

Claude Quélenec

MANAGEMENT
ET INFORMATIQUE

collection dirigée par Nicolas Manson



ERP

levier de transformation de l'entreprise

Extraits du Livre

Claude Quélenec



Hermès

Lavoisier

CHAPITRE 2

Lorsque l'ERP paraît

2.1. L'ERP, nouvelle stratégie pour Valoneix

Début janvier

Le matin même Jacques Masson avait souhaité les vœux à tous les salariés du site d'Oloron-Sainte-Marie. Cette cérémonie des premiers jours de janvier était ancestrale. Elle rapprochait salariés et encadrement dans un cadre aussi joyeux que bon enfant. Après avoir serré des centaines de main, le Directeur Général avait retrouvé son équipe de Direction dans une salle VIP du restaurant d'entreprise.

Après une discussion à bâton rompu sur les vacances de Noël ou sur les bruits de couloir captés juste après la cérémonie, Jacques Masson s'adressa à son équipe d'un ton solennel :

- « La trêve des confiseurs m'a permis de réfléchir au rapport incisif que mon neveu a eu la gentillesse de déposer au pied du sapin et que je vous ai diffusé en début de semaine. La conclusion de mes cogitations est simple. Il est urgent de trouver des nouveaux axes de développement et de rationaliser notre fonctionnement global. En ce qui concerne les nouveaux axes de développement, l'avenir est entre nos mains. J'ai demandé à un ancien collègue de promotion qui s'est mis à son compte de nous aider à *brainstormer*. Trois fois deux jours au vert.
- Nous ne pourrons pas rejeter indéfiniment l'électronique et l'informatique de nos jouets, lança Jane Grace Elliott. C'est ce refus obstiné qui est à l'origine de l'érosion de notre activité ».

Jane Grace Elliott, Directrice du Marketing, est la plus jeune de l'équipe de Direction. Issue de ces talents Marketing formés par L'Oréal, elle a la désinvolture et l'arrogance des esprits brillants. Détestée par les uns, admirée par les autres pour son physique de star ou sa verve incisive, elle ne rate jamais une occasion de briller en société et de moucher tout interlocuteur un peu moins alerte.

- « L'électronique, c'est notre mort, déclara Gilles Lavergne le Directeur du développement. Nous ne rattraperons pas vingt ans de retard. Il faut visiter d'autres voies. Pourquoi ne pas produire des émissions TV de jeux destinés aux tranches d'âge comprises entre 8 et 15 ans ? Plusieurs intérêts : valoriser notre activité première en mettant en scène nos productions, revendre les concepts qui marchent dans un grand nombre de pays, toucher des millions de jeunes au quotidien ».

Gilles Lavergne est rentré chez Valoneix à l'âge de 24 ans. Commercial, puis responsable commercial, puis directeur grand compte, puis en charge de petites acquisitions puis patron de filiale en Argentine, avant de devenir directeur du développement. En charge des acquisitions, il participe à l'aventure fabuleuse du début des années 1980 aux côtés de Maurice Valoneix, époque où l'entreprise double sa taille en une décennie. Gilles Lavergne est le dernier baron de l'époque de Maurice Valoneix, ce qui lui vaut un crédit de méfiance important de la part de Jacques Masson :

- « La télé ? Foutaise, s'exclama Jean-Etienne de la Raviloire, le Directeur industriel. C'est un miroir aux alouettes. Notre meilleure issue est de tuer notre concurrence. Maurice

Valoneix l'avait compris et nous avait entraîné sur ce chemin. Il ne faut pas mollir. Nous sommes aujourd'hui le numéro 1 et nous sommes deux fois plus gros que notre plus proche concurrent. Rachetons Flocky et la messe sera dite. En situation de monopole, c'est nous qui façonnerons le marché ».

Cinquante cinq ans, l'œil vif, le cheveu poivre et sel coupé à la brosse, le costume taillé sur mesure, ce Centralien en impose. Un parcours de Directeur industriel impressionnant, un charisme à la hauteur de sa culture. Franc-maçon, golfeur, amateur de belles voitures et de belles femmes, Jean-Etienne de la Raviloire connaît autant qu'il est connu. Dialecticien émérite, aucun de ses collaborateurs n'osent engager une joute oratoire avec lui sous peine d'être mouché, voire ridiculisé, voire viré les mauvais jours...

- « Couchez vos idées, noir sur blanc, gronda Jacques Masson. Évaluez les enjeux, voyez la faisabilité, observez et analysez le marché, questionnez les jeunes que vous côtoyez. Agitez-vous. Nous ferons le point sur toutes les opportunités que vous jugerez bon d'étudier dans deux ou trois semaines. Deuxième thème de travail : rationaliser notre fonctionnement global. A chaque fois que je vous ai demandé d'approfondir ce sujet, la réponse a toujours été la même : nous sommes au taquet. Difficile d'optimiser davantage. Cette réponse ne me satisfait pas car elle masque une réalité moins reluisante. Pour atteindre mon deuxième objectif, nous allons refondre notre informatique. Et c'est en mettant en place un ERP que nous parviendrons à rationaliser notre fonctionnement.
- ERP, interrogea Gilles Lavergne ? De quoi s'agit-il ?
- ERP signifie *Enterprise Resource Planning*, en français Progiciel de Gestion Intégré, expliqua Lars Maertens le Directeur Administratif et Financier à qui Jacques Masson venait d'adresser un signe de la tête. Les ERP sont des progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : les achats, les ventes, les stocks, la finance, la logistique, la fabrication. Ils ont la vertu d'amener les entreprises à adopter un même mode de fonctionnement, d'avoir une vision financière intégrée, de partager les mêmes informations en évitant les doubles saisies et les interfaces informatiques.
- Ce n'est pas avec un ERP que vous gérerez proprement des prévisions de vente ou une planification moyen et court terme sur la *Supply Chain*, s'exclama David Bouli le Directeur Logistique. Certes, les ERP font tout mais ils le font superficiellement. Compte tenu de nos spécificités, ce n'est certainement pas en mettant un ERP qu'on progressera. La bonne approche, c'est le *Best of Breed* comme disent nos amis anglo-saxons : le meilleur produit pour chaque fonction et un EAI au milieu ».

(...)

CHAPITRE 8

Les phases du projet ERP

8.1. Reprise en main

Le lendemain du printemps.

Demys Astropoulos jubilait. Les déboires de Paul Marol l'arrangeaient bien. L'implication de Lars Maertens laissait entendre une reprise en main gage de succès... et donc de business ! Il espérait bien placer un ou deux autres consultants aux côtés de Pierre Etienne que ce début de projet chaotique perturbait beaucoup.

- « Lars, merci de m'accueillir parmi vous aujourd'hui. Le projet est parti d'un mauvais pied et notre objectif est de le remettre sur les rails très rapidement. Je vous propose de passer en revue un petit diagnostic que nous avons préparé avec André et Pierre ».

Le Partner de Drentz afficha sur l'écran mural une page qui mentionnait les cinq principaux points de dysfonctionnement : organisation de l'équipe projet, visibilité/adhésion au projet, périmètre, phasage du projet, planning et budget.

- « L'approche retenue par Paul Marol pour organiser le projet a été d'adapter légèrement l'organisation de la Direction des Systèmes d'Information. S'il est évident qu'une DSI doit être très impliquée dans un projet ERP, elle ne pas en être le tuteur. Pourquoi ?
- Le projet est considéré comme un projet informatique et les métiers s'en désintéressent aussitôt, déclara André Etchelamy avec conviction.
- Or un projet ERP, contrairement aux apparences, n'est pas un projet informatique. C'est un projet de transformation d'entreprise.

Il décela une lueur de scepticisme dans le regard du DAF.

- « Lars, je vous assure que la mise en place de l'ERP va remettre en cause en profondeur vos manières de travailler. Mais ce n'est pas uniquement l'outil qui vous y force. C'est la volonté que vous aurez d'améliorer vos pratiques en vous aidant de l'outil qui va vous y amener. Un exemple : votre plan de compte analytique n'est pas homogène d'une région à l'autre. Vous ne pouvez ni consolider un certain nombre d'informations qui vous seraient utiles ni comparer la performance d'une unité de production avec une autre. L'ERP peut répondre à cette attente... à condition que vous l'affichiez clairement et que vous soyez prêt à modifier l'organisation et les manières de faire pour y parvenir. C'est en cela que le projet ERP est un projet de transformation d'entreprise. Et je pense que Jacques Masson l'a bien compris et souhaite y mettre une vaste ambition métier. Je me trompe ?
- Non, convint Lars Maertens, c'est tout à fait ça.
- Alors, il va nous falloir revoir l'organisation de l'équipe projet de manière à en faire une véritable équipe mixte : les gens du métier avec les gens du SI. Mais nous verrons cela plus en détail demain... Pour poursuivre sur le terrain de la transformation d'entreprise, le projet doit pouvoir afficher une ambition qui répond à une stratégie d'entreprise. A cet effet, il doit être sponsorisé au plus haut niveau.
- C'est le cas, remarqua Lars.
- Les sponsors sont au bon niveau mais cautionnent un projet qui n'a aucune consistance. Le seul discours tenu est de mettre en place un outil informatique. Il faut que ce projet prenne de l'épaisseur. Il faut qu'il soit compris et partagé par l'équipe de Direction. Il faut qu'il soit connu de tous les salariés. C'est un projet d'entreprise, martela Astropoulos ».

Lars vit André et Pierre qui opinaient du bonnet. Il prit conscience que le malaise sur ce projet était encore plus profond qu'il ne l'imaginait.

- « Il faut lui donner un nom à votre projet, une personnalité. Et alors le discours et l'implication des sponsors prendront toute leur portée. Autre point fondamental pour le crédibiliser : quel est son périmètre ? La logistique est prise en compte ou non ? Même question pour la Chine. Mais il n'y a pas que le périmètre fonctionnel et géographique qui reste à définir. Le niveau de transformation doit être précisé dès le départ, c'est ce que j'appelais précédemment l'ambition du projet. Voulez-vous créer un plan de compte analytique commun ? Voulez-vous un *reporting* unique consolidable au niveau de l'entreprise ? Voulez-vous vous structurer pour pouvoir effectuer du *benchmarking* entre unités de production ? A ces trois questions, je connais la réponse, c'est oui. Et bien annoncez-le, écrivez le ! Quand je parle de personnalité de votre projet, c'est de ça dont je parle ».

Lars Maertens poussa un long soupir. Même si la demande du *partner* de Drentz était délicate à mettre en œuvre, il savait qu'il avait raison.

- « Et il est un autre point fondamental que vous n'avez pas traité malgré les relances régulières de Pierre : c'est le budget du projet. Vous ne pouvez pas vous lancer dans une aventure pareille sans savoir où vous allez !
- Le budget du projet ne regarde que Valoneix, déclara André sur la défensive.
- Certes, mais sans la moindre expertise, vous aurez toutes les peines du monde à l'établir.
- Vous nous aiderez à valider la part qui vous incombe phase par phase, répliqua André agacé.
- Vous n'avez pas encore défini le nombre de phases du projet, fit remarquer Demys non sans une pointe d'ironie.
- Nous traiterons l'aspect budgétaire le moment venu, s'exclama Lars en coupant court à la discussion. Mais avant toute chose, j'aimerais que vous nous expliquiez quel est le point de départ de ce genre de projet et où nous en sommes par rapport à ce point de départ ».

Demys afficha un visage ravi et chercha une page en particulier de la présentation sur son micro-ordinateur, page qui s'affichait en rétro projection sur l'écran de la salle de réunion :

- « Un projet ERP se décompose en plusieurs phases : une phase de cadrage, une phase de conception, une phase de réalisation, une phase de préparation et enfin une phase de déploiement. Dans le cas de votre projet, nous sommes officiellement au premier tiers de la phase de conception alors que nous n'avons pas atteint le tiers des objectifs de la phase de cadrage.
- Et quels sont ces objectifs ? »

Lars eut aussitôt les éléments de réponse à l'écran.

- « A la fin du cadrage, les objectifs et l'ambition du projet ont été établis et sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, le périmètre fonctionnel et géographique a été défini, le planning et le budget sont fixés, les partenaires retenus et leur rôle précisé et, quasiment le plus important, la mobilisation de l'entreprise a été lancée. Cela signifie que non seulement l'organisation du projet est limpide mais que chaque Direction métier, chaque Direction géographique sait combien de personnes elle va détacher dans la durée sur le projet. Parce que ce type de projet est un investissement humain important et collectif.
- Et quels sont les acteurs de la phase de cadrage ?
- La Direction du projet et les différents sponsors ».

Lars et Demys s'organisèrent sur le reste de la matinée pour établir, sur la base du contenu précis d'une phase de cadrage, les éléments qui manquaient et le plan d'action pour y remédier.

8.2. Enseignement : les différentes phases d'un projet ERP

8.2.1. Vision globale d'un projet ERP

Rien n'est plus différent d'un projet ERP... qu'un autre projet ERP ! Derrière cette boutade se cache pourtant une réalité. Livrons-nous à un exercice de classification des projets par dichotomie. Première répartition : d'un côté les projets d'élaboration d'une solution de l'autre les projets de déploiement d'un ERP.

(...)

8.2.1.1. Les projets de déploiement

Aussi pour conclure rapidement avec les projets de déploiement, nous distinguerons les deux catégories suivantes :

- le projet de déploiement global d'une solution ERP sur l'ensemble des géographies visées (ex : pays et/ou filiales) ou sur l'ensemble des domaines fonctionnels couverts ;
- le projet local d'implantation de l'ERP dans une géographie particulière (ex : un pays ou une usine ou un entrepôt).

La première catégorie de projet englobe potentiellement plusieurs projets de la seconde. Au cœur du projet de déploiement global :

- le pilotage d'ensemble : par exemple organisation de vagues de déploiement sur plusieurs pays avec plusieurs équipes ;
- la conduite du changement : par exemple identification des changements majeurs apportés par l'ERP et des populations impactées. Définition d'une palette d'outils d'accompagnement : kit de communication, formation, support de réunions d'information au management, lettre du projet, etc. ;
- la maîtrise des retours d'expérience : par exemple adapter le kit de déploiement et l'organisation de l'équipe locale après avoir tiré parti des enseignements du (ou des deux) premier(s) pilote(s).

La seconde catégorie de projets – le projet local d'implantation de l'ERP – est bien plus modeste. Elle peut-être décomposée en deux catégories :

- les projets qui comportent une adaptation de la solution ERP aux particularités de la géographie d'implantation ;
- les projets qui ne comportent pas d'adaptation et qui consistent à appliquer la solution telle qu'elle a été conçue.

Les projets qui comportent une adaptation intègrent une étape de conception, de réalisation et de tests. Cette étape est menée soit avec des ressources locales – ex : cas du déploiement d'un *core system* mondial sur des régions dotés d'équipes informatiques autonomes – ou avec des ressources centrales (soit détachées de l'équipe projet qui a élaboré la solution ERP soit du Centre de compétence ERP (voir chapitre 18 « Centres de compétence ERP »). Cette étape d'adaptation de la solution ERP induit un délai significatif dans la durée du projet de déploiement (de un à plusieurs mois).

Les projets qui ne comportent pas d'adaptation consistent à mobiliser les futurs utilisateurs et leur management pour :

- expliquer les impacts de la solution ERP sur le quotidien et obtenir l'adhésion ;
- adapter les procédures ;
- former utilisateurs et management à la solution ;
- assurer la reprise de données avant démarrage local de l'ERP ;
- contrôler l'infrastructure technique (postes de travail, LAN, WAN, imprimantes, etc.) ;
- procéder au démarrage de l'ERP ;
- assurer un accompagnement au démarrage ;
- mener les mesures correctives *post* démarrage ;
- effectuer un retour d'expérience.

La durée d'un tel projet est comprise entre quatre et huit semaines. Il est assuré par une équipe dédiée soit recrutée localement sous l'égide de l'équipe de projet qui a élaboré la solution soit détachée par l'équipe de projet ou par le Centre de compétence ERP.

(...)

8.2.1.2. Les projets d'élaboration d'une solution ERP

Ces projets ont la particularité de suivre la même approche et le même phasage. Néanmoins, ils peuvent afficher des profils assez différents en fonction des contextes suivants :

- mise en place de quelques modules *versus* la mise en place d'un nombre conséquent de modules (couverture du socle de gestion du SI) ;
- mise en place de quelques modules en complément de modules déjà en production ;
- élaboration d'une solution pour une (ou quelques) centaine(s) d'utilisateurs *versus* une solution pour un (ou plusieurs) millier(s) d'utilisateurs ;
- élaboration d'une solution pour une « *business unit* » de l'entreprise ou pour plusieurs « *business units* ».

Les étapes d'un projet ERP sont présentées dans la figure 8.1. et détaillées dans les paragraphes suivants.

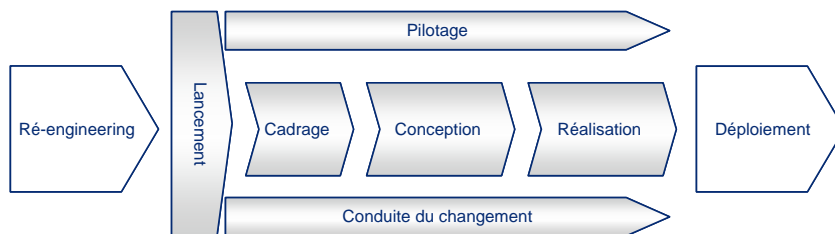


Figure 8.1. Les étapes du projet ERP

(...)

8.3. En résumé

Il existe deux grandes catégories de projets ERP : les projets d'élaboration d'une solution ERP et les projets de déploiement. Ces projets sont organisés différemment

Les projets d'élaboration des solutions ERP se décomposent en grandes phases qui s'enchaînent les unes aux autres :

- *re-engineering* (facultatif) ;
- lancement ;
- cadrage ;
- conception ;
- réalisation.

Deux phases se déroulent pendant toute la durée du projet :

- le pilotage,
- la conduite du changement.

Un projet de réalisation d'ERP n'est pas toujours suivi d'un projet de déploiement : cas du démarrage en Big Bang.

(...)