires à la fabrication des lunettes et lentilles. Conformément à la méthodologie « Solution Center » retenue, le paramétrage a été effectué dans les locaux de l'intégrateur, à l'issue d'ateliers de restitution métier (modélisation des procédures métiers), puis validé au fil de l'eau par les sept utilisateurs clés d'Optic 2000. BearingPoint a également assuré la conduite du changement (refonte des flux entrants de l'activité négoce et du système de référencement des articles et des fournisseurs) en plus de la formation des utilisateurs finaux.

LA PREMIÈRE IMPLÉMENTATION FRANÇAISE DE L'OPTION AFFAIRE DE COMMISSIONS (LO-AB)

Comme prévu, la solution est opérationnelle le 1er janvier 2002, moins de neuf mois plus tard, pour un démarrage en big-bang (tous modules confondus) le 2 janvier au matin. Un succès que Jean-Marie Daniaud attribue à deux facteurs : « L'énorme investissement de l'équipe interne, qui a su motiver l'ensemble des utilisateurs finaux et a contribué à la bonne appropriation de la solution, et l'exemplarité de l'intégrateur. Disponible et très compétente, l'équipe de BearingPoint a su en outre s'immerger totalement dans notre problématique et mettre en place des solutions innovantes (option Affaire de Commissions et configurateur) pour la résoudre efficacement ».

Aujourd'hui, sur les 200 collaborateurs d'Optic 2000, plus de la moitié utilisent mySAP Retail pour leurs opérations quotidiennes. La solution couvre en effet les principaux flux de la coopérative. Les flux financiers tout d'abord sont totalement automatisés : facturation, écritures de clôture, intégration bancaire... jusqu'au bilan. « Utiliser mySAP Retail est un atout par rapport à notre ancien progiciel comptable », souligne Pascal Quesnel, Directeur Administratif et Financier d'Optic 2000. « Nous disposons enfin d'informations de qualité, plus fiables, plus complètes et plus riches. Notre nouvelle solution nous permet de faire davantage de controlling sur les chiffres d'affaires, les marges ou les articles. Enfin, son intégration avec les outils des achats et de la gestion commerciale nous confère une visibilité pertinente sur les flux d'amont en aval : depuis une écriture comptable nous pouvons par exemple remonter instantanément à la facture associée ou à la commande. Cette capacité a énormément simplifié le contrôle factures ».

UN MEILLEUR CONTRÔLE DES MARGES ET UNE GESTION DES ARTICLES HARMONISÉE ET FIABLE

Côté gestion commerciale, mySAP Retail est interfacé avec le système de vente en ligne pré-existant. Ainsi toutes les commandes électroniques des points de vente alimentent en temps réel la solution SAP. Les commerciaux bénéficient en outre d'une base articles enfin structurée et d'un outil de gestion du référencement article centralisé et fiabilisé. Quant au configurateur utilisé lors de la commande pour prendre en compte toutes les caractéristiques des montures, verres ou lentilles, il permet d'optimiser l'épaisseur des verres en fonction des montures et de la correction à fournir au porteur.

Le service Achats s'est d'autant mieux approprié mySAP Retail que son métier n'était pas couvert par l'ancien système de gestion. « Pour négocier avec les fournisseurs, nous devons réaliser des simulations et des calculs de ristournes sur Excel, à partir de données pas toujours

faciles à récupérer », raconte Vanessa Misson, Responsable Achats Montures, Accessoires et Audiologie. « Aujourd'hui les conditions commerciales sont modélisées dans la solution SAP, qui nous permet d'éditer des tableaux avec les données réalisées puis d'analyser et de simuler les ristournes fournisseurs sur leurs chiffres d'affaires. Préparer les négociations avec les fournisseurs est beaucoup plus simple, plus rapide et surtout fondé sur des données beaucoup plus fiables ».

« En fait, l'utilisation de mySAP Retail professionnalise tous nos métiers », ajoute Jean-Marie Daniaud. « Avant, pour accéder à des informations, il fallait s'en remettre aux spécialistes en requête du service informatique et

attendre un résultats pas toujours ad hoc. Notre nouvelle solution démocratise l'accès à l'information et, ce faisant, responsabilise les opérationnels : responsables des achats, directeur financier, comptables, contrôleurs de gestion, ont un accès direct à des données fiables, transversales et partagées. Parce qu'ils construisent eux-même leurs requêtes, ils ont en outre ces données sous une forme parlante pour leur métier. Et le fait d'avoir accès à des informations qui faisaient défaut donne envie à tous d'entrer à leur tour des informations concernant leurs activités respectives et susceptibles d'intéresser les autres ».

« L'intégration de la Finance avec la gestion des achats et la gestion commerciale nous confère une visibilité pertinente sur les flux d'amont en aval, très utile. Cette capacité a énormément simplifié, notamment, le contrôle factures »

Pascal Quesnel - Directeur Administratif et Financier Optic 2000

DES OPÉRATIONNELS RESPONSABILISÉS ET DES PROCESSUS PLUS RIGoureux

Cette responsabilisation s'accompagne d'une plus grande rigueur dans les processus et d'une meilleure cohésion au sein de l'entreprise. Petit exemple parlant : auparavant, il arrivait qu'une augmentation de tarif d'un fournisseur ne soit pas immédiatement répercutée sur le prix de vente aux opticiens, au point que certains articles étaient vendus avec une marge nulle, voire à perte. Grâce à l'intégration de tous les processus, une telle bévue n'est plus possible aujourd'hui. Elle serait mise immédiatement en évidence au moment du contrôle facture qui se réfère au prix d'achat enregistré dans la base articles centralisée.



SAP FRANCE

57/59 bd Malesherbes
75008 Paris

Tel. : 01.55.30.20.00

Fax : 01.55.30.20.01

www.sap.com/france

Grâce au meilleur contrôle des mouvements que lui confère sa solution SAP, Optic 2000 prévoit également d'améliorer rapidement son taux de services. « Nos taux de services, sur le négoce que nous opérons directement auprès des opticiens, sont de 98% pour les verres, 94% pour les produits d'entretien des lentilles et 90% pour les lentilles », poursuit Jean-Marie Daniaud. « Et encore, grâce à d'importants sur-stocks. A terme, nous escomptons un taux de service de 97% pour tous les produits, tout en optimisant nos niveaux de stocks, donc en réduisant nos coûts ».

« Nous avons fait en 9 mois un bébé déclaré viable : notre solution de pilotage sous mySAP Retail. Les clés de la réussite de ce challenge en un temps record ? L'implication de notre équipe interne et des consultants de BearingPoint »

Yves Guenin - Directeur Général
Optic 2000

passer directement leurs commandes dans la solution mySAP Retail via une application Client. « Nous avons mis en place en juin 2002 un Centre de Compétence SAP », conclut Jean-Marie Daniaud.

« Sa mission sera d'assurer l'administration et la tierce maintenance applicative, aujourd'hui externalisés, de notre solution, mais aussi la hot line et la gestion des futurs projets. Si mySAP Retail devient le levier critique de notre croissance, de notre développement à l'international et de notre diversification, il nous paraît important d'avoir la pleine maîtrise de cet outil critique en

interne. C'est en outre une motivation supplémentaire pour tirer progressivement parti de toute sa richesse ».

EN PROJET : L'OPTIMISATION DES PROCESSUS DE FABRICATION DES LUNETTES GRATUITES

Optic 2000 attend aussi de nombreux bénéfices du second lot de son projet Harpegio, pour lequel BearingPoint est de nouveau retenu comme intégrateur. Au programme : le passage sous SAP de la gestion de l'atelier central d'assemblage de lunettes de la coopérative. Cet atelier assure dans le cadre de l'offre « 2 Pour 1 » (chaque presbyte qui acquiert une paire de lunette à verre progressif chez un opticien Optic 2000 a droit à une seconde paire gratuite) la fabrication de la seconde paire gratuite et son packaging (avec un guide client, des accessoires, etc.). Aujourd'hui, toutes les commandes (300 000 paires en 2001 !) sont traitées à la main. Leur automatisation devrait donc s'accompagner d'une forte augmentation de productivité.

Satisfait de sa solution SAP, Optic 2000 prévoit aussi de développer un système de reporting et d'aide à la décision (le produit SAP BW est pressenti) puis de permettre à terme aux opticiens du réseau de

Architecture technique

Solution :	mySAP Retail
Composants :	FI, CO, MM, SD, WM (en partie)
Nombre d'utilisateurs :	110
Serveurs :	Compaq sous 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>