

STRATÉGIE LOGISTIQUE

TOUTE L'INFORMATION DU SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

HORS SÉRIE N°6 - ERP

PAGE 6

TÉMOIGNAGE

Modling opte pour le multisite avec QUAD



PAGE 8

TÉMOIGNAGE

Soplami reforme son système d'information

PAGE 10

TÉMOIGNAGE

La Case aux Epices se pique à l'ERP



TABLE RONDE

ERP

ACTE II

Les utilisateurs ont la parole

PAGE 13

PAGE 24

UNIVERS PROGICIELS

ERP : les solutions se plient en quatre

Avec la participation de

GENERIX Group page 2

SYLOB page 4





generix
group



Carrefour, Leclerc, Leroy Merlin, Nestlé, Unilever, Sodial, Metro, Sara Lee, Cdiscount... 1500 distributeurs et industriels internationaux ont choisi les solutions collaboratives de GENERIX Group pour gérer leurs flux et optimiser leur chaîne de valeur.



SOLUTIONS APPLICATIVES

- GESTION COMMERCIALE
- VENTE MULTI CANAL
- ERP MÉTIER
- CRM
- APPROVISIONNEMENTS
- SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
- DÉCISIONNEL

SOLUTIONS D'INTÉGRATION ET DE COLLABORATION

- EAI, EDI, B2B
- TRAÇABILITÉ
- FACTURE DÉMATÉRIALISÉE
- DATA SYNCHRONISATION
- PORTAILS COLLABORATIFS

www.generixgroup.com



generix collaborative entreprise

INFLUE

agil

sont des marques de GENERIX Group

12-14, rue Médéric - 75815 Paris Cedex 17
Tél. 01 56 79 41 00 - Fax rédaction 01 56 79 43 75
Site internet : www.strategie-logistique.com

Groupe Industrie Services Info
Président directeur général : Christophe Czajka
Editeur : Hervé Barroin

Pour joindre votre correspondant, composez 01 56 79 suivi des quatre chiffres entre parenthèses indiqués après chaque nom
Pour leur adresser un e-mail, taper l'initiale du prénom, le nom puis @gisi.fr (exemple : jdupont@gisi.fr)

Rédaction

Rédacteur en chef : Henri Saporta (44 06)
Rédacteur en chef adjoint : Gilles Solard (44 26)
Chef de rubrique : Olivier Cognasse (96 33)
Chef de rubrique : Luisa Manzella (96 27)
Chef de rubrique : Magali Mouzard (96 31)
Ont participé à la rédaction : Sylvie Druart (96 29)

Réalisation

Directeur des réalisations : Erick Berger (43 19)
Maquette : Studio Claudette Belliard

Commercial Fax 01 56 79 42 44

Directrice commerciale : Brigitte Bizalion (41 64)
Directrice commerciale Industrie : Béatrice Allegre (41 61)
Directeur de clientèle : Christian Blin (96 25)
Région : Sylvain Pannetier (04 72 75 77 22)
Assistante : Nathalie Chasles (41 66)

Marketing

Directrice : Catherine Goudounèche (43 59)
Responsable : Bérandère TERNISIE (42 94)

Conférences et événements

Directrice : Caroline Nourry (43 58)
Responsable des conférences : Anne-Carole Barbarin (96 14)

Administration/Gestion Fax 01 56 79 43 04

Directeur administratif et financier : Rachel Langguth (41 38)
Responsable juridique : Odile Giraud (39 05)
Directeur des ressources humaines : Frédéric Sibille (96 07)

Technique/Production

Directeur : François Ventura
Fabrication : Benoît Carlier (responsable) (43 70)
Informatique : Léo Nehaïssi (responsable) (41 50)
Internet : Nathalie Merceron (responsable) (96 15)
Services généraux : Jean-Pierre David (responsable) (44 31)

Annonces classées Fax 01 56 79 43 08

Michel Stein (44 29), Marie-France Verspan (41 58)

Diffusion/Abonnements/Éditions

Directeur de la diffusion et de la promotion :
Bénédicte Hartog (41 26)
Directeur des abonnements : Patricia Rosso (43 87)
Directeur des éditions : Annie Zaratti (39 41)
Directeur base de données marketing : Pablo Fourcat (96 06)
Direction de la promotion : Jean-Baptiste Alline (96 21)
Responsable de la promotion :
Isabelle de Gouyon Maignon (43 44)
Service Clients : 41 29 ou 41 33

Tarifs abonnements France (TVA 2,1 % incluse)

1 an : 9 numéros + accès Web : 100 € TTC
Étudiants/Demandeurs d'emploi : 55 € TTC sur justificatif
Etranger : nous consulter
Règlement à l'ordre de Stratégie Logistique
Pour la CEE, préciser le numéro de TVA intracommunautaire
Librairie (vente des numéros déjà parus et des
Annuaire (42 88) - Annuaire (TVA 19,6 % incluse)
Le guide de la manutention et de la logistique : 54 € TTC

Stratégie Logistique est édité par Groupe Industrie Services Info

Principal actionnaire : GISI Communications
SA au capital de 1 057 080 € - 309.395.820 RCS Paris
Siège social : 12-14, rue Médéric - 75815 Paris Cedex 17
Directeur de la publication : Christophe Czajka
Commission paritaire : 1105 T 77924 - ISSN 1249-2965
Imprimé en France : Kapp Lahure Jombart Z.I. N°1 - 27000 Evreux

Dépôt légal à parution

Les noms, prénoms et adresses de nos abonnés sont communiqués à nos services internes et aux organismes liés contractuellement avec le Groupe Industrie Services Info. En cas d'opposition motivée, la communication sera limitée aux obligations découlant de l'abonnement. Les informations pourront faire l'objet d'un droit d'accès ou de rectification dans le cadre légal. La direction se réserve le droit de refuser toute insertion sans avoir à justifier sa décision.

Editorial Gilles Solard rédacteur en chef adjoint

10 ans d'ERP

Le salon ERP a 10 ans. *Stratégie Logistique* aussi. Et comme par hasard, nous sommes partenaires. Unis dans ce monde difficile de l'entreprise resource planning (ERP). Difficile parce que ces grands systèmes informatiques nécessitent une attention particulière. Dans ce numéro, vous trouverez le compte rendu in extenso d'une table ronde réunissant 4 utilisateurs de ces grands progiciels. Et le mot président revient dès la troisième ligne. Un ERP doit être un projet d'entreprise avant d'être un projet informatique.

Ce hors série qui fait se rencontrer 4 PME entre 75 et 400 millions d'euros de chiffre d'affaires donne en tout cas une leçon. « Il fallait améliorer l'efficacité industrielle », explique l'un des invités à notre table ronde. Non seulement les gains ne sont pas évidents sur le plan financier mais en plus ils ne doivent pas rentrer en ligne de compte. « Ceux qui réussissent le mieux ne sont pas ceux qui ont réussi à calculer un retour sur investissement », avertit un participant. En revanche l'ERP conditionne parfois la survie de l'entreprise pour un coût certes important mais pas exagéré : il se situe entre 1 %

et 2 % du chiffre d'affaires.

Mais l'ERP n'est pas tout. « Il couvre 80 % des besoins d'une entreprise mais les 20 % restants relèvent du système d'information », explique quelqu'un. Ces 20 % qui conditionnent à leur tour 80 % des efforts à fournir ! L'après ERP peut ainsi durer des années...

Voici quelques réflexions ressorties de cette table ronde passionnante. Un document auquel nous avons associé comme d'habitude la littérature de *Stratégie Logistique* sur le sujet. Ce document numérique, publié en avant première du salon ERP, est le deuxième consacré à ce sujet. L'acte II qui donne la parole aux utilisateurs suit l'acte I portant sur les éditeurs et précède un acte III à venir l'année prochaine sur les intégrateurs.

En nous excusant auprès des participants de cette table ronde qui a été réalisée en septembre et qui n'est publiée qu'aujourd'hui, du fait du décalage du salon ERP.

Bonne lecture ! ●



« Ceux qui réussissent le mieux ne sont pas ceux qui ont réussi à calculer un retour sur investissement ».



Editeur - Intégrateur de solutions ERP



Pilotez la performance où que vous soyez !

Savoir gérer toujours plus d'informations, toujours plus vite où que vous soyez est un défi quotidien.

SYLOB vous accompagne pour relever ces défis et donner vie à vos projets.

SYLOB sera présent au salon ERP

Du 13 au 15 novembre au CNIT Paris - Stand A 21.
Venez découvrir notre gamme de solutions dédiées aux PME industrielles .



Inflation en France • Prix à la consommation dans l'union européenne • Restez branchés 24h/24 le chef est employé • Machines à la salle des indices & cotations moyennes annuelles • Ensemble Et suivez l'évolution de nos 7 000 indices de base • Bâtiment • Moyennes et 200 000 cotations pour agir au quotidien mensuelles • Emission de CO2 • Pétrole brut • Produits énergétiques industriels • Produits pétroliers • Naphta • Propylène • Prix de vente moyens mensuels en métropole • Indices • Ethylène • Butane et propane • Index électrique • Indices des prix des tréfilés • Aciers à la grande exportation • Fonte hématite HC • Aminoplastes • Cellulose • Matériels • ou mensuel (20 € TTC/mois) • Ethylène • Prix de vente • Cuir • Risques industriels 1 accès illimité aux indices & cotations • Moyen d'évolution • Cuir et peaux de L'Usine Nouvelle et produits de soudage • Risques industriels • Transmissions • Indices jusqu'à 30 indices de la construction • Fédération française pneumatiques • Tous les cours sur : www.indices.usinenouvelle.com

L'USINENOUVELLE
INDICES & COTATIONS

UN SERVICE EN LIGNE DE



ABONNEZ-VOUS

1 AN
(9 numéros)

85 €^{TTC}
seulement
au lieu de ~~100~~ € TTC



Le mensuel :

- L'actualité du secteur
- Des enquêtes sectorielles
- Des conseils d'experts
- Les manifestations
- Les bonnes pratiques des professionnels leader



Les services web :

- la newsletter hebdomadaire
- l'accès au site et ses archives

Bulletin d'abonnement

à renvoyer à : **STRATEGIE LOGISTIQUE - Service Abonnements**
12-14 rue Médéric - 75815 PARIS Cedex 17

7C1A*

Je choisis de m'abonner à **Stratégie Logistique** pour :

- 1 an** (9 numéros) pour **85 € TTC**
au lieu de ~~100~~ € TTC* soit **15% de réduction.**
- 2 ans** (18 numéros) pour **130 € TTC**
au lieu de ~~200~~ € TTC* soit **35% de réduction.**

Mon abonnement comprend l'accès réservé sur le site www.strategielogistique.com

Règlement

- Ci-joint mon chèque à l'ordre de **STRATEGIE LOGISTIQUE.**
(Merci de m'envoyer une facture acquittée.)
- Je préfère régler à réception de facture

* TVA 2,10%. Offre valable en France métropolitaine jusqu'au 31 décembre 2007.

L'imputation des frais d'abonnement au budget de formation permanente de votre entreprise est possible sous réserve des conditions édictées par la circulaire 471 du 17/08/1989 dont, sur demande, une copie peut être mise à votre disposition. Informatique et Libertés - Les informations demandées sont indispensables au traitement de votre abonnement. Conformément aux lois informatiques et libertés du 06/01/1978 et LCEN du 22/06/2004, vous pouvez accéder aux informations vous concernant, les rectifier et vous opposer à leur transmission éventuelle en écrivant au Service Abonnements.

Société _____

M. Mme Mlle

Nom _____ Prénom _____

Fonction _____ Service _____

Adresse _____

_____ Ville _____

Code Postal _____

Tél. _____ Fax _____

Siret _____ Code Naf _____

E-mail ► _____ @ _____

(Indispensable pour recevoir votre code d'accès à www.strategielogistique.com)

Je souhaite recevoir des informations du Groupe GIS Oui Non
et de ses partenaires Oui Non

Date _____ Signature ► _____

Modling opte pour le multisite avec QAD

En rachetant Avery Dennison, Modling a modifié ses schémas logistiques et par là même, son système d'information. Ce dernier doit notamment absorber une très importante saisonnalité et la multiplication des sites de production. Yves Choquet, directeur général de Modling, nous a accueillis sur le site de Moul.

La société Hamelin, spécialiste de la papeterie en Europe, se positionne sur trois marchés : l'environnement, les façonnés papier (blocs et agendas) et les articles de classement. Le groupe possède 27 sociétés en Europe dont Modling qui se place parmi les premiers en Europe sur le secteur des articles de classement (classificateurs, intercalaires, chemises...). Au rapprochement des deux sociétés Avery Dennison pour sa partie classement et Modling en février 2006, Modling revoit son organisation logistique et les systèmes d'information arrivant en support. La société dispose alors de trois usines, deux anciennement Avery Dennison à La Monnerie (Puy de Dôme) et Troyes (Aube) ainsi qu'une troisième à Moul près de Caen.



Modling fabrique également une MDD sous la marque Elba, présente dans toute la distribution.

Yves Choquet, directeur général de Modling, devant le site de Moul.

Chaque site de production est organisé par famille de produits. Un centre de stockage et de distribution unique situé dans la zone logistique de Caen, à proximité des transporteurs, accueille la totalité des produits finis. Depuis l'acquisition d'Avery Dennison, les camions arrivent de nuit en provenance de La Monnerie et de Troyes. A réception des produits finis, une partie est mise en stock, l'autre en préparation de commandes. Le chargement et déchargement des palettes en provenance de Moul a été de son côté automatisé : des navettes dédiées au site de Moul, qui est aussi le plus important (avec deux fois

plus de volumes produits que la somme des deux autres sites), font le trajet usine/centre de distribution 7 à 8 fois par jour, voire 15 à 20 en période pleine.

Du professionnel au particulier

L'entreprise compte 400 personnes et gère 4 000 références adressées à deux grands marchés, eux-mêmes issus de deux profils d'utilisateurs : le marché professionnel d'une part. Il est servi par des distributeurs du secteur professionnel (70 % des ventes en France) tels que les fournisseuristes de bureau (Lyreco, Guilbert groupe Office Dépôt, Fiducial, Corporate Express), les véricistes (Viking Groupe Office Dépôt, Bruneau et JPG) ainsi que les super stores (Grandes Surfaces Spécialisées comme Office Dépôt, Bureau Vallée, Office Center, Hyperpleinciel). Et le consommateur particulier d'autre part. Celui-ci s'approvisionne auprès de la GSA (Grandes Surfaces Alimentaires) ou GMS (Grandes et Moyennes Surfaces), les papeteries de centre-ville indépendantes ou franchisées.

Les prévisions des ventes sont cloisonnées de la même manière : une activité professionnelle permanente principalement basée sur l'historique en tenant compte des événements comme les promotions et gérée en flux tirés ; et parallèlement, une activité scolaire, liée à une grosse opération, la rentrée des classes qui se caractérise par de très importants volumes et commandes (correspondant à 30, voire 50 % de production supplémentaire). Ces dernières sont cadencées de



mars à juillet mais leur contenu est difficilement prévisible d'une année à l'autre.

En outre, les matières premières dont a besoin Modling connaissent des cycles de fabrication relativement longs, jusqu'à plus de deux mois, organisés par campagne et offrant peu de flexibilité.

Pour unifier

Pour répondre à ces contraintes et en même temps favoriser le rapprochement des deux sociétés, Modling se met en quête d'un système intégré. Les sites de la Monnerie et de Troyes sont de leur côté déjà équipés d'une ancienne version de MFG/Pro éditée par QAD tandis que Modling utilise un système développé en interne. « Les deux outils donnaient satisfaction, puisqu'utilisés et améliorés au fil des ans » déclare Yves Choquet. « Un même ERP standardisé facilite les échanges d'information et homogénéise les organisations. Il contribue également à la fusion des cultures d'entreprise », poursuit-il.

Le choix d'un ERP permet également à l'entreprise de bénéficier de mises à jour régulières et permanentes. Après avoir écarté les deux plus importants éditeurs ainsi que les plus petits, Modling s'intéresse à la tranche moyenne du marché de l'édition de l'ERP (IFS, IBS, Lawson...). Son besoin va vers un outil industriel multisite couvrant toutes les fonctions de l'entreprise, des expéditions aux achats, en passant par la production, l'entrepôt, la gestion commerciale ou la finance. Un outil à la fois capable de gérer plusieurs types d'organisations (flux tirés ou poussés), adapté à la taille, au budget de l'entreprise pour un délai d'installation réduit. Le choix de l'entreprise se porte au final sur la toute dernière version de QAD – eb3 – qui répond à ses attentes en termes de pérennité, de solidité et présente de nombreuses références.

Côté calendrier, les discussions avec l'éditeur débutent en avril 2006 et se concluent fin juillet. Entre septembre et décembre 2006 s'enchaînent le dimensionnement de l'organisation matérielle, son achat,

« En été 2008, nous ré-équiperons l'ensemble de nos trois usines et l'entrepôt, plus tous les services administratifs de la même version et d'un même système »

Yves Choquet



Le site de distribution et de stockage situé à Caen occupe une surface de 11 000 m² sur 7 niveaux. Il comprend classiquement une zone de réception, de stockage, de préparation et des quais d'expédition. Dans le flux, les commandes arrivent sur un service centralisé, l'administration des ventes, en charge du suivi clientèle. Le service saisit la commande dans le système, puis la valide. Visibilité est ensuite donnée aux usines du portefeuille de commandes à livrer, du stock et du réapprovisionnement éventuel. A 17 heures, le système récapitule les commandes à préparer le lendemain et en même temps, les informations sont envoyées aux transporteurs par EDI. Les commandes sont traitées à J+7 dans le cas du permanent. L'entreprise livre à ses clients des cartons de classeurs ou de chemises, des palettes de cartons homogènes ou non. En ce qui concerne la rentrée des classes, les livraisons ont lieu pendant trois mois. Les distributeurs les plus importants sont livrés en deux ou trois fois, la dimension de la livraison correspondant au rythme auquel ils écoulent la marchandise dans leurs magasins. Enfin, Modling travaille avec une dizaine de transporteurs partenaires.

la définition du calendrier d'installation, les dernières discussions, la création des équipes projet... Le déploiement à proprement parler commence en janvier 2007 avec la formation des utilisateurs clés (une vingtaine avec un profil très métier) et le paramétrage en mars. Un comité de pilotage formé dès janvier regroupe l'ensemble des grandes fonctions de l'entreprise. Il se réunit une fois par mois pour aborder les grandes décisions et vérifier l'avancée du projet dont la durée est estimée par l'entreprise à un an et demi. En deuxième partie d'année, les équipes QAD seront amenées à réaliser s'il y a lieu les développements spécifiques et le paramétrage final. Après viendront la phase de tests, les remontées de données, la définition de procédures et la formation des utilisateurs. « En été 2008, nous ré-équiperons l'ensemble de nos trois usines et l'entrepôt, plus tous les services

administratifs de la même version et d'un même système » conclut notre interlocuteur.

L'entreprise attend beaucoup de l'installation de la version eb3. Cette dernière devrait en effet lui permettre de tendre encore davantage les flux. Par exemple, en entrée de marchandise. Aujourd'hui, celle-ci est saisie manuellement mais à l'avenir sera automatisée via la lecture de codes à barres en radio fréquence. De la même façon, l'adoption prochaine d'étiquettes EAN 128 induira moins d'erreur mais aussi une gestion en temps réel. D'une manière générale, le temps réel aura un impact très positif sur la connaissance du stock, son optimisation et la réduction des délais sur toute la chaîne logistique. « Les organisations internes et externes s'en trouveront largement améliorées » se réjouit notre hôte.

Sylvie Duart

Soplami reforme son système d'information

De Visu, le spécialiste du thermoformage a choisi Sylob comme ERP et solution de planification adaptée aux besoins du groupe. Eric Castellano, président de De Visu et responsable du management des équipes nous a accueillis sur le site de Seysses, près de Toulouse.

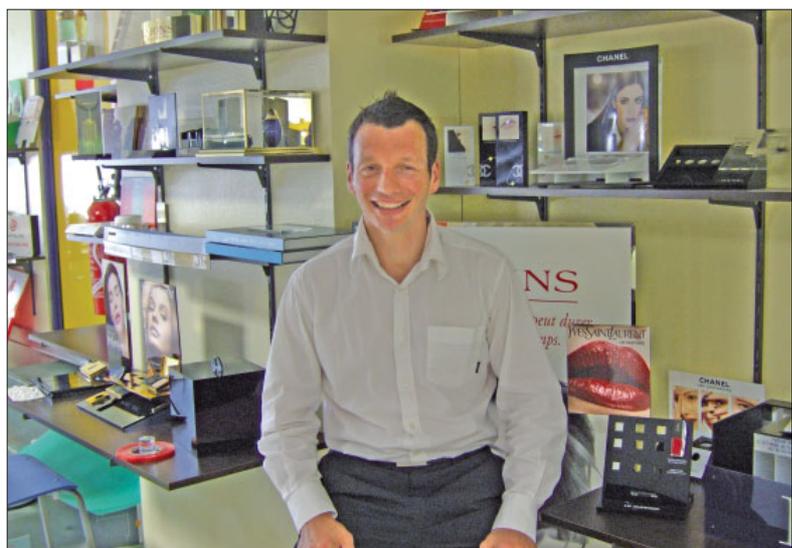
Séparées en 2002 pour des raisons de cohérence, les deux sociétés sœurs toulousaines Soplami et Komotea sont aujourd'hui reliées à la holding De Visu. La première répond à plusieurs marchés : l'aménagement intérieur (avec comme clients Airbus, ATR, Dassault, Eurocopter), les verrières des avions légers, les glaces d'hélicoptères et des produits à destination du monde médical, de l'informatique via des pièces thermoformées ou d'habillage. Le marché aéronautique représente 90 % de son activité. Pour sa part, Komotea se positionne sur le domaine de la PLV (pour la pharmacie, les cosmétiques, le luxe avec des clients tels que Pierre Fabre, Yves Saint Laurent ou Guerlain), le packaging et certaines pièces industrielles à la demande et souvent unitaires (les demi-sphères, pièces pour des laboratoires, les maquettes). L'entreprise familiale, fondée en 1965, emploie aujourd'hui 92 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros (2006). Soplami représente 60 % de l'activité du groupe.

En double et indépendamment

La gémellité des sociétés oblige à une certaine gymnastique organisationnelle permettant d'éviter les conflits de priorités. Komotea travaille en mode projet au niveau de son développement commercial et marketing, sur de grandes séries, avec des délais de livraison courts. Elle compte une vingtaine de grands clients et de multiples petits clients. De son côté, Soplami fournit les grands donneurs d'ordre nationaux et leurs sous-traitants.

Eric Castellano, président de De Visu.

« Les « blocs » comme par exemple l'Intranet de suivi des commandes et la planification sous Excel, étaient développés à part et il fallait les remettre à jour. En outre, nous n'avions pas d'information instantanée »



Si les outils de production sont séparés, l'utilisation de certaines machines est cependant partagée (comme le découpage), et donne donc lieu à un planning collectif et à une centralisation des ordres de fabrication.

Utilisé depuis une dizaine d'années, le système d'information commun ASAP, constitué d'un ERP (commercial, stocks, production) et de « blocs » n'offre plus d'évolutions. ASAP a, en effet, été créé par la société Open à Lyon, devenu ensuite intégrateur de la solution tierce Adonix X3. « Les « blocs » comme par exemple l'Intranet de suivi des commandes et la planification sous Excel, étaient développés à part et il fallait les remettre à jour. En outre, nous n'avions pas d'information instantanée » explique Eric Castellano. Autre point, il n'existe pas d'informatique centralisée pour les demandes de prix, recueillies sur Excel et une base de données différenciée. « Pour continuer à évoluer et à se développer, il nous fallait passer à un stade supérieur » confie notre interlocuteur.

L'entreprise fait appel à la société de conseils Saber Consultants qui relève les besoins de l'entreprise en un cahier des charges lancé en 2005, avant de nommer un chef de projet interne accompagné d'un ingénieur informatique. Pour répondre à son besoin d'un outil unique, elle étudie plusieurs offres du marché dont Divalto, SAP Business One, Adonix X3, Precix de Sylob déjà force de proposition lors du choix de ASAP. Ce dernier est retenu car il remplit 90 % des besoins.

Montrer patte blanche

Avant la signature définitive, le consultant Sylob choisi pour suivre le projet de bout en bout passe un véritable entretien d'embauche ! « Nous avons eu l'expérience de travailler avec des seniors en début de projet puis des juniors pour le terminer » se rappelle notre hôte. Un important travail de récupération de données techniques (articles, gammes et nomenclatures) sur plusieurs milliers de références débute pour

Soplami. Pour sa part, Komotea n'ayant pas de productions récurrentes, la base de données peut être recrée au fur et à mesure. S'ensuivent l'analyse fonctionnelle et la formation des utilisateurs finaux par les deux chefs de projet Soplami et Sylob. L'installation démarre en septembre 2005 pour un basculement total au 1^{er} janvier 2006 de l'ensemble de l'activité. Les modules choisis englobent les commandes, les bases articles, la mise à jour du stock, les ordres de fabrication en cours et à venir, la gestion commerciale, les bases articles (gammes et nomenclatures), lesancements, les achats, les stocks, la finance, la comptabilité, la paie, la qualité ainsi que le module devis et le CRM qui sont aujourd'hui en cours de déploiement. L'entreprise dispose actuellement de 35 postes et de cinq terminaux en atelier pour le suivi de la production par code à barres, soit une quarantaine d'utilisateurs.

Dans leur gestion au quotidien, les sociétés gèrent tous les cas de figure : à la commande notamment pour Soplami, ce qui nécessite un plan d'approvisionnement (et prévisionnel de livraison) sur appel de livraison (10 à 22 jours) ainsi que sur stocks. Les commandes Air on Ground sont gérées avec un délai de 48 heures et les commandes à cycle court de 3 semaines. Soplami et Komotea établissent donc une planification de 2 (horizon ferme) à 6 mois, voire 18 mois. Le Plan Industriel et Commercial est établi sur 12 mois, le kanban sur 10 jours. Les délais de fabrication atteignent 4 à 8 semaines sur le site de production unique à Seysses, près de Toulouse. La traduction se fait ensuite dans Precix au travers de deux bases séparées fournissant une vision sur l'ensemble du parc machines. « Precix présente l'intérêt de fournir un planning de production commun permettant de centraliser tous les ordres de fabrication mais également de les traiter par priorité » précise le président.

Dans le flux Soplami, la commande est intégrée dans 80 %

LE SITE DE SEYSSES

L'usine, côté Komotea, comprend un stockage commun avec Soplami (outillages, matières premières, etc.) ainsi qu'un quai unique de réception et d'expédition produits. Egalement en partage, la machine scie à plat numérique, dont le programme effectue les découpes au format souhaité. L'OF, conjoint aux deux sociétés, comprend les opérations et les débits matières à réaliser selon la quantité indiquée. Le code à barres figurant sur l'OF correspond à un bon de travail qui, une fois scanné et validé dans le système, permet de répondre à un délai et fournit l'état d'avancement du travail.

Autre étape, l'usinage pour lequel le bureau d'études envoie directement son fichier sur la machine. Le formage met ensuite la matière en forme après un passage en étuve puis sur une forme. L'OF suit les produits au fur et à mesure des étapes de production. Vient ensuite la découpe méthacrylate, la finition, le montage, l'emballage, éventuellement l'impression. Soit beaucoup d'opérations manuelles. Le site, côté Soplami, comprend deux ateliers de thermoformage et usinage, le détournage, le magasin de pièces, un atelier finition des commandes qui demandent l'assemblage de pièces. Celles-ci sont ensuite placées sur un chariot pour contrôle (vérification visuelle, conformité), puis emballées, stockées ou livrées selon le carnet de commandes Precix.

des cas. L'entreprise reçoit les commandes Airbus via Sup@rworld, un EDI privé et aussi par EDI pour Eurocopter. La commande donne ensuite lieu à un calcul des besoins (1 250 commandes d'achat ont été passées en 2006) puis à une livraison sur stock ou un OF (12 000 OF ont été générés en 2006). Dans ce dernier cas, une fabrication est stockée, livrée via une ramasse quotidienne pour Soplami. Soit 4 à 8 semaines en moyenne sur tout le processus. Le stock de produits finis Soplami est géré en stock d'alertes qui déclenchent un OF Komotea qui réalise essentiellement des nouveaux produits, travaille à la commande. Laquelle implique un dossier technique, un travail sur les gammes et nomen-

clatures, un calcul des besoins, un ordre de fabrication et enfin, une livraison entre 10 jours et 8 semaines, selon les produits et les quantités, par un prestataire transport extérieur.

Les matières premières proviennent d'Europe que ce soit pour Soplami ou Komotea, des Etats-Unis (quincaillerie) et de Chine ponctuellement. Elles sont également gérées en stocks d'alertes, sachant que le délai d'approvisionnement atteint en général 8 semaines, 3 à 4 mois pour la quincaillerie.

L'outil Intranet (redéveloppé dans Precix) fait communiquer les services commercial, logistique, de production et bientôt achats en ce qui concerne les dates de réception des matières. Les devis sont intégrés directement dans Precix, transformés en demande de fabrication. L'Intranet donne à la fois une visibilité sur le carnet de commandes, le planning de fabrication mais aussi les commandes d'achat, les relances commandes, les accusés de réception de commandes...

L'entreprise travaille aujourd'hui sur la non valeur ajoutée, la qualité, la traçabilité et la non conformité de ses produits. Il faut dire que le domaine aéronautique se montre particulièrement exigeant sur ces points. Cette partie jusque là traitée à part, le sera bientôt sur Precix.

Sylvie Duart

L'atelier de pièces servant le plus souvent à la finition des commandes.



La Case aux Epices se pique à l'ERP

Quand une PME alsacienne de 80 employés s'équipe d'un progiciel de gestion intégré pour la gestion de ses achats, de ses ventes et de son stock, c'est toute la chaîne de la traçabilité qui s'automatise et ses réserves qui diminuent. Histoire d'une installation réussie.

Contrairement à ce que son nom indique, la Case aux Epices n'est ni une société antillaise, ni un revendeur d'épices. La Case aux Epices, c'est une Alsacienne, productrice et conditionneuse de dosettes de vinaigrette et autres assaisonnements en tous genres, sur son site d'Hochfelden. Equipée d'un progiciel de gestion intégrée (ERP – Enterprise Resource Planning) pour sa comptabilité, ses ventes et sa paie, elle vient d'opter pour un nouvel ERP avec des fonctionnalités additionnelles de gestion des stocks. Son idée ? Assurer une traçabilité sans failles et obtenir les référentiels de qualité de l'IFS (International Food Standard) et du BRC (British Retail Consortium). C'est un jeune homme qui a été chargé de la sélection du fournisseur, aujourd'hui devenu responsable informatique recherche et développement.

« A l'origine, oui, nous importons des épices du monde entier. Mais la réglementation agroalimentaire est devenue si stricte que le marché a été saisi par des importateurs dont le métier consiste à aller vérifier sur place les pratiques de production », explique Jean-Jacques Blanchard, Directeur général de la PME de 14 millions d'euros de chiffre d'affaires et de 80 personnes, filiale du fabricant de sucre Cristal Union. Alors la société s'est diversifiée sur les dosettes d'assaisonnement au point d'en faire aujourd'hui son cœur de métier et 90% de son chiffre d'affaires. Le tout pour trois marchés que sont la restauration collective, l'industrie agroalimentaire et les grandes et moyennes surfaces.



« Organiser la traçabilité pour 300 produits différents et encore plus de références selon les différentes quantités de conditionnement passe forcément par l'informatisation. »

UN RESPONSABLE INFORMATIQUE PLEIN D'AVENIR

Il a encore ses beaux yeux pleins d'étoiles Sébastien Decker-Wurtz, le responsable informatique et recherche et développement de la Case aux Epices. Sa belle vient de lui dire oui pour la vie, sous le soleil de la Côte d'azur et déjà, l'idée d'un enfant le laisse décidé. Mais au fait quel âge a-t-il ce gaillard au teint strasbourgeois ? Il a un Bac et un DUT en génie biologique option environnement, plus une année de spécialisation sur les technologies propres. Donc au moins 21 ans si le parcours est sans faute. Il est alors entré à la Case aux Epices en 2001 en tant qu'assistant qualité pour mettre en place l'HACCP (Analyse du risque de points de contrôle critique) puis l'IFS (International Food Standard) et le BRC (British Retail Consortium), deux référentiels de qualité orientés grande distribution. Chargé en 2004, grâce à son inclination à jouer le dépanneur informatique de service, de choisir puis d'implanter un progiciel de gestion intégré, en l'occurrence Divalto, sur tous les métiers de la société, il est désormais assistant qualité mais aussi « responsable de projet ». Il a donc, en 2005, 25 ans au bas mot. Puis en avril 2006, fort de son succès et d'une connaissance

acquise dans les menus détails de chaque processus, La Case aux Epices le couronne d'un titre de responsable informatique et recherche et développement. Mais alors, l'homme calme qui présente la conduite de son projet d'un ton pédagogue à une tablée intéressée, n'a-t-il que 27 ans ? D'après lui, nous ne nous trompons pas. La Case aux Epices ne s'est probablement pas trompée non plus lorsqu'elle a recruté ce pou-lain, sur qui désormais repose tout un système.

Néanmoins, les exigences des clients et en particulier des distributeurs vis-à-vis de ses produits en matière de traçabilité n'en sont pas moins importantes. Et il devenait urgent de moderniser la chaîne, et plus précisément de l'informatiser. D'autant qu'on se trouvait en pleine période d'entrée en vigueur de la directive européenne 178/2002 pour une traçabilité « de la fourche à la fourchette ».

De plus, jusqu'alors, quand il y avait une catastrophe annoncée

par l'Afssa (Agence française de sécurité sanitaire des aliments), la découverte d'un piment indien teint à l'encre textile par exemple, ou une demande de test de traçabilité, ou encore un audit pour un nouveau client, les responsables qualité de la maison devaient se plonger au moins une demi-journée dans les cahiers d'archivage des données de la société. Pas une mince affaire lorsqu'on sait qu'elle ne compte pas moins de 300 produits différents et encore plus de références

selon les différentes quantités de conditionnement.

Aujourd'hui, en quelques clics dans le nouveau progiciel de gestion intégré, on peut savoir exactement quels lots sont contaminés et quels produits ils ont pu contaminer pour les retirer immédiatement de la vente. L'historique est pérennisé jusqu'à la DLUO et quelques jours additionnels, au cas où il y aurait une consommation postérieure à cette date. Cette informatisation de la traçabilité a également permis à La Case aux Epices d'obtenir les référentiels de qualité orientés grande distribution que sont l'IFS (International Food Standard) et le BRC (British Retail Consortium) dont elle rêvait.

Une sélection rigoureuse

Il y avait sur le site d'Hochfelden, un jeune homme souvent appelé de ci de là pour dépanner un collègue en proie à son système informatique. C'était Sébastien Decker-Wurtz, l'assistant qualité. Il est alors chargé du projet. « La mission consistait à remplacer une version vieillissante d'Adonix de Sage utilisée seulement pour la comptabilité, les ventes et la paie par un ERP qui soit d'une part, récent et qui fonctionne, d'autre part, aussi sur la gestion des stocks. La traçabilité devait s'en trouver améliorée mais aussi, au passage, le niveau des stocks ». Jusqu'alors, La Case aux Epices, un temps satisfaite des fonctionnalités de sa solution, n'avait pas souhaité établir de mises à jour. Mais au vu des évolutions de l'informatique et de son contexte de forte croissance (le marché des dosettes est boosté par le créneau toujours plus porteur de la recherche d'hygiène dans le domaine alimentaire), elle a alors changé son fusil d'épaule.

La mise en place d'une version actualisée était devenue inévitable. « Il faut reconnaître aussi que, même si la plate-forme AS400 offre l'avantage de ne jamais planter, au niveau graphique, on n'était pas loin du minitel », sourit Sébastien Decker-Wurtz. Et jusqu'à présent, pour la gestion du stock, les collaborateurs s'appuyaient encore sur



« Il devenait urgent d'informatiser la chaîne de traçabilité ».

Jean-Jacques Blanchard,
directeur général
de La Case
aux Epices

Avec la gestion informatisée des stocks, le confort de travail a été accru.

le duo papier et Exel ! Quand il fallait lancer les approvisionnements, ils se référaient à un autre couple tout aussi hasardeux : l'expérience et les estimations au feeling.

Sébastien Decker-Wurtz se met alors à travailler sur son projet à temps plein à partir de janvier 2004. Il a 18 mois devant lui et 200 000 euros de budget. D'emblée, il sait qu'il n'a pas les moyens de se diriger vers une solution personnalisée. Il n'a pas non plus envie de se lancer dans des combinaisons complexes, il lui faut une suite intégrée sans interfaces. Il se met alors à rédiger son cahier des charges. En même temps, il prend contact avec son homonyme à la filiale du groupe Sucreries d'Erstein. Eux avaient des besoins complètement différents mais l'aident tout de même à travailler sur l'élaboration de ses processus avec les différents chefs de service de l'entreprise. « Il fallait dire comment on travaillait, comment on voulait travailler pour définir la liste des processus dont on avait besoin, voir si c'était disponible en standard ou s'il fallait personnaliser et combien de jours étaient nécessaires dans ce cas ». Au bout de ce long travail, 467 fonctionnalités sont ressorties et demandées aux éditeurs par un envoi à 12 éditeurs en mai de la même année 2004.

Sur ces 12 envois, 8 répondent dans le temps imparti – un mois : Divalto, Eureka Solutions, Sage, SAP R3 et Business One, Microsoft, Ingetel et un indépendant qui, sur une base Sage, proposait des développements spécifiques. L'étendue du projet en avait visiblement refroidi quelques uns. Notre responsable qualité évalue d'abord le pourcentage de couverture en standard des fonctionnalités demandées avec une certaine méfiance. SAP Business One par exemple, déclare savoir tout faire... Mais s'il faut autant de temps pour paramétrer la solution que pour la personnaliser, cela revient au même. C'est onéreux et long. « J'ai favorisé les sociétés qui avaient compris nos préoccupations, bien répondu et respecté le budget ». Trois offres sont alors sorties du lot. Celle de Divalto, celle d'Eureka Solutions mais elle fonctionnait encore en AS 4000 et celle de Sage qui avait été consulté également.

Est-ce que la proximité géographique de l'intégrateur de Divalto, Mercure Informatique a joué dans la décision ? Il semblerait qu'elle n'ait pas été déterminante mais néanmoins facilitatrice. L'équipe était sympathique. Le contact est bien passé avec les chefs de services qui allaient être en charge de la mise en œuvre. Rappelons aussi que Divalto (ex Interlogiciel) n'est



pas le petit éditeur que l'on pourrait croire. « Doté d'une structure de distribution exclusivement indirecte, l'éditeur est moins important par son chiffre d'affaires que par son portefeuille clients – environ 8000 », assure Christophe de Garidel. Il a su convaincre. Et en novembre 2004, le contrat est donc signé.

Une mise en œuvre en toute sérénité

On entre dans le cœur du sujet. Il faut choisir une architecture. Malgré le fait qu'une grande partie du parc informatique était à renouveler,



c'est une solution client léger qui est retenue avec deux serveurs centraux et 17 clients légers. « Les clients légers ce sont simplement 17 écrans et 17 souris installés de part et d'autre du site qui offrent l'avantage de pouvoir être utilisés par plusieurs personnes. La bascule est prévue fin mars 2005 pour profiter de l'inventaire mais repoussée au 1^{er} octobre 2005. Elle doit ainsi coïncider avec la clôture de l'exercice.

L'installation continue donc pendant l'été. Une salle de formation est montée avec 6 postes connectés au serveur. C'est Mercure Informatique qui prend en charge les

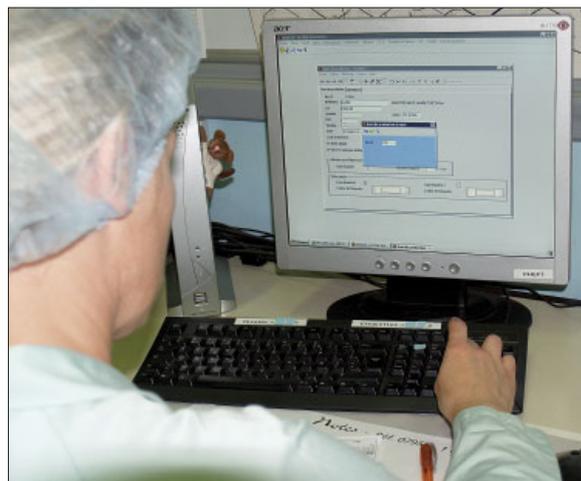
UN SITE, BIENTÔT DEUX

En sus de sa nouvelle usine de production et de ses services administratifs, le site de Hochfelden rassemble un entrepôt de 1 600 m² où sont stockées 1 800 palettes à température ambiante et 200 palettes à température dirigée pour un total de 18 000 palettes expédiées en 2006 par 10 transporteurs différents. Il sera bientôt transformé en zone de fabrication et le stockage sera déménagé sur un nouvel entrepôt de 3 000 m² dont la construction va bientôt démarrer.

séances. Les principaux responsables apprennent à rentrer l'information dans le produit en juin 2005 et le reste du personnel concerné jusqu'à la fin septembre. Ce n'est pas simple, certaines personnes n'ont jamais touché à un PC. D'autres considèrent que c'est une charge de travail supplémentaire non payée. Il faut leur expliquer que le produit leur fera gagner du temps par ailleurs. La Case aux Epices rentre dans la base de données propriétaire de Divalto – Harmony – la liste de ses fournisseurs, de ses clients et de ses articles, avec leurs prix tout en nettoyant les données, c'est-à-dire en supprimant toutes les références qui ne sont plus d'actualité. L'historique des ventes, lui, est laissé de côté.

Au 1^{er} octobre, moins d'un an après la signature, le projet peut commencer. Amorcé « dans la sérénité » selon La case aux Epices, ce qui n'est pas si commun dans le cas d'un tel bouleversement, le passage à l'ERP s'affine au fil du temps. Dès le mois de décembre de la même année 2005, l'entreprise

La solution Divalto a été installée en mode client léger.

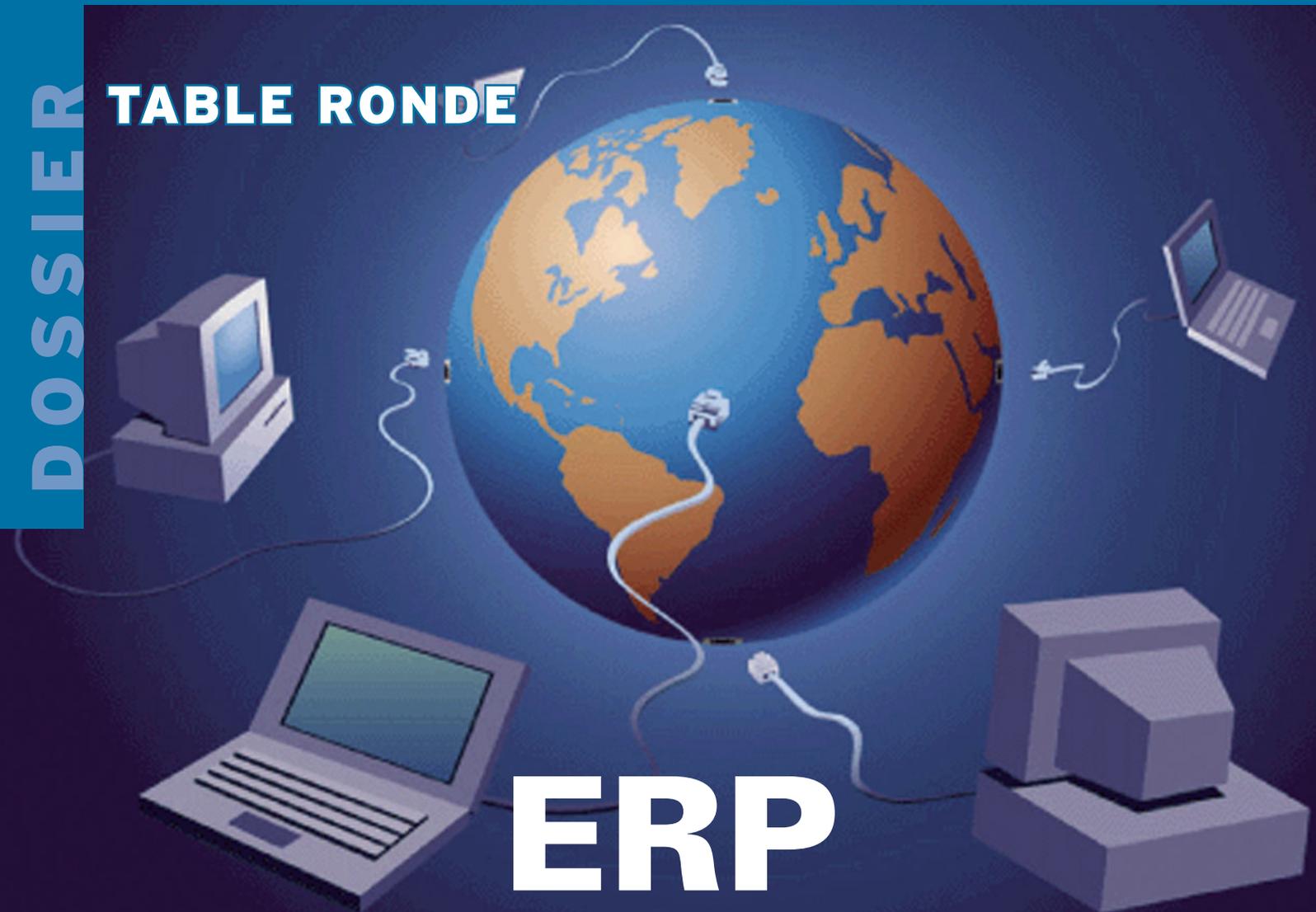


équipe 3 de ses 4 commerciaux itinérants d'ordinateurs portables pour les connecter au progiciel lors de leur journée hebdomadaire de travail administratif.

Pour faciliter la préparation de commandes, l'étiquetage des cartons à expédier est repensé. Avant, sur chaque carton, il y avait une étiquette avec l'intitulé du produit, son EAN 13 avec la liste des ingrédients utilisés. Mais à chaque modification, il fallait retaper une nouvelle étiquette. Aujourd'hui, avec la base de données Divalto, nous pouvons réaliser des modifications de manière groupée. De plus, le numéro de lot n'est plus ajouté à la main par l'opérateur. C'est désormais un code alphanumérique. L'impression des étiquettes est faite directement depuis Divalto par les Avery à traitement thermique de la société sans recours à un logiciel tiers. Ces étiquettes peuvent être scannées par les nouveaux terminaux radio de la société. En effet, en fin d'année a été également mise en place la radio avec l'installation de terminaux américains Falcon préconisés par l'intégrateur. La dernière amélioration date de mars 2006 : les requêtes dans la chaîne de traçabilité ont été simplifiées : les niveaux ont disparu et toute l'arborescence peut défiler à l'écran. Dans l'autre sens, les lettres de retrait vers la distribution peuvent être générées automatiquement. A la demande de ses clients, la Case aux Epices est en train de mettre en place également un EAN 128 et la gestion de la relation client est en projet.

Aujourd'hui, La Case aux Epices aurait du mal à chiffrer son bilan. Toujours est-il que le projet est terminé dans les temps et dans le respect du budget imparti. Et malgré une croissance de +15 % depuis la signature du contrat fin 2004, il n'y a pas eu de recrutement dans la société. Le confort de travail est accru. La compétitivité aussi. Le surstockage a diminué. Et surtout, récompenses suprêmes, les certifications BRC et IFS ont été obtenues. Objectifs atteints !

Magali Mouzard



ERP

Actuel Les utilisateurs ont la parole

Les utilisateurs d'ERP dévoilent l'envers du décor

Tandis que *Stratégie Logistique* a pour habitude d'interviewer les éditeurs de progiciels de gestion intégrée, chaque année, avant le salon ERP (Enterprise Ressources Planning), cette année, le magazine change son fusil d'épaule, invitant les utilisateurs, pour en savoir un peu plus, à une table-ronde, au-delà des discours bien huilés.



Stratégie Logistique : **Comment se sont passés vos démarrages respectifs ?**

Valentin Schmitt : chez Samas, l'idée de l'implantation d'un ERP est une décision du chairman du groupe de l'époque, un Hollandais qui sortait d'un certain nombre d'implantations d'ERP et avait une sensibilité au sujet. Or, il y avait un autre chantier sur lequel il fallait aussi travailler, qui était l'intégration de la société elle-même. En effet, Samas était alors un véritable conglomérat dans tous les pays. Et le chairman commence par le système d'information. C'était un préalable qui est très discutable et qui nous a demandé de remettre un certain nombre de choses à plat pour que ça se passe bien. Le choix de l'ERP en 2002, s'est assez rapidement porté sur SAP parce que justement, le décisionnaire

sortait d'implantations réussies de SAP. Nous avons d'abord rédigé un « blue-print » pour définir à défaut de processus unifiés, les grands principes de fonctionnement de la société et qui a permis de jeter les bases de quelques fondamentaux. Le problème qui s'est posé pendant cette phase de rédaction n'est pas tant venu des disparités mais du dépôt de bilan de la filiale française en 2004. Malgré les plans de continuation et de restructuration, il a été décidé de désolidariser la France des projets de groupe. C'était compréhensible sur le moment mais c'était une erreur parce que nous avons maintenant des ponts à refaire avec le modèle en même temps que nous installons le système.

Pierre Passet : l'histoire remonte un peu plus loin pour SES. Aux alentours de 1997, nous avons

une société industrielle qui fonctionne mais sans système d'information intégré. Avec à la clé, des interventions trop nombreuses en maintenance et aucune vision simultanée d'une même information dans la société, avec donc le corollaire de saisies multiples. En 1998, un premier projet est lancé avec la solution Asap d'Open Solutions. Le projet ne se passe pas bien. Au bout d'un an, il est abandonné avec un volet juridique avec l'éditeur. Les responsabilités étaient probablement partagées. Nous n'avions peut-être pas réuni les conditions de succès d'un tel projet puisque nous avons décidé de commencer par une usine prenant peut-être le problème par le petit bout. L'éditeur de son côté, n'avait pas forcément joué son rôle de conseil. Toujours est-il que cela s'est mal fini. Il y a eu une autre tentative en 2003. Nous appartenions à l'époque au groupe Colas, qui fait partie du groupe Bouygues. Colas décide d'installer dans ses filiales industrielles l'ERP Industria édité par AG2L à Lorient. La décision est imposée à SES, sans guère de concertation. Et c'est bien entendu, une des raisons de l'échec : le parachutage d'une solution qui n'était pas complètement adaptée a suscité un fort rejet des utilisateurs. Quand en avril 2006, le salarié Lionel Couche reprend SES à Colas, il arrête immédiatement le projet qui avait déjà généré en 2 ans trop de conflit. En septembre de la même année, nous lançons un troisième projet. Une petite équipe de 4 personnes dont je fais partie rédige un cahier des charges avec la mise à plat de tous les processus de la société. Nous prenons la précaution de soumettre ce cahier à tous les utilisateurs qui ont



Qui ? Valentin Schmitt, directeur des opérations de Samas France.
Où ? Samas France, 750 personnes, 110 millions d'euros de chiffre d'affaires, 350 au niveau groupe. Mobilier de bureau.
Avec qui ? SAP, leader européen des ERP.

pu l'amender s'ils le désiraient. Cette procédure nous a permis à la fois d'aller vite et d'obtenir l'adhésion des gens. Achievé en janvier 2007, ce cahier des charges a été envoyé à 17 éditeurs différents sur lesquels nous avons conservé 9 noms : Jeeves, JDEdwards, Infor, IFS Enterprise, Eureka Solutions, Adonix, SAP, Microsoft Dynamics AX, Cegid Informatique. Après les avoir tous reçus 2 heures et demie, il ne restait parmi nos candidats plus que Cegid, IFS et Jeeves. Au niveau de la couverture fonctionnelle, IFS arrivait en tête suivi par Cegid puis Jeeves mais ce dernier avait réussi à nous séduire. Nous avons quand-même invité les trois derniers concurrents, une journée chacun, à répondre aux besoins de 19 de nos utilisateurs. C'est là, que le choix s'est confirmé. Nous avons signé le 10 mai 2007. La phase d'adéquation sera terminée début octobre. Avec un objectif d'installation sur l'ensemble du périmètre au 1^{er} avril 2008.

Jean-Baptiste Thevenin : chez Manoir Industries, quand nous avons lancé notre projet d'ERP en 2002, il n'y avait pas de système d'information au niveau groupe chez nous non plus. Nous traversions, de plus, une mauvaise passe depuis 2000, où nous avons frôlé le dépôt de bilan. Une nouvelle direction est arrivée en 2001 avec Bernard Legrand comme P-dg, qui avait énormément de problèmes à gérer, parmi lesquels l'informatique où il manquait pour commencer une direction des systèmes d'information. Chaque usine avait aussi son propre système avec des logiciels qui, comme le bon vin, avaient entre 10 et 20 ans d'âge, et avaient été développés en interne. La direction a mené un projet d'affacturage qui a été difficile à mettre en œuvre à cause de cette multiplicité. Un audit a donc été mené, qui a conseillé de commencer par créer une direction des systèmes

d'information. C'est ainsi que j'ai été nommé en 2002. J'avais déjà mis en place un ERP qui était JD Edwards dans une autre société auparavant. Il y avait, une des usines de Manoir qui avait tenté un projet ERP auparavant avec le produit d'Eureka Solutions qui à l'époque était propriété d'IFS mais qui tournait sur AS 400. J'ai préconisé de mettre en place un ERP car nous n'avions pas le temps de développer quelque chose. Nous avons alors rédigé un cahier des charges succinct, de ce que nous considérons dans notre métier comme non négociable et avons sollicité un nombre d'éditeurs assez faible : JDEdwards que je connaissais et Eureka Solution avec l'idée de redresser éventuellement le projet interne et de le continuer. Mais aussi Intentionia. JDEdwards et Intentionia se situaient bien au dessus d'Eureka. JDEdwards était meilleur sur la partie finance et qualité, Intentionia sur la production et la planification. Or, c'était notre besoin primaire que de maîtriser ce processus de fabrication. Avec les utilisateurs de toutes les usines, c'est donc Intentionia que nous avons retenu. Nous lançons le projet début 2003 pour un premier démarrage de 2 usines en avril 2004, deux autres en 2005, deux autres en 2006 et nous sommes en train de terminer les deux dernières françaises. Nous démarrerons peut-être même notre usine chinoise ouverte il y a un an seulement.

Marc Blondeau : au rang des facteurs qui ont déclenché mon embauche en 1999 chez Amada Europe, puis les décisions qui allaient suivre en matière d'ERP notamment, on trouve d'une part, une forte pression de la concurrence et des clients et d'autre part, un taux de change entre le yen et le franc puis l'euro qui ont conduit paradoxalement les Japonais à renforcer leurs capacités en France. Il fallait donc améliorer l'efficacité industrielle d'Amada Europe et har-

TABLE RONDE ERP

moniser le système d'information, disparate sur nos 3 sites français. J'ai commencé par effectuer un audit sur ces sites et j'ai préconisé deux axes d'amélioration : sur les processus métier d'abord et ensuite seulement, sur l'implantation d'un système d'information. Nous avons fait appel au cabinet Bill Belt pour nous aider à mettre en place une organisation en JAT (Juste-à-temps) pour simplifier les flux. Nous nous sommes inspirés de la méthodologie japonaise, nationalité de notre maison mère : planification à vue, flux tirés, mise en place de plannings visuels... Ce premier volet a nécessité quasiment 2000 heures de formation de tout le personnel, soit entre 2 et 5 jours de formation à tous les niveaux. C'est alors seulement que nous avons déclenché la recherche d'un ERP. Nous avons en particulier besoin de pouvoir gérer 2000 composants par machine, d'un configurateur performant dans la mesure où nos machines sont configurées à la commande, et d'un système capable de s'adapter aux contraintes d'une organisation en JAT, tantôt en flux tiré avec du kanban, tantôt en MRP avec un calcul des besoins en fonction d'une demande supposée. Ces contraintes ont pesé lourd sur le cahier des charges. SAP est consulté de même que Symics Systems (devenu Frontsteps), MFG Pro et IFS Enterprise et d'autres encore. C'est IFS Enterprise qui est retenu.

Valentin Schmitt : est-ce que je peux vous demander quels étaient vos budgets ?

Pierre Passet : pour ma part, j'avais 300 000 euros pour l'achat de licence pour 270 postes et 300 000 euros de prestations. Mais c'est sans compter les 1500 à 2000 jours/hommes à passer en interne sur la configuration précise du produit dont il ne faut surtout pas se décharger.

Valentin Schmitt : nous, 300 000 Euros, c'est par mois. Et depuis

deux ans ! Mais nous n'avons pas la même taille, ce n'est pas comparable. Et par rapport à ce budget, avez-vous calculé un retour sur investissement (ROI) ou est ce que vous vous êtes plutôt dit que de toutes façons, il fallait le faire.

Pierre Passet : un ROI, reconnaissons-le publiquement, est impossible à calculer. Cela faisait près de 10 ans que le besoin d'un système intégré se faisait sentir. Nous considérons que le gain opérationnel est important. C'est notre seule motivation. L'investissement, nous pouvons simplement nous dire qu'il interviendra un jour ou l'autre, peut-être dans 6 mois, peut-être dans 5 ans.

Valentin Schmitt : nous avons mené une réflexion avec AT Kearney auprès de directeurs des opérations sur ces systèmes ERP. Il en ressortait précisément que ceux qui réussissent le mieux ne sont pas ceux qui ont réussi à calculer un ROI car ceux-là se traînent des idées qui n'ont pas de sens.

Jean-Baptiste Thévenin : néanmoins, ce que l'on peut savoir, c'est que le coût d'un ERP dans l'industrie se situe entre 1 et 2 % du chiffre d'affaires. Nous avons mis en place un ERP sans dépasser ce montant. Au contraire par rapport à des systèmes précédents, nous sommes parvenus à une baisse des budgets informatiques. Néanmoins, nous n'avions pas vraiment de budget. Nous n'étions pas sur un problème de ROI mais de survie. Cependant, il était évident que nous ne devions pas dépasser notre budget annuel de 3,8 millions d'euros à l'époque.

Valentin Schmitt : nous avons fini à 15 millions d'euros pour un groupe de 350 millions d'euros de chiffre d'affaires. Pour environ un millier d'utilisateurs.

Jean-Baptiste Thévenin : notre budget est maintenant descendu à



Qui ? Pierre Passet, directeur général adjoint de la société française SES.

Où ? SES, 550 personnes et 75 millions d'euros de chiffre d'affaires. Panneaux de signalisation.

Avec qui ? Jeeves, l'éditeur suédois qui a fait son entrée en France en 2005.



Qui ? Jean-Baptiste Thévenin, directeur des systèmes d'information de Manoir Industrie.

Où ? Manoir Industrie, 2 900 personnes en France, en Belgique, et en Chine pour un chiffre d'affaires de 400 millions d'Euros. Pièces de forge et de fonderie.

Avec qui ? Intentia, absorbée depuis par Lawson Software.

moins du pourcent du chiffre d'affaires, soit 3,6 millions de budget annuel amortissement sur 5 ans de l'investissement inclus.

Valentin Schmitt : il faut dire que nous avons un coût fixe pour chaque lancement d'usine.

Jean-Baptiste Thévenin : chez nous, en revanche, les usines ont plutôt parcouru ce qui existait et simplement statué sur les écarts.

Valentin Schmitt : je tiens aussi à souligner que l'essentiel de nos coûts n'a pas porté sur la partie production, mais sur les modules logistiques parce qu'ils ne sont pas encore suffisamment mûrs.

Marc Blondeau : nous avons la spécificité de fabriquer des machines contenant en moyenne 2000 composants et qui sont préparées à la commande. Donc, nous avons avant tout besoin d'un configurateur performant. Néanmoins, nous devons nous situer en dessous des 5 % de chiffre d'affaires, chiffre souvent avancé par SAP que nous avons consulté. Mais nous en avons aussi consulté d'autres comme Symics Systems (devenu Frontsteps aujourd'hui), MFG Pro et IFS Enterprise... Avec qui nous descendions autour de 2 % du chiffre d'affaires. En short list, il nous restait Symics, un éditeur lyonnais et IFS que nous avons choisi. Au bilan, nous avons dépensé environ 1 million d'euros avec IFS et nous situons entre 1 et 2 % du chiffre d'affaires.

Valentin Schmitt : avez-vous une idée du nombre de configuration que gère votre configurateur ? Nous avons ajouté à SAP un configurateur de chez Eastern Graphics qui gère la donnée d'entrée, soit près de 6 milliards de configurations.

Marc Blondeau : nous, c'est de l'ordre de 2000. La complexité industrielle chez nous c'est le nombre de pièces et pas le nombre de combinaisons.

Pierre Passet : pour nous, le configurateur représente une véritable innovation par rapport à ce que l'on pouvait connaître avant. A savoir, qu'avant, il fallait créer toute les combinaisons possibles pour des demandes client supposées alors que maintenant les assemblages se font pour des demandes réelles. Il y a un an et demi, nous avions une base de 55 000 articles dont plus de la moitié n'avaient jamais tourné. Nous avons donc créé 25 000 articles en ayant imaginé qu'ils faisaient partie des combinaisons possibles mais aucun de nos clients ne nous les ont jamais demandés. Le configurateur, par rapport à cela, permet, plutôt que de construire le résultat, de construire le moyen d'y arriver, et ce, à la demande. Il est assez surprenant que les ERP n'en aient pas vraiment intégré. Ainsi, Jeeves est seulement partenaire de Tacton. Les bons produits sont forcément des add-on.

Marc Blondeau : le configurateur, c'était l'élément essentiel du choix de l'ERP chez nous. C'était hors de question d'avoir un ERP sans configurateur intégré. Et heureusement, il existe des configurateurs techniques qui sont véritablement intégrés à l'ERP. Parce que la difficulté avec qui risque de se présenter un configurateur qui vient de l'extérieur, c'est que lorsque l'on a lancé une production et que le client change d'avis, l'ERP ne sache pas réagir. Cela peut représenter une journée de travail par semaine.

Valentin Schmitt : je dois dire que nous avons du mal à faire correctement le lien entre le configurateur et SAP. Je reviens aussi sur l'idée de Pierre Passet selon laquelle le configurateur constitue un des changements actuels majeurs. Cela a induit sur le terrain un phénomène que nous n'avions pas bien anticipé. En effet, nos gestionnaires de bases de données qui jusque là

TABLE RONDE ERP

renseignaient des fichiers plats de nomenclatures sous Exel, gèrent aujourd'hui des modèles de bases de données. Or pour le lancement du projet, nous avons formé nos utilisateurs clés à SAP mais nous n'avons pas formé nos équipes data au modèle de données. Ils ont donc appris en marchant. Nous avons facilement perdu 4 mois avec cet aspect là.

Pierre Passet : c'est vrai, le configurateur est un outil plus souple, mais il nécessite en effet que les opérateurs qui, avant, mettaient simplement à jour des fichiers à plat, conçoivent des modèles de données. On leur demande non plus d'utiliser le moteur mais de le concevoir. Effectivement, c'est plus compliqué. Et dans le temps d'apprentissage, tout le monde ne suit pas forcément à la même vitesse. Tout le monde n'en est pas forcément capable d'ailleurs. Et ce ne seront pas forcément les mêmes personnes que l'on retrouvera à l'arrivée.

Valentin Schmitt : j'ajoute que le recours à un configurateur a considérablement rallongé les temps de réponse des éditeurs. Car les serveurs ont besoin d'un délai très important pour insérer dans le configurateur un système de calcul destiné à éclater les nomenclatures. Si bien que le coût de ce configurateur ne peut pas apparaître au moment de l'appel d'offre. C'est quelque chose de nouveau qui n'est pas bien connu des intégrateurs.

Pierre Passet : je suis quand même surpris de voir que les éditeurs, malgré une couverture fonctionnelle de plus en plus élargie, hésitent par rapport à cette notion de configurateur, qui est pourtant, à mes yeux, essentielle, stratégique. Il faudrait simplement que les éditeurs soient simplement capables aujourd'hui de racheter un autre éditeur de configurateur et de l'intégrer. Celui-là aurait un

vrai gain fonctionnel pour l'utilisateur final. Parce qu'on ne peut plus utiliser aujourd'hui un ERP sans configurateur, sauf peut-être pour certains process.

Valentin Schmitt : vu de l'extérieur, j'ai le sentiment que les configurateurs ont plus tendance à s'orienter vers les systèmes de CAO – conception assistée par ordinateur – que vers les ERP. Le nôtre en l'occurrence communique plus facilement avec Autocad qu'avec SAP.

Marc Blondeau : cela met bien en lumière qu'il y a deux grandes tendances qui s'opposent dans un ERP. Deux tendances qui peuvent conditionner le choix et qui dépendent des rapports de force dans l'entreprise. Il y a d'abord la tendance naturelle des utilisateurs à vouloir des ERP qui fonctionnent bien mais qui soient faciles d'usage et qui fassent gagner du temps. Et puis la deuxième tendance, celle des directeurs d'usines, des directeurs financiers et de la comptabilité, qui correspond à un besoin de contrôle. En fonction des rapports de force entre ces deux tendances, le choix s'orientera plutôt vers un ERP opérationnel mais avec des capacités un peu réduites ou vers une ERP comme SAP. Avec à l'arrivée, des inconvénients, soit au niveau opérationnel avec des pertes de temps soit au niveau des directions parce qu'on n'a pas les tableaux de bord suffisants. Ce n'est pas facile pour les ERP de répondre aujourd'hui à ces 2 besoins. Un ERP opérationnel aura du mal à faire ressortir des analyses de coûts avec des tableaux de bord qui correspondent plutôt à la culture des directions, financières notamment. Et un éditeur comme SAP qui n'a pas forcément une vocation industrielle au départ mais plutôt financière, aura forcément du mal à intégrer un configurateur.

Jean-Baptiste Thévenin : je pense que le problème posé est celui de la frontière de l'ERP. Les utilisa-



Qui ? Marc Blondeau, directeur des systèmes d'information et de la logistique pour Amada Europe, filiale de la Japonaise Amada.

Où ? Amada Europe, 350 personnes pour un chiffre d'affaires de 80 millions d'Euros. Machines-outils. 7000 personnes dans le monde.

Avec qui ? IFS Enterprise.

TABLE RONDE ERP

teurs pensent que l'ERP doit tout savoir faire mais en réalité le système d'information est beaucoup plus large que l'ERP. Et la grande problématique reste l'interfaçage avec tous les add-on.

Marc Blondeau : je suis d'accord. L'ERP ne fait pas tout. Il couvre 80% des besoins fondamentaux d'une entreprise mais les 20 % restants relèvent du système d'information et paradoxalement ces 20 % de fonctionnalités, vont prendre 80% du temps. C'est pourquoi malgré le fait que nous ayons installé notre premier ERP en 2001, le chemin reste long pour nous. L'ERP offre une efficacité et une rapidité d'exécution avec une meilleure qualité et fiabilité des données, centralisées sur une base centrale solide de type Oracle. Mais ensuite, les utilisateurs ont besoin de tableaux de bord, à tous les niveaux. Il faut donc construire des tableaux de bord avec des outils de type Business Objects ou Crystal Report pour les plus intégrés ou d'autres comme Windev ou Microsoft qui permettent de construire des modules qui s'intègrent à l'ERP mais ce n'est pas facile. Cela demande des ressources, un audit des processus métier... Cette deuxième phase après l'installation de l'ERP peut durer plusieurs années.

Valentin Schmitt : oui et, actuellement, la tendance est plutôt de ramener l'ERP dans ses frontières, pour y ajouter des éléments autour. Et nous avons fait l'erreur, lorsque nous avons choisi notre intégrateur, de ne pas l'avoir suffisamment mis au défi dans sa capacité à aller jouer avec les modules ajoutés à SAP. Aujourd'hui, nous avons l'intégrateur hollandais ICE qui se range du côté de l'ERP mais attend tout de nous en matière de développement de ponts avec les autres applications.

Marc Blondeau : je pense que c'est une problématique propre



à SAP. Avec les éditeurs positionnés sur le marché des PME, l'éditeur est souvent l'intégrateur et cela peut faciliter les choses.

Jean-Baptiste Thévenin : personnellement, j'ai fait un autre choix. Lawson proposait l'intégration. Mais je considère qu'il doit y avoir une séparation entre l'intégrateur et l'éditeur. Car la compétence de l'éditeur en dehors de son produit sur la partie gestion de projet, ce n'est pas son métier. Nous avons donc opté pour IBM comme intégrateur.

Marc Blondeau : nous au contraire, avons choisi IFS Entreprise pour sa capacité notamment à mettre en place son produit. Et nous avons en particulier, apprécié ses capacités dans la gestion de projet. Il faut dire qu'IFS est une société internationale de culture américaine et que la gestion de projet nous vient précisément des Etats-Unis. J'ai retrouvé chez IFS la méthodologie préconisée par le PMI (Project Management Institute) avec la gestion de tous les processus (risques, qualité, contrôle, management, planification etc.). Nous avons eu un dossier de projet conséquent et nous n'avons pas eu à nous en plaindre par la suite.

Jean-Baptiste Thévenin : oui, mais il y a aussi la question de la capacité de réaction de l'éditeur-intégrateur, quand, sur ce type de projet, il y a forcément

des problèmes, en particulier au démarrage. Sont-ils alors capables de mettre en place les ressources qui vont permettre de résoudre les problèmes ?

S.L. : et vous, monsieur Passet, qui est votre intégrateur ?

Pierre Passet : c'est Anélia, une filiale d'IBM. Nous les avons aussi choisis aussi en tant que binôme Jeeves-Anélia, et c'est vrai que l'intégrateur est au moins aussi important que l'outil lui-même. C'est eux qui sont là pour la mise en place, l'adaptation et la création des ponts avec les autres éléments du système. Je n'ai pas encore le recul pour dresser un bilan mais j'attends de l'intégrateur une capacité, en cas de problème, à déployer les ressources compétentes, à la fois sur les outils mais aussi dans notre environnement. Il doit connaître Jeeves mais aussi ce qu'est une entreprise industrielle. Je ne veux pas devoir expliquer ce que c'est qu'un bon de livraison. Pour cela, il faut que les équipes aient eu via une formation et/ou une expérience une double compétence. Et nous sommes exigeants là-dessus : nous demandons à valider le CV des intervenants avant qu'ils viennent chez nous.

Valentin Schmitt : vous avez choisi quel modèle de coût ?

Pierre Passet : c'est aussi un vaste sujet. Nous nous sommes mis d'accord sur un prix journalier qui intègre toutes les prestations annexes : frais de déplacements, frais de bouche, etc. Parce que je ne veux pas éplucher tous les mois des factures de restaurant, de train etc. Nous nous sommes mis d'accord aussi sur un découpage du projet en une quinzaine de phases majeures avec un nombre de jours associés. Ce que nous n'avons pas obtenu en revanche, c'est un engagement

Magali Mouzard,
journaliste
à *Stratégie*
Logistique et
Valentin Schmitt,
directeur
des opérations de
Samas France

TABLE RONDE ERP

forfaitaire sur ce nombre de jours puisque, qui dit engagement forfaitaire, dit périmètre. Or, ce périmètre peut bouger. Donc nous avons convenu d'effectuer un tiers du projet jusqu'à une phase d'adéquation à l'issue de laquelle nous réévaluerons ensemble un budget finalisé. Pour l'instant nous sommes partis sur 500 jours et à la fin du mois de septembre, donc de la phase d'adéquation, nous validerons un cahier des charges détaillé, nous renégocierons et cela deviendra forfaitaire.

Marc Blondeau : nous nous sommes mis d'accord sur 280 jours fixes d'intervention plus 80 jours d'assistance au démarrage que nous pouvions ventiler selon nos besoins et nous sommes restés dans ce cadre.

Pierre Passet : ce qu'il faut éviter, c'est au cours du déroulement du projet, de se retrouver « obligés de payer », parce que de toute façons, la mise en route est trop amorcée pour aller frapper à une autre porte. Cela est un vrai risque. Je ne sais pas si quelqu'un a la solution.

Jean-Baptiste Thévenin : la seule chose qui puisse nous border c'est un ordre d'idées au départ et des pénalités, sur les délais par exemple. Les délais ne doivent pas être au même prix que les jours initiaux. Mais il faut aussi être humbles : ce qui fera le plus bouger le nombre de jours, ce sont les évolutions de périmètre que nous allons faire évoluer en cours de route. Et les mauvaises surprises viendront surtout de nous !

Valentin Schmitt : nous avons un modèle de time-sheet. C'est-à-dire un modèle avec un prix à l'heure et je pense honnêtement que c'est le plus mauvais modèle de tous. Il nécessite en effet, de contrôler la présence de chacun quasi hebdomadairement si l'on ne veut éviter les dérives.

Néanmoins, c'est un modèle très employé en Hollande.

S.L. : en tant qu'utilisateur d'Intentia, est ce qui a eu des modifications que vous appréhendez à la fusion avec Lawson ?

Jean-Baptiste Thévenin : c'est drôle mais quand nous avons choisi Intentia, à l'époque, mon comité de direction a reçu un mail de JDEdwards lui expliquant que jamais Intentia ne tiendrait sur la durée. Et 6 mois après, il était racheté par Oracle. Ce qui montre bien qu'avec des petits produits, l'on ne peut être sûr de rien. La fusion de Lawson, pour nous, a plutôt été une bonne nouvelle puisqu'ils n'ont pas été rachetés par un concurrent direct mais par un confrère présent aux Etats-Unis où Intentia était absent et sur d'autres marchés comme l'administration, les hôpitaux et les ressources humaines alors qu'Intentia était plutôt sur l'industriel. Est ce que pour autant, dans Lawson sera-t-il capable de challenger SAP pour les PME, c'est une inconnue. Mais c'est leur discours.

Valentin Schmitt : d'un autre côté, le risque qu'un petit produit disparaisse est nul, puisque n'importe quel acteur du monde informatique, peut racheter une société et maintenir le produit. Parce que la maintenance, c'est 50 des revenus et 10 % des coûts. Ma femme est à la tête d'une société de 20 personnes – Graphisoft – qui fait des ERP pour les imprimeurs. Ils sont 20, la moitié sur la vente, l'autre sur la maintenance.

Jean-Baptiste Thévenin : le risque n'est pas dans l'arrêt du produit. Aucun de nous ne risque de se retrouver sans produit maintenu dans les années qui viennent. Le risque, c'est l'arrêt de l'évolution.

Valentin Schmitt : c'est vrai mais

pour un éditeur, la base installée, c'est la poule aux œufs d'or.

Jean-Baptiste Thévenin : oui, le risque d'arrêt mais pas d'évolution.

Valentin Schmitt : mais un repreneur qui ne ferait plus évoluer le produit prend le risque que petit à petit ses clients s'en aillent.

Jean-Baptiste Thévenin : certes. Néanmoins, regardez tous les éditeurs, du marché qui sont sur AS400. Ceux-là n'ont pas fait la migration. Et ils doivent investir énormément s'ils veulent évoluer. Et s'ils ne le font pas, tous leurs clients vont partir vers ceux qui ont évolué. Donc, ce que vous dites est vrai mais sur une durée de 4 à 5 ans.

Valentin Schmitt : mais s'il ne fait pas la migration, ses clients auront à partir.

Jean-Baptiste Thévenin : moi, je n'ai aucune inquiétude pour les 3 ans qui viennent, mais si je dois installer en Chine, le produit dans trois ans, et qu'ils sont sur une pente de maintenance, j'ai un problème : je ne trouve plus les ressources, je ne trouve plus les personnes qui se forment pour mettre en œuvre le produit etc.

S.L. : dans quelle mesure l'implication de la direction est-elle importante, dans un projet d'implantation d'ERP ?

Pierre Passet : en ce qui me concerne, je considère qu'elle est essentielle. Parce que l'installation d'un ERP doit être un projet d'entreprise avant d'être un projet d'informatique. Et pour l'aborder, il faut commencer par saucissonner l'activité de l'entreprise en processus... Or, de cette segmentation naissent souvent des problèmes de points de vue divergents, de communication, d'autorité... Si au quotidien, il n'y a pas des gens qui sont capables, ne

TABLE RONDE ERP

serait-ce que par leur présence, d'apporter de la sérénité, le projet va s'embourber. Je peux en parler d'autant plus facilement que SES vient de se mettre en situation d'échec par deux fois. Pour des raisons qui ne viennent pas toutes de la direction générale. Néanmoins, je pense, a contrario, que si cette direction générale avait été complètement impliquée à ce moment là, nous aurions pu ou, du moins, nous aurions augmenté nos chances, de pouvoir nous en sortir. Aujourd'hui, c'est moi qui à la direction générale joue ce rôle là : j'assiste à tous les comités de pilotage, à la plupart des débriefings de réunions de travail pour identifier les points de blocage et pouvoir le plus rapidement possible apporter des décisions, des réponses, trancher pour ne pas perdre de temps sur les problèmes.

Jean-Baptiste Thévenin : je pense aussi que l'implication de la direction générale est fondamentale. Elle ne suffit pas, mais si elle est absente ce n'est même pas la peine de commencer le projet. Dans l'industrie, les projets ne manquent pas. Et lorsque les collaborateurs sont confrontés à de multiples projets, ils s'engageront d'abord dans celui que la direction générale pousse. Donc si le projet ERP n'est pas ressenti comme primordial, il va directement à l'échec. De plus, si de manière générale, la direction doit pousser tout changement d'organisation, elle doit a fortiori pousser ceux qui concernent l'ERP. Parce qu'à l'usage, l'ERP ne se révélera jamais l'outil rêvé par les utilisateurs (c'est-à-dire qu'il faudrait qu'il fasse comme avant plus ce qu'il ne faisait pas avant !). Aussi parce que souvent les responsabilités changent. Certains auront des tâches plus compliquées à faire et sans soutien, ce n'est pas viable.

Valentin Schmitt : la seule vraie question, qui se pose, en réalité, c'est de savoir « comment la direc-



Marc Blondeau, directeur des systèmes d'information et de la logistique pour Amada Europe et Gilles Solard, rédacteur en chef de *Stratégie Logistique*

tion générale » doit s'impliquer. Tout le monde sera d'accord pour dire qu'elle doit s'impliquer. Et chez Samas, nous nous sommes impliqués un peu tard. Ce qu'il faut faire, c'est assurer une forme de communication et de transversalité entre les équipes, c'est aussi gérer chaque responsable de module. Et savoir montrer de l'obstination. L'ERP, c'est un terrain chaotique, d'autant que l'on se rapproche de la période de lancement, où la direction doit s'assurer que personne ne lâche. La direction générale doit savoir prendre des décisions rapides, même si elle ne doit pas se confondre avec le directeur de projet et se mettre à gérer le quotidien. Elle doit pouvoir contrôler le périmètre. En effet, le projet ERP, dans l'entreprise, aura tendance à s'éta-ler comme de l'huile dans un moteur ; touchant rapidement tous les rouages. Or, la direction doit limiter ce phénomène. Quand un problème se présente, elle doit pouvoir déterminer si c'est le système qui va y répondre ou si c'est le processus métier. A ce propos, j'ai commis une erreur de considérer au départ – comme je l'avais appris à l'école – que c'est le système qui doit s'adapter au métier. Or, dans la réalité, et a fortiori avec un gros intégrateur, et plus on s'approche du lancement, ce sont les processus métier qu'il faut adapter. Nous avons été confrontés à

un troisième problème qui a été celui d'un manque d'implication de la direction générale. Nous avons aussi des responsables de modules, un peu trop haut dans notre organisation : des directeurs Supply Chain en charge du module Supply Chain, la directrice achats en charge du module achats etc. Etant des collaborateurs qui avaient un large champ de décision, nous avons eu beaucoup de difficultés à maintenir leur périmètre. Et les choix dont je parlais, beaucoup en ont fait eux-mêmes !

Marc Blondeau : notre direction générale a plus que soutenu le projet. Elle en a été le porte-drapeau dès le départ. Sachant que chez nous, c'était un projet plus vaste que l'ERP, avec une remise en cause des processus opérationnels, une organisation en juste-à-temps... Tout cela a été porté par la direction au moyen de la description d'une vision. Il y a eu plusieurs réunions avec les cadres pour expliquer cette vision de la manière la plus claire. Et c'était nécessaire, parce qu'on sait bien que dans la pratique, la résistance au changement est énorme. Ces réunions se sont déclinées en comités de pilotage par métiers et services. Là l'engagement a été total et au niveau des spécifications : il était hors de question de sortir de l'ERP standard. Ce qui n'a pas empêché le développement de quelques spécifiques. Ils sont d'ailleurs inférieurs à 10 et n'ont pas remis en question le caractère standard de l'ERP.

S.L. : vos éditeurs respectifs ont-ils tenu leurs promesses ?

Marc Blondeau : c'est une question qui doit être prévue dès le contrat. Nous avons bien négocié à ce niveau là. Nous nous sommes en effet mis d'accord sur un nombre forfaitaire de jours de mise en place, calculé sur la base d'un cahier des charges rédigé pendant 6 mois

TABLE RONDE ERP

par le cabinet de conseil en choix de progiciels CXP. Un tel cahier des charges protège pour la suite. Car l'éditeur-intégrateur est engagé par écrit. Il y a eu des écarts ; des choses qui avaient été annoncées comme faisant partie de l'ERP et qui ne l'étaient pas alors. Notamment sur des modules comme le calcul de prix de revient. L'éditeur a tout bonnement pris en charge leur développement.

Valentin Schmitt : l'engagement de SAP, c'est de vous mettre à disposition SAP. Il n'y a pas de relations fortes. Vous êtes un parmi tant d'autres. La remontée de problèmes constitue un processus extrêmement réglementé avec des niveaux de demandes et des niveaux d'alertes codifiés sur lesquels les intégrateurs s'engagent. Ils s'engagent à mettre cela à disposition. Mais c'est plus un engagement de moyens qu'un engagement quant à la fonctionnalité.

Jean-Baptiste Thévenin : nous c'est le couple intégrateur éditeur qui a tenu ses promesses. Nous avons plutôt eu des difficultés par rapport à ce qui était attendu aux frontières. Des éléments que nous n'avions pas inclus dans le périmètre : les performances. Si bien que nous avons dû déployer de nombreux efforts pour suivre notre montée en charge. Et puis sur la partie EDI (Echange de Données Informatisées). Nous l'avions prise en charge par souci d'économie alors qu'elle se trouvait quand même dans Movex. C'était limite pour préparer le démarrage.

Pierre Passet : nous n'avons pas encore démarré donc je ne peux pas vous dire si je suis satisfait. Mais nous n'avons pas choisi la même voie. Nous n'avons pas souhaité remplir un cahier des charges le plus exhaustif possible pour nous blinder juridiquement par rapport à l'éditeur. En effet, nous aurions eu du mal à décrire de façon exhaustive ce

que nous voulions obtenir dans le détail. Je pense même que c'est anti-productif de s'engager dès le départ sur des choix que l'on sera nous-mêmes enclins à faire évoluer. Nous avons préféré rédiger un cahier des charges complet en termes de couverture fonctionnelle mais sans aller jusqu'aux détails. Soit une vingtaine de pages au total. Nous avons préféré favoriser les démonstrations. Et la visite de sites installés. Nous avons ainsi demandé à voir une démonstration en ligne dans une entreprise ayant des sites proches des nôtres. Bref, nous avons privilégié le pragmatisme, ce qui ne plaisait pas du tout à nos financiers, et en prenant le risque que l'éditeur nous dise un jour que nous ne nous étions pas compris mais en supposant qu'en ayant vu de nos yeux que cela pouvait fonctionner, nous pouvions espérer le meilleur.

Valentin Schmitt : oui, ce qui compte, c'est de valider la relation de confiance que l'on a avec son intégrateur. Je suis également persuadé que c'est chimérique de couvrir contractuellement l'ensemble d'un projet ERP.

Marc Blondeau : oui, c'est difficile lorsque l'on rédige un cahier des charges soi-même. C'est l'intérêt d'avoir fait appel à une tierce partie comme le CXP. Le cahier des charges est élaboré sur la base d'un audit complexe et détaillé qui offre une vision neutre faisant la part des choses entre ce qui relève du fantasmagorique et du sérieux. De plus, lorsque le contrat est signé, la tierce partie peut peser pour s'assurer que le cahier des charges est respecté. Ce n'est plus seulement une relation de confiance binaire. Cela nous a protégé et nous a permis de faire respecter le cahier des charges à la lettre. Lorsque l'on a soulevé

certains écarts, ils ont été comblés immédiatement.

S.L. : les projets ont-ils été aisément acceptés en interne ?

Valentin Schmitt : ouf ! (rires). Paradoxalement, chez nous, cela a été assez simple. Parce qu'avant nous avions 17 systèmes qui se parlaient les uns aux autres. Entre le moment où le commercial saisissait une commande et le moment où elle était prise en compte dans l'usine, il se passait 4 jours. Par conséquent, le constat de la nécessité de changer était partagé. En revanche, le problème s'est posé pendant le développement du projet. Il a fallu assurer une communication sur l'avancement du projet et sur le fonctionnement de l'ERP pour éviter les peurs. Ce type de projet génère beaucoup de peurs et a généré des peurs chez les 720 collaborateurs extérieurs à sa conduite. Puis, pendant la phase de lancement, nous avons fait énormément de formation. Nous en sommes aujourd'hui à 2500 jours/hommes de formation. Nous avons utilisé les versions tests du système, des versions simplifiées, qui permettent aux utilisateurs de s'auto-former – SAP est un système mûr et très intuitif. Pour l'ouverture aux tests, il faut choisir le bon moment de mise à disposition. Trop tôt, les utilisateurs développent une bonne expérience du système mais celui-ci n'est pas en état correct. Le risque est donc de diffuser une mauvaise image. Mais trop tard, c'est l'inverse. Nous avons mis au point une version test un peu tôt. Donc nous nous sommes arrêtés pour recommencer deux mois plus tard.

Jean-Baptiste Thévenin : pour nous, aussi, au départ, il y avait aussi une telle attente de la part des utilisateurs qu'il y a eu une adhésion immédiate. D'autant plus que quelques usines ont été choisies comme pilotes, ce qui a été très valorisant pour



TABLE RONDE ERP

elles. Les problèmes sont plutôt arrivés lorsque nous avons commencé à rentrer dans le détail. A deux niveaux : celui de l'équipe projet d'abord. Nous avons sorti sur chaque usine un minimum de 5 personnes à temps complet pour concevoir le produit. C'était une forte implication. Celui de la phase de démarrage ensuite, qui a nécessité beaucoup de formation. Cela a généré des inquiétudes. Mais néanmoins, aucun refus. Nous n'avons eu quelques écueils quand nous avons demandé aux collaborateurs de passer plusieurs marches à la fois, comme de faire des gammes et des nomenclatures. Certaines usines n'en faisaient pas avant. Là, il a fallu remettre en cause un métier, une organisation... C'était dur parce que ces remises en cause ont pu être perçues comme des remises en cause personnelle.

Valentin Schmitt : nous eu l'idée originale et fructueuse de déployer simultanément à SAP, le référentiel de management qualité ISO 9001 pour les procédures. Cette démarche nous a assuré une meilleure rigueur dans la rédaction des processus. De plus, les collaborateurs ont eu le sentiment d'être valorisés. Nous lançons SAP au 1^{er} décembre et attendons ISO pour juin 2008.

S.L. : même si elles sont difficiles à quantifier, pouvez-vous estimer quels bénéfices ont été apportés par ces solutions ?

Valentin Schmitt : une remarque de notre directeur financier à l'intégrateur venu à son arrivée lui présenter la mise en place du progiciel et qui heureusement a évolué : « moi les gens qui m'expliquent qu'un projet de 15 millions d'euros pour une société qui en fait 350 va générer des économies, je n'ai pas envie de leur parler ». Je trouve cela juste. Ce n'est pas un projet d'économie. Il y a des milliers d'autres choses à faire pour

gagner de l'argent. En revanche, c'est un vrai projet stratégique dont nous avons besoin pour les développements futurs.

Jean-Baptiste Thévenin : nous n'en attendions pas non plus de bénéfices financiers même si le coût du système d'information reste raisonnable. En revanche, nous avons eu des gains en termes de sécurité et d'évolutivité. Nous sommes maintenant capables de répondre à nos clients dans l'aéronautique et d'être pilotes en Supply Chain. C'est primordial pour le commercial et la survie de l'entreprise. Nous allons maintenant passer à une deuxième phase qui sera de choisir des projets qui vont nous permettre de jouer sur la bottom line.

Marc Blondeau : je vais avancer des chiffres sachant que ces résultats ne sont pas liés exclusivement à la mise en place de l'ERP mais au projet d'ensemble qui s'appelle Ramsès et comprend le JAT, la qualité avec une certification ISO 9001 et l'ERP. A son issue, nous avons pu réduire les délais de livraison de nos machines qui sont passés de 16 semaines à 10. Nous avons aussi diminué les stocks parfois divisés par 5, notamment sur les stocks amont et les en-cours. Sur la préparation de la tôle, nous sommes même passés de 5 semaines à 3 jours.

Valentin Schmitt : un autre bénéfice apporté par SAP s'est situé au niveau de la production. Nous devons basculer notre production sous SAP. Et avec le développement des services, nous avons besoin de basculer cette activité sur la base des commandes. SAP nous a donc imposé d'avancer côté métier.

Pierre Passet : il est encore trop tôt pour que je puisse m'exprimer sur les bénéfices mais je peux vous dire ce que nous attendons de notre ERP. Pas de retour sur investissement parce que nous

estimons que nous ne savons pas le calculer. Cependant, j'aimerais quand même pouvoir faire des économies en devenant plus productif. Nous allons gagner du temps et en faire gagner à nos clients, c'est forcé. Dans les ERP, par rapport aux anciens GPAO (Gestion de Production Assistée par Ordinateur), c'est vrai qu'on ne gère plus des produits avec le MRP (Management de Production par les Ressources), mais avec la commande client comme élément fédérateur dans l'entreprise. De toute façon, dès que l'on fait du service, la GPAO n'est plus adaptée. Les ERP permettent de franchir cette étape. Et cela c'est un changement

profond. Les gains pour moi sont là. On sait pour qui on travaille. Je trouve aussi que la mise en place d'un ERP est très fédératrice et structurante pour l'entreprise.

Valentin Schmitt : par rapport à cela, nous avons une situation complexe aujourd'hui : une bonne partie du changement a été menée sur le terrain parce que l'évolution de la production vers une production à la commande, prend du temps. En revanche, le système d'information ne voit encore que des produits. Et la coexistence des deux dans la phase de lancement n'est pas des plus agréables.

Pierre Passet : ça c'est le propre de toutes les phases de transition, ce n'est pas facile. Nous c'est pour cela que nous visons le big bang plutôt qu'une bascule site après site, étape après étape, sur des périmètres croissants en commençant par la production. Nous avons imaginé ces solutions et nous avons choisi une seule bascule à date avec tout ce que ça coûte et risque. C'est un choix.

Propos recueillis par Magali Mouzard



Les solutions se plient en quatre

Nouvelles fonctionnalités, améliorations logistiques, BI (business intelligence), verticalisation des solutions, SOA (service oriented architecture), ASP (application service provider)... Les ERP se plient en quatre pour séduire un marché encore bien vivace. Panorama des nouveautés en avant-première du salon ERP.

Le marché des ERP en France a encore de belles heures devant lui. Renouvellement pour les grands comptes, premières acquisitions pour les plus petites entreprises... Une étude IDC vient de révéler qu'il progressera encore de 8 % en 2007. Il faut dire que de nouvelle version en nouvelle version, l'offre se fait toujours plus tentante, plus proche des attentes des clients.

« Il est vrai que nous avons tendance à toujours annoncer de nouvelles avancées technologiques, sourit Amor Bekrar, PDG d'IFS. Or, les clients eux, ne formulent que des besoins opérationnels. Ils sont simplement en quête de fonctionnalités adaptées ». Si la convivialité n'a de cesse de s'améliorer, l'offre de fonctionnalités taillées sur mesure mais livrées en standard commence à occuper le devant

LE SALON ERP, C'EST BIENTÔT

Personne ne dira le contraire. Le salon ERP, ex salon Système Application est LE rendez-vous incontournable de l'année pour les éditeurs de progiciels de gestion intégrés. A côté, le salon des progiciels de gestion Progiform n'est pas focalisé sur les solutions intégrées. Les ERP vont, une nouvelle fois lors de cette 10^e édition, se retrouver pour proposer leurs dernières améliorations, dans le cadre du CNIT de Paris La Défense, du 2 au 4 octobre prochain. Les éditeurs profiteront comme à l'accoutumée du salon pour annoncer le lancement de leur nouvelle version. Et les visiteurs ne manqueront pas de flâner aussi dans les manifestations amies et voisines : e-achats, MVI/CRM pour marketing, vente et informatique et gestion de la relation clients, BI pour les solutions de business intelligence (analyse), serveurs et applications, Demat pour la dématérialisation des documents papier et Solutions finance. Pour un éventail de choix encore plus large.

de manière plus globale, sur l'ensemble de la Supply Chain. « Les sociétés continuent à délocaliser leur production pour vendre en France, où les entrepôts fleurissent sur tout le territoire. Dans ce contexte, les ERP

IBS Warehouse Management. Et que, dans sa dernière version, le module de gestion d'entrepôt intègre notamment des améliorations en gestion de stock et en gestion du coût de stock plus particulièrement. Ainsi, ceux qui sont



« Ce sont les nouvelles fonctionnalités qui feront désormais la différence »
Amor Bekrar,
P-dg d'IFS France.



« Le sujet d'actualité, c'est la SOA. »
Frédéric Champalbert,
directeur général France
de Lawson Software



« Ce sont souvent les grands comptes qui sont demandeurs du mode ASP. »
Isabelle Saint-Martin
chef de produit Microsoft
Dynamics Nav et Ax

de la scène. Il est loin le temps où les utilisateurs se retrouvaient avec une moitié de fonctionnalités manquantes et une autre de fonctionnalités inutiles.

Vers la maîtrise de l'entrepôt

Les solutions ont complété leur offre au point de pouvoir parfois rivaliser avec des « best of breed ». C'est le cas, en particulier, en logistique et,

sont obligés de suivre le mouvement et de se tourner vers les entrepôts. Soit, ils intègrent des progiciels de gestion existants du marché, soit ils les développent », explique Isabelle Zapillon, qui a succédé au printemps à la direction générale d'IBS France à Jean-Paul Patureau.

Rappelons qu'IBS a quant à lui pris le parti de développer en interne

déjà parés des modules de gestion d'entrepôt les peaufinent. Autre exemple, celui de l'éditeur Divalto qui a mis au point une solution qui permet d'intégrer les données des terminaux radio dans les fonctionnalités logistiques.

Les éditeurs, chacun à leur niveau, affinent leur maîtrise de l'entrepôt. Et du transport aussi. Dans le contexte de pénurie actuel, ils mettent peu à

peu au point des outils de simulation. Chez Ordirope, une telle nouvelle fonctionnalité doit permettre de choisir la meilleure solution au meilleur coût. Plus globalement, ils tendent à couvrir l'ensemble de la Supply Chain. Lawson Software a ainsi développé de nouvelles fonctionnalités de logistique étendue notamment pour ses secteurs clés de la mode et de l'agroalimentaire. Ainsi, dans le textile, « Assortiment and replenishment planning » permet aux enseignes de procéder aux meilleurs assortiments dans plusieurs magasins. De même, « Fashion production planning » intègre la sous-traitance de la fabrication off-shore. En agroalimentaire, « Demand planning » assure la réalisation de prévisions au plus juste dans le secteur du frais. Enfin, « Advanced Sourcing Rules » accompagne le secteur dans son sourcing de matières premières. Dans l'agroalimentaire, l'approvisionnement reste très européen, mais dans la mode, comme dans de nombreux secteurs, la Supply Chain n'a de cesse de se mondialiser. Et là aussi, les fournisseurs d'ERP sont au rendez-vous, à l'instar d'IFS, dans sa dernière version. « L'ERP par exemple, est désormais capable de



« Nous intégrons chaque année les évolutions législatives du secteur de la grande distribution. »
Daniel Clément
Ordirope

répartir une commande sur trois sites de production différents», explique Amor Bekrar, PDG d'IFS France.

« Business intelligence »

Les outils de « business intelligence » ont eux aussi le vent en poupe. Tandis que les clients s'engagent aujourd'hui tous dans des démarches d'amélioration continue, en analysant ce qui a déjà été



fait, les outils sont peu à peu devenus incontournables à l'intérieur des solutions. Beaucoup d'éditeurs livrent en standard des produits de spécialistes. C'est ainsi le cas d'IBS avec Cognos ou de Divalto avec Hyperion. Chez Microsoft les deux dernières versions de Nav et d'AX intègrent Business Analysis Services, un composant logiciel standard de Microsoft permettant

des généralistes se sont mis à décliner des produits « verticalisés ». Dans la première catégorie des spécialistes, on trouve par exemple Ordirope. Cet expert des fournisseurs de la grande distribution intègre chaque année les évolutions législatives de son secteur. Et des évolutions, il y en a eu. De la loi Sapin en 1995, à Jacob-Dutreuil en passant par la loi Galland... A chaque étape,



« Les ERP intègrent des fonctionnalités logistiques de plus en plus poussées. »
Isabelle Zapillon IBS

de faire de l'analyse décisionnelle de manière intégrée.

S'il n'y a plus guère de fonctionnalités manquantes dans les chaînes progicelles, il n'y a plus guère, non plus de développements superflus. Les solutions, au fil du temps, épousent de plus en plus parfaitement les contours de la demande de leurs clients. A côté des spécialistes d'un marché,



« Amorcée il y a 5 ans, la stratégie de verticalisation des solutions se confirme. »
Thierry Meyne
directeur général de Divalto

les méthodes d'élaboration des prix ont changé. Et les deux ERP, Minos pour les PME et Mikerinos pour les TPE, ont suivi. Leur prochaine version intégrera aussi des améliorations au niveau pour la traçabilité et la dématérialisation de la facture. « Nous sortons aussi un catalogue où toutes les informations produites seront centralisées », indique Daniel Clé

SYLOB LANCE SYLOB 1

On a beaucoup parlé du progiciel de gestion intégré pour les PME. Voici une solution pour les TPI, très petites entreprises industrielles de 10 à 50 personnes. L'éditeur Sylob a commencé par la proposer avec succès au niveau régional. Et à la commercialiser au plan national en juin. Conçue sur une technologie web, elle facilite aussi bien la partie située en amont de la production – gestion des fournisseurs et des achats, conception des produits et définition des prix de revient, que la planification et la gestion des stocks. Des tableaux d'analyse sont disponibles en temps réel. « Sylob 1 garantit un retour sur investissement accéléré et un démarrage confortable qui tient compte, précisément, des caractéristiques de la petite entreprise. La solution est disponible à partir de 10 000 euros », explique Jean-Marc Vigroux, P-dg de Sylob. Il a fallu 4 années de recherches avec l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux pour la développer. Sylob 1 est installée en tests depuis un peu plus d'un an chez Air Gamma où il a apporté une touche structurante à l'activité.

A NE PAS MANQUER SUR LE SALON ERP

Outre le débat inaugural, les tables-rondes des fournisseurs et des clients

2 octobre

14 h 30 – 16 h 30

- > Choisir un ERP : de l'expression des besoins à la sélection de l'intégrateur, en passant par le cahier des charges
- > Quel ERP pour les entreprises manufacturières

3 octobre

10 h 30 – 12 h 30

- > Change management : quelles bonnes pratiques pour gérer la gestion du changement induit par l'ERP ?
- > SCM, GPAO, MES : l'ERP est-il un agent d'intégration fonctionnel et technologique ?

14 h 30 – 16 h 30

- > Mise en œuvre de l'ERP, exploitation quotidienne, montée de version : connaître, anticiper et maîtriser les moments-clés

4 octobre

10 h 30 – 12 h 30

- > Software as a Service : atouts et limites des nouvelles solutions ASP

14 h 30 – 16 h 30

- > ERP et BI : un couplage multi-fonctionnel incontournable ! Pourquoi ? Comment ?

ment, directeur général du groupe. Au niveau logistique, Ordirope sort un module pour le vocal, technologie de transmission de données qui s'est aujourd'hui complètement démocratisée dans son secteur.

De la même manière, Lawson Software a pour stratégie de répondre exclusivement aux contraintes de la distribution et le l'industrie manufacturière avec son ERP M3 et des services avec S3. Issu du rachat d'Intentia, M3 couvre ainsi les secteurs du textile, de la mode, du luxe, de l'agroalimentaire et de la vente en gros. S3 correspond aux prestataires de services, à la santé et au secteur public.

A côté de tels spécialistes, les généralistes développent des verticaux. Ils deviennent ainsi de véritables multi-spécialistes. C'est ainsi la stratégie d'IBS en France qui a mis au point des modules complémentaires pour les secteurs de l'électronique et de l'électricité, la distribution pharmaceutique, le papier, le vin et la distribution de livres. « Le développement de solutions standards verticalisées permet contrairement aux solutions spécifiques, de proposer les mises à jour régulières », souligne Isabelle Zapillon.

Pour le collaborateur nomade

IFS, qui ne compte dans son offre que des progiciels verticalisés, vient de développer une solution pour les entreprises qui travaillent en mode projet, c'est-à-dire uniquement à la commande, comme les entreprises du BTP (bâtiment et travaux publics).

Chez Divalto, dont l'ERP éponyme n'est vendu qu'exclusivement par le biais d'intégrateurs, les déclinaisons ont été innombrables. « La première a été réalisée il y a 5 ans par notre intégrateur et éditeur Octa pour le service après-vente », se souvient Thierry Meynle, directeur général de Divalto. Depuis, les intégrateurs ont sorti des versions pour la maintenance, les services, l'agroalimentaire, le bâtiment ou l'énergie. Lors du salon ERP d'octobre, Divalto présentera Divalto Champagne, mis au point récemment par EBC à Reims.

C'est un peu la même chose chez Microsoft. « L'offre verticalisée existe depuis 5 ans environ. Elle est mise au point par notre réseau de partenaires intégrateurs et éditeurs. Il y en a aujourd'hui dans de nombreux secteurs. Parfois ce sont des modules qui s'ajoutent à la suite, parfois c'est l'ensemble de l'offre qui est teintée. C'est le cas pour la gestion des concessions automobiles par exemple », estime Isabelle Saint Martin, chef de produit Microsoft Dynamics Nav et AX.

Peaufinés, personnalisés, les ERP se rendent aussi de plus en plus accessibles. Ainsi la version 4 d'AX, l'ERP pour les plus importantes PME de Microsoft, intègre un composant au nom à rallonge, Microsoft Dynamics Client for Microsoft Office and Windows Sharepoint Services qui

permet à l'utilisateur final n'ayant pas la licence d'accéder à des fonctionnalités de l'ERP par le web.

Synchronisation avancée avec Outlook

Pour les populations nomades, la dernière version de l'ERP Microsoft Nav, pour les plus petites PME, permet une synchronisation avancée avec Outlook. Le collaborateur nomade pourra désormais travailler sur des données clés telles que sa base d'articles et ses commandes. Avec AX, il est aussi possible désormais de gérer la plateforme client et les commandes.

Mais les deux grandes avancées en termes d'accessibilité, ce sont surtout le mode ASP et la SOA. En mode ASP, pour application service provider, l'ERP est hébergé sur un serveur central et accessible en mode locatif. « Aujourd'hui, 12% des sociétés choisissent ce mode », indique Isabelle Zapillon. Ce n'est pas encore très généralisé, néanmoins, la dynamique est là. « Ce sont souvent les plus grands comptes qui en sont demandeurs », estime de son côté Isabelle Saint Martin. Notons que l'ASP existe depuis janvier 2007 pour les ERP Microsoft Nav et AX. Et que de manière générale, l'offre est assez récente.

Encore plus récente, la SOA (service oriented architecture – architecture orientée service), consiste à transformer les modules à l'intérieur des suites en « composants » en y greffant des éléments de connexion les rendant interopérables entre eux, quel que soit l'éditeur auquel ils appartiennent. Ainsi, l'utilisateur pourrait travailler avec la production de SAP, la logistique d'Oracle etc.

« Le sujet d'actualité, c'est la SOA », affirme Frédéric Champalbert, directeur général France de Lawson Software dont le groupe a décidé d'opter pour les solutions SOA d'IBM, plutôt que de développer lui-même des briques techniques. Chez Microsoft, AX est déjà disponible en architecture SOA. Pour Nav, la SOA viendra avec la version 5.1 de 2008. Peu à peu, tout le monde y arrive. Il faut simplement se faire à l'idée d'œuvrer pour une cohabitation avec des solutions concurrentes. Ce n'est pas toujours facile, mais puisque le marché le veut...

Magali Mouzard