



Pour soutenir sa réorganisation et s'inscrire dans une logique de groupe, Cegetel a décidé de miser sur la puissance de SAP R/3, déjà utilisé avec satisfaction par 5 de ses sociétés. Mis en œuvre en un an, grâce à l'assistance efficace d'Andersen Consulting, le nouveau système économique et financier permet à Cegetel de rationaliser ses flux d'achats, d'homogénéiser ses processus financiers et d'absorber facilement son exceptionnelle croissance.

Juin 1999 : Cegetel annonce à ses 7000 collaborateurs, que le réseau SFR vient de franchir le cap symbolique des 5 millions d'abonnés. En avance sur toutes ses prévisions, le groupe qui réunit une trentaine de sociétés, a augmenté ainsi, de 80% en un an, le nombre de ses clients. Cette annonce traduit parfaitement le lot quotidien du premier opérateur privé de télécommunications en France : une croissance exceptionnelle, avec un chiffre d'affaires qui devrait atteindre 27 milliards de francs fin 99.

Une refonte pour supporter la restructuration de Cegetel

« Cette logique de forte croissance a amené, fin 1997, la direction générale de Cegetel à mettre en place une nouvelle organisation, en restructurant le groupe par branche d'activités : Grand Public, Réseau et Systèmes et Entreprises », explique Olivier Gaspar, Responsable Organisation et Procédures Groupe et Responsable Audit Interne Groupe.

Cette réorganisation s'accompagne de trois enjeux stratégiques majeurs : Tout d'abord, mieux maîtriser les flux d'achats au sein du groupe, depuis les appels d'offres jusqu'aux règlements des fournisseurs, grâce à la mise en place d'une direction commune des achats. Ensuite, remonter plus facilement des chiffres significatifs au groupe Vivendi auquel appartient Cegetel en s'appuyant sur un plan de compte commun. Enfin, améliorer la visibilité par branche et la comparabilité des activités, grâce à l'harmonisation et l'homogénéisation des procédures de gestion.

Un projet qui capitalise sur l'expertise R/3 du groupe

« Pour soutenir la nouvelle organisation, nous avons décidé de nous appuyer sur SAP R/3, déjà utilisé par 5 de nos sociétés, notamment par SFR et Cegetel Entreprises, mais avec des paramètres divergents empêchant tout rapprochement des comptes », ajoute Olivier Gaspar.



« Utilisateur satisfait et très conscient de ne pas exploiter toute la puissance de notre solution R/3, nous n'avons aucunement souhaité remettre ce choix antérieur en cause par un nouvel appel d'offres. Au contraire, nous voulions capitaliser sur notre expertise SAP et nous adosser aux paramètres existants pour aller au-delà de la simple montée de version (de la 3.0.e et 3.0.f vers la 3.1.i) et mener un véritable projet de refonte des systèmes économiques et financiers du groupe, en recadrant le paramétrage avec notre nouvelle réalité. »

Andersen Consulting : un intégrateur proactif aux idées pertinentes

Avant de démarrer ce nouveau paramétrage, Cegetel décide de se faire assister d'un intégrateur, pour mener une pré-étude stratégique et analyser les opportunités de retour sur investissement. Déjà partenaire de Cegetel sur de nombreux autres projets, Andersen Consulting s'impose d'emblée comme le coéquipier idéal. « Nous avons déjà pu apprécier de façon très concrète ses méthodes de travail et son efficacité, mais sur ce projet très précis, Andersen Consulting nous a séduits par sa démarche très proactive », souligne Olivier Gaspar. « En effet, dès juin 1997, des consultants impliqués sur nos projets nous ont démontré la nécessité de mener une refonte, en nous présentant un résumé des réflexions qu'ils avaient menées à ce sujet, plein d'idées pertinentes. » Le nouveau projet SAP de Cegetel démarre de façon effective, en octobre 1997, par une pré-étude d'un mois. Menée par une équipe mixte Cegetel-Andersen Consulting de 5 personnes, cette pré-étude permet d'évaluer la faisabilité du projet et les gains et avantages attendus et de rédiger un cahier des charges intégrant les attentes des utilisateurs. En janvier 1998, le dossier reçoit l'aval de la direction administrative et financière, de la direction informatique et de la direction du réseau. La mise en œuvre des modules FI (Gestion financière), CO (Contrôle de gestion) et MM (Gestion des Achats) de la version 3.1.i de SAP R/3 démarre fin janvier 1998.

Un pari gagné grâce à des partenaires dynamiques et à des dirigeants investis

Défi à relever : basculer en big-bang vers la nouvelle solution, en janvier 1999, au moment de la clôture annuelle. Moyens mis en place : une équipe de projet mixte (1/3 Cegetel, 2/3 Andersen Consulting) de 30 à 45 personnes selon les phases, structurée en 4 ateliers, un par module et un atelier technique. Atout maître : un comité de pilotage intégrant des utilisateurs chargés de la validation, haut placés dans la hiérarchie du groupe.

« Pari tenu ! Nous avons basculé vers la nouvelle solution à la date prévue, en respectant parfaitement le budget imparti »,

poursuit Olivier Gaspar.

« Une réussite qui s'explique par la réunion de 4 facteurs importants. Premier facteur : L'implication de la hiérarchie de Cegetel, qui a su promouvoir les avantages de la nouvelle solution pour faire tomber les résistances internes, en mettant en avant l'intérêt majeur du groupe et de sa nouvelle structure. Second facteur : La capacité d'Andersen Consulting à gérer des projets de grande envergure, en gardant toujours dans sa mire les aspects délais et budgets. Troisième facteur : Le dynamisme de l'équipe projet interne et son écoute des utilisateurs. Quatrième facteur, enfin : les qualités humaines des personnes d'Andersen Consulting, leur très forte expertise SAP et la bonne appréhension de notre métier dont ont fait preuve les experts de cette équipe. A souligner aussi : l'intervention constructive de SAP dans le choix et le « sizing » des machines et la validation de notre architecture technique qui doit supporter de hauts volumes de transaction. »

R/3 : une solution plus performante pour rationaliser les flux

Plus de 1000 collaborateurs du groupe utilisent aujourd'hui SAP R/3. « On enregistre un fort taux de satisfaction du côté des comptables, qui sans subir de révolution fonctionnelle, observent des temps

de réponse meilleurs, bénéficient d'un plus grand confort d'utilisation et gagnent un temps précieux en période de clôture », précise Olivier Gaspar.

« La nouvelle solution confère aux acheteurs une meilleure maîtrise des flux d'achats, qui s'est traduite par une renégociation stratégique de nombreux contrats donc par des économies significatives. La mise en place d'indicateurs, en cours, va également donner une plus grande visibilité sur ce flux critique. »

C'est aussi en terme de visibilité que la direction du réseau exprime sa plus grande satisfaction : très impliquée dans le projet, cette direction a mis à profit ce dernier pour repenser ses procédures et définir des tableaux de bord lui permettant un suivi précis et pertinent du réseau et de son déploiement.

Transformer en atout la croissance exceptionnelle du groupe

Et Olivier Gaspar de conclure : « Notre nouvelle solution SAP de niveau groupe nous permet, à effectif égal, d'absorber l'augmentation de nos flux d'achat et de règlements fournisseurs et d'assurer le suivi de nos comptes clients alors que le nombre de ces derniers double pratiquement chaque année. C'est une solution pérenne et performante, tournée vers l'avenir, qui va nous aider à faire de notre croissance exceptionnelle, un atout. »

Architecture Technique

- Modules : FI, CO, MM
- Nombre d'utilisateurs : Plus de 1000.
- Serveurs : 4 serveurs HP (1 serveur Bases de données, 3 serveurs d'applications)
- Postes Client : HP et Dell
- Bases de données : Oracle 7
- Réseaux : Ethernet