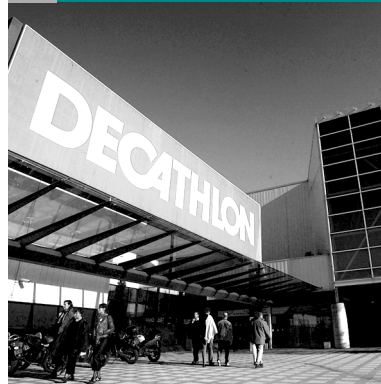


Témoignage client SAP Distribution



Le groupe **Décathlon**, qui vient d'ouvrir en Belgique son 319^{ème} magasin, compte aujourd'hui 26 500 salariés dans le monde. Avec un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros en 2001, ce concepteur, producteur et distributeur d'équipements et de vêtements de sport s'impose au 1^{er} rang européen et au 7^{ème} mondial sur son secteur. Soucieux d'accompagner et de soutenir son importante croissance et son internationalisation, **Décathlon** a choisi mySAP Retail et mySAP HR en 1998. Objectif : optimiser ses achats et sa logistique et se doter d'une visibilité fine sur les activités des pays, la rentabilité de ses produits et l'efficacité de ses fournisseurs.

DECATHLON

DECATHLON S'APPUIE SUR mySAP RETAIL POUR ACCOMPAGNER SON DEVELOPPEMENT

Attendu au tournant par la presse et le monde du "retail" durant ses presque quatre ans, avec une saine curiosité mais aussi parfois avec scepticisme voire ironie, le vaste projet international SAP de Décathlon s'est soldé le 13 février 2002 par un démarrage modèle, du jour au lendemain, dans treize pays simultanément (soit 1 000 utilisateurs) et sans perturbation majeure pour les quelque 300 magasins. Et les railleries de se muer en une certaine admiration.

" Pas une seule fois, malgré les difficultés que nous avons pu rencontrer du fait de la complexité de ce projet, nous n'avons remis en question notre choix de la solution de SAP ", tient à préciser Patrice David, Responsable Organisation et Formation de Décathlon. Et pour cause : " Nous avons toujours cru en ce produit et aux nombreux bénéfices et possibilités nouvelles que sa richesse fonctionnelle et sa puissance ne manqueraient pas de nous offrir. La partie HR (Paye et formation France), opérationnelle dès juin 1999 à l'issue des douze mois de mise en œuvre prévus, nous a confortés dans ce sens. Quant à la durée de la partie Retail, elle est parfaitement normale au regard de sa volumétrie (780 000 références à gérer), des extensions fonctionnelles programmées en cours de route et de notre haut degré d'exigence qualité, qui s'est traduit par dix-huit mois de tests. " Et comme Décathlon souhaitait en outre démarrer tous les pays en même temps, la bascule vers le nouveau système n'a pu se faire qu'une fois terminées toutes les localisations de la solution.



L'histoire de ce projet unique à ce jour dans l'hexagone commence en 1997, par un constat de la direction informatique de Décathlon : le système d'information en place, tant au niveau de sa capacité à monter en charge que de ses limitations fonctionnelles, menaçait de devenir un frein à la forte croissance du groupe, à savoir son déploiement à l'international et l'augmentation rapide de ses effectifs et du nombre de ses références.

“ Notre ancien système, constitué essentiellement d'applications maison ne nous permettait ni de gérer une volumétrie croissante, ni de mettre en œuvre de nouvelles stratégies, basées sur la refonte indispensable de certains métiers et processus, ni, à l'époque, de passer l'an 2000 ”, explique Arnaud Lescroart, Directeur des Systèmes d'Information Internationaux de Décathlon. “ Premiers concernés, les métiers des services centraux internationaux et des centrales d'achats de neuf pays à l'époque, ne pouvaient plus travailler avec un outil mono-devise, mono-fournisseur, mono-région et mono-client, quand leur organisation était devenue multilingue, multi-devises, multi-sites, multi-clients (les magasins) et multi-fournisseurs. Stratégiquement, ils avaient besoin d'avoir une visibilité globale certes, mais aussi par pays, par produit, par client, etc. Nous avons donc décidé d'acquérir des machines et des logiciels plus adaptés. ”

SAP CHOISI POUR SA RÉPONSE À LA DOUBLE PROBLÉMATIQUE RETAIL ET RH

Décathlon met alors à plat l'ensemble de son processus d'achat, allant de la constitution de son offre jusqu'au suivi de ses fournisseurs (gestion des articles, gestion des gammes, gestion des fournisseurs, commandes et pilotage), en analysant finement les nouveaux besoins. Fin 1997, cahier des charges en main, la groupe lance un appel d'offres auprès des éditeurs de progiciels spécifiques mais aussi d'ERP. “ Au même moment, l'Etat français prenait la décision du passage aux 35 heures ”, se souvient Arnaud Lescroart. “ Nous avons alors choisi d'anticiper le

problème par la refonte également de notre système de gestion de la paie, vieillissant et peu évolutif. ” Décision est prise de mener un projet global, commun, découpé en deux sous-projets : “ Retail ” et “ RH ”. Plus adaptés pour répondre à la double problématique, les ERP retenus à l'issue de l'appel d'offres sont étudiés plus en détail, jusque dans leurs ratios coûts/rapidité de mise en œuvre. “ Nous avons pris tout notre temps, car l'enjeu était de taille. Et en juin 1998, nous avons signé avec SAP, séduits par la capacité de ses solutions à nous donner une visibilité sur notre activité avec une granularité fine et leur vaste couverture fonctionnelle ”,

précise Arnaud Lescroart. “ Le fait que SAP assure également sa mise en œuvre, nous permettant d'avoir en face de nous un interlocuteur unique, a aussi pesé lourdement dans la balance. ” Dans la foulée, le sous-projet “ HR ” (paie des collaborateurs français) démarre. Sur le pont, vingt collaborateurs de Décathlon, pour un projet sous la direction et la responsabilité de SAP avec la contribution d'une dizaine de consultants de Bureau Van Dijk. En juin 1999, conformément au planning, la

solution est opérationnelle : les paies des 17 000 collaborateurs français du groupe sont éditées dès le mois de juillet et en septembre 1999, Décathlon est l'une des premières entreprises françaises à passer aux 35 heures, sans souci technique majeur grâce à sa nouvelle solution.

UNE VOLUMÉTRIE HORS NORME POUR R/3 DE 780 000 RÉFÉRENCES

Le sous-projet “ Retail ” démarre en septembre 1998, par une phase d'analyse fonctionnelle et de ré-ingénierie des processus. En avril 1999, l'équipe projet (vingt personnes côté Décathlon et une dizaine de consultants sous étiquette SAP) se lance dans le paramétrage des modules MM (achats/stocks) et SD (ventes). En octobre, décision est prise, pour répondre à un nouveau besoin stratégique des métiers de la logistique, d'étendre le périmètre du projet à trois processus supplémentaires : Gestion des approvision-

“ Notre projet SAP est une aventure humaine extraordinaire, dans laquelle tous les acteurs, internes comme externes, se sont investis sans compter. Sa consécration ? La bascule du 13 février 2002 qui, du jour au lendemain, nous a permis d'approvisionner, avec SAP en amont, nos 319 magasins. ”

Arnaud Lescroart, Directeur des Systèmes d'information
Décathlon

nements, Douane-import/export-transport et une partie de la Facturation. En novembre, une première maquette est soumise à des tests de performances élaborés par SAP : “ Une catastrophe ! ”, raconte Arnaud Lescroart : “ nous étions partout dans le rouge foncé. Nos plates-formes n’étaient pas assez puissantes, notre paramétrage pas assez optimisé : bref, pionniers de la mise en place de SAP en France dans le domaine du Retail, avec en outre une volumétrie hors norme pour SAP (nos fameuses 780 000 références), nous essayons quelques plâtres. Mais nous étions toujours aussi déterminés à aller de l’avant : nous avons donc fait évoluer nos plates-formes puis nous nous sommes résolument remis à l’ouvrage. ”

Enfin, en avril 2000, Décathlon dispose d’une solution opérationnelle validée, avec pour chaque pays, une version tenant compte des spécificités locales. Suivent alors dix-huit mois de tests fonctionnels et de performance. Durant l’année 2001, Décathlon accompagne cette phase de tests de deux autres projets : le passage à l’euro, puis la mise en œuvre de la solution SAP BW (Business information Warehouse, le système d’aide à la décision de SAP). Cette dernière doit alors permettre d’analyser les données suivant différents axes, afin d’améliorer encore la réactivité du groupe. Enfin, à partir de juillet 2001, mu toujours par son haut niveau d’exigence, Décathlon établit un plan de bascule de l’ancien vers le nouveau système de gestion, effectue cinq simulations de reprise des données, puis une bascule définitive le 13 février 2002. “ Nous sommes très exigeants sur la qualité de nos solutions informatiques ”, explique Arnaud Lescroart. “ Aussi ces tests et simulations avaient pour vocation de garantir le zéro défaut de notre solution : car treize pays, 1000 utilisateurs et des millions de clients étant alors concernés, nous n’avions vraiment pas droit à l’erreur. ”

20 000 PAIES SOUS SAP HR

Aujourd’hui la solution “ Retail ” est utilisée au quotidien par un millier de personnes, dont 250 profils stratégiques : décideurs,

acheteurs, chefs de marché, gestionnaires de stocks, contrôleurs de gestion... Au niveau du siège, elle leur permet de construire l’offre Décathlon, d’acheter les produits à mettre en rayon ou les composants nécessaires à leur fabrication le cas échéant, de suivre les stocks des centrales d’achats des pays et d’assurer leur réapprovisionnement. Au niveau des pays (quinze aujourd’hui), l’outil permet de gérer les achats locaux (librairie sportive, produits diététiques...), d’adapter les prix de l’offre internationale aux pratiques locales puis d’approvisionner les 319 magasins. Le module HR assure aujourd’hui la gestion de la paie de presque 20 000 personnes en France et Décathlon étudie actuellement

son extension à la gestion des formations, des contrats, des compétences et du recrutement. Quant à SAP BW, il sert d’outil de pilotage aux contrôleurs de gestion des centrales d’achats (requêtes classiques d’analyse multi-dimensionnelle des chiffres), mais aussi d’outil de communication critique à l’attention de tous les collaborateurs. Relié à l’Intranet du groupe, via un programme spécifique de constitution de

pages HTML, il permet de “ pousser ” chaque jour vers les collaborateurs, les résultats de la veille : chiffre d’affaires, marges, etc. “ Cette transparence sur les résultats quotidiens détaillés est un élément fondamental du management de Décathlon ”, précise Arnaud Lescroart.

UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT ESTIME DE 18 A 24 MOIS

Et Patrice David d’ajouter : “ Nous estimons, pour le côté fonctionnel du projet (licences de l’ERP et mise en œuvre) un retour sur investissement de 18 à 24 mois après la prise en main de l’outil par les utilisateurs, imputable aux nombreux bénéfices et gains attendus. Premier bénéfice concret : la visibilité immédiate offerte par mySAP Retail sur les stocks. Depuis un même écran, les gestionnaires peuvent consulter l’état des stocks de toutes les centrales d’achats, alors qu’ils devaient auparavant se connecter successivement sur les applications de gestion de chaque pays.

“ Quand une entreprise atteint notre taille il ne lui est plus possible de travailler sans visibilité immédiate par région, client, fournisseur, article...et sans la possibilité d’anticiper : mySAP Retail doit nous permettre de répondre à ces exigences. ”

Patrice David, Directeur Organisation et Formation
Décathlon

Cette visibilité globale et détaillée va nous permettre de mieux suivre leur répartition et mieux gérer leur écoulement. Le gain attendu à ce niveau est donc une réduction de la durée de vie des stocks. Autre facteur impactant cette durée de vie : la rapidité des commandes entre pays et services généraux. Avec mySAP Retail, lorsqu'un produit est référencé par les services généraux, il est immédiatement disponible à la commande, quand il fallait compter un jour de carence avec l'ancien système. ”

La valeur ajoutée de la nouvelle solution côté logistique va, elle aussi, contribuer à la réduction de cette durée de vie des stocks, grâce à une plus grande pertinence des réapprovisionnements. SAP devra également favoriser un suivi plus rigoureux des transports, avec automatisation des documents associés (douane, import/export). La réduction des coûts logistiques est donc aussi l'un des éléments clés du retour sur investissement. Autre élément de poids : le meilleur suivi des fournisseurs. La nouvelle solution “ Retail ” va permettre en effet de mesurer leurs performances sur des éléments tangibles, à faire valoir lors des négociations. Une gestion plus pertinente des offres et des linéaires est également au programme : “ Avec notre ancien outil, lorsque nous remplacions, dans une case de linéaire, un produit par un autre de même usage (par exemple un modèle de chaussures de tennis par un autre équivalent) nous ne pouvions pas établir de lien entre les deux offres, donc nous perdions toute lisibilité sur la case (ses marges, son taux de rotation, etc.) au fil du temps ”, poursuit Patrice David. “ mySAP Retail nous permet désormais d'associer chaque case à un usage, et donc va nous aider à mieux piloter nos linéaires et nos offres. ”

“ Aujourd'hui, le millier d'utilisateurs de mySAP Retail a pleinement conscience de disposer d'une solution très puissante, porteuse d'opportunités stratégiques et génératrices de gains. Mais notre bénéfice le plus attendu reste leur satisfaction unanime passant aussi par une bonne maîtrise de l'outil. ”

Patrice David et Arnaud Lescroart - Décathlon

ARCHITECTURE TECHNIQUE

Solution	mySAP Retail + mySAP HR + SAP BW
Nombre d'utilisateurs	1 000
Serveurs	IBM Risc 6000 S80 sous Unix
Base de données	Oracle 8
Réseaux	TCP/IP et Intranet

UNE VISIBILITÉ CRITIQUE SUR LES COÛTS ET MARGES RÉELS DES ARTICLES

Enfin, Décathlon attribue également le rapide retour sur investissement de la partie fonctionnelle, à un meilleur pilotage des prix et des marges. SAP lui confère en effet une visibilité sur les coûts réels de chaque article, qui lui faisait en partie défaut auparavant. Ce coût tenant compte de tous les facteurs (prix d'achat, coût de stockage, durée en linéaire...), il permet de déduire la vraie marge de chaque article. Quant à SAP BW, il permettra de mettre en évidence immédiatement les moindres dysfonctionnements, sans attendre la diffusion officielle des chiffres, et donc de réagir plus vite, voire d'anticiper. Côté technique enfin, la centralisation du système, au sein d'un Data Center sécurisé, a simplifié son administration et sa supervision, même si l'expérience manque encore aux administrateurs, et a permis d'optimiser la structure d'exploitation informatique. Bilan : une réduction très attendue des coûts d'exploitation. “ Maintenir l'ancien système à bout de bras était devenu très coûteux ”, rappelle Arnaud Lescroart. “ Aussi, malgré les gros investissements matériels consentis pour le projet, nous devrions repasser en positif en coût d'exploitation, côté informatique, d'ici trois à quatre ans. ”