

MISE EN PLACE D'UN ERP: DEMARCHE ET RISQUES

Pierre Sagrafena*

Résumé. - Les nouveaux logiciels de gestion intégrée de la supply chain (les ERP) font preuve d'une efficacité réelle et permet d'améliorer les performances logistiques des entreprises. Néanmoins, la mise en place de tels logiciels nécessite rigueur et motivation de tous dans la société. D'autant plus qu'une grande partie de la valeur ajoutée réside dans la remise à plat et la redéfinition de toutes les procédures de fonctionnement interne.

Mots-clés : ERP - Supply chain - Gestion de projet - Logistique.

1. Introduction

Le congrès de l'Aslog, qui s'est tenu les 21 et 22 octobre 98 à Toulouse autour du thème des "réseaux de partenaires, accélérateurs de la performance logistique", a permis de découvrir un certain nombre d'outils et de solutions permettant de mieux gérer la supply chain. En particulier, une présentation de l'ERP a été faite, au travers de deux expériences croisées: celle d'un industriel, A. Roy, responsable projet SAP chez Alcatel, et celle d'un prestataire informatique, J. Roure, directeur de développement commercial chez Sema Group et responsable de la mise en place d'un ERP à la Snecma. Ces interventions servent de base à la synthèse proposée dans cet article.

2. Qu'est-ce qu'un ERP ?

Depuis quelques années, un nouvel outil de gestion de la supply chain est apparu sur le marché et connaît un vif succès auprès des entreprises dans le monde. L'ERP (Enterprise

* Elève ingénieur à l'Ecole des Mines de Paris

Ressource Planning) devient très utile, voire indispensable dans bon nombre de sociétés, dans la mesure où les potentialités qu'il recèle permettent une gestion plus précise des métiers de la supply chain.

On parle d'ERP dès que l'ensemble de la supply chain est géré par une base de données unique, venant remplacer les traditionnelles bases multiples servant chacune des applications de la logistique et de la vente, comme les prévisions, la planification, les commandes... La gestion globale de l'ensemble de la supply chain constitue une révolution de la logistique, dans la mesure où elle offre des opportunités de gain en qualité de service, traçabilité des opérations, et suivi des flux physiques, bien meilleures que par le passé.

Un grand nombre de programmes ERP est apparu sur le marché depuis quelques années, chacun ayant son domaine d'origine et ses spécificités. On peut citer par exemple les logiciels SAP, dont le module initial concernait la finance, BAAN, plus orienté historiquement vers la gestion de production, ou encore J.D.Edwards, La concurrence est d'autant plus grande que le marché s'avère très porteur, et chaque entreprise cherche non seulement à implémenter chez elle le système le mieux adapté à son cas personnel, mais aussi à choisir le produit ayant le meilleur rapport facilité de mise en œuvre / prix.

Mais l'une des préoccupations constantes de tels progiciels concerne les nécessaires préparations préliminaires à l'utilisation d'un tel outil intégré. Il faut compter un certain nombre de mois voire d'années de travail, afin de mettre en place de façon effective et réelle un ERP dans une entreprise. La remise à plat, concertée, de l'ensemble des procédures et de la gestion des informations dans l'entreprise, doit être effectuée en amont du paramétrage du logiciel, et ceci constitue une étape de redéfinition des méthodes de travail qui apporte une grande part de la valeur ajoutée d'un tel produit.

Les exemples fournis par Alcatel à travers la présentation de A. Roy, ainsi que de SEMA GROUP avec J. Roure au cours du congrès, permettent de mettre en lumière un déroulement possible de mise en place d'un ERP dans de grandes structures, et de souligner les dangers ainsi que les travers qu'il est bon d'avoir à l'esprit pour mieux les éviter.

3. Mise en place d'un ERP

3.1 *Un projet de grande envergure*

Le groupe international Alcatel s'est investi depuis près de deux ans dans une démarche d'implémentation d'un ERP dans l'ensemble de son organisation. Ce spécialiste des télécommunications, qui intervient dans tous les maillons du transfert d'information (des systèmes de réseaux aux transports et accès, en passant par les entreprises et le grand public), mobilise à l'heure actuelle près de 100 personnes à plein temps sur ce projet ERP. Il faut dire que les moyens mis en œuvre sont à la mesure des ambitions du projet. Les opportunités présentes dans un logiciel ERP permettent d'attendre d'un tel produit qu'il apporte un véritable gain tant en interne qu'auprès du client. C'est ainsi qu'Alcatel vise non seulement à augmenter

son taux de service client, en réduisant et en respectant ses délais, à augmenter sa flexibilité, à adapter la supply chain à la nécessaire réactivité vis-à-vis des nouveaux produits, mais également à réduire ses coûts en augmentant son efficacité interne, tant sur les stocks, le transport que le traitement des commandes. L'ERP fournit à cet effet des outils suffisants pour permettre une gestion plus rigoureuse des opérations dans l'entreprise. L'objectif ultime pour Alcatel réside dans la capacité du groupe à supporter les projets opérationnels sans déstabiliser la supply chain. Il s'agit de réorganiser à la fois la supply chain, les services et les finances, afin de servir le client en utilisant le meilleur canal logistique. L'ERP apporte des solutions intéressantes dans la mesure où il propose de gérer une supply chain commune qui permet une flexibilité maximale.

De son côté, SEMA GROUP s'est engagé depuis avril 97 avec la Snecma dans le processus d'implantation d'un ERP dans les sites de la société aéronautique. Les ambitions des deux partenaires sont très claires: prendre en compte la supply chain la plus longue possible afin de contrôler par l'ERP les flux, à la fois d'information, financiers, et de produits et services. Le progiciel retenu intègre un certain nombre de fonctionnalités, qui permettent de gérer au mieux la chaîne logistique. BAAN permet en effet de prendre en compte

- la planification stratégique
- la gestion des prévisions
- la planification de production
- la planification des transports
- la gestion de production
- la gestion des transports.

3.2 *Une organisation rigoureuse et systématique*

Les objectifs étant ambitieux, il est important de mettre en place une structure projet très performante, afin de progresser de façon efficace. Pour atteindre le but fixé, la seule mise en place du progiciel ne suffit pas. Il semble primordial de définir clairement, dès le départ, le périmètre d'impact du projet, afin de clarifier les limites du projet, tant en ce qui concerne l'organisation, que les processus et les postes de travail. L'étendue du projet est telle qu'il faut d'emblée en limiter la portée pour ne pas se perdre dans les détails.

Le planning de la démarche projet est un second point-clef de l'organisation. Pour être efficace, un tel projet nécessite des ressources considérables, mais il est important de préciser initialement le temps consacré à ce travail. Pour la Snecma comme pour Alcatel, un délai de 2 ans environ a été décidé pour atteindre les premières mises en place réelles. En quelque sorte, plus il y a de maturité dans l'entreprise, plus simple sera la mise en place de l'ERP.

Il faut remettre en cause toutes les procédures et toutes les habitudes, afin d'optimiser le fonctionnement interne. Mais le travail doit se concentrer sur les points qui posent des problèmes sérieux, et c'est pourquoi une première phase consiste à parcourir l'ensemble des procédures pour mettre en évidence les points bloquants. Dans certains cas, il est intéressant

d'identifier les processus prioritaires (facteur-clé dans le service client) et les processus identitaires (qui apportent une spécificité vis-à-vis de la concurrence). Ces deux types de processus feront en effet l'objet d'un souci particulier lors du paramétrage du système. C'est l'analyse de l'existant. Elle est fondamentale, longue et stratégique pour le projet.

Une fois cette hiérarchisation des points d'amélioration réalisée, l'analyse des besoins permet de définir clairement le fonctionnement que l'on souhaite, en modifiant prioritairement les points les plus graves (les autres procédures seront optimisées ensuite dans le cadre du progrès permanent). On peut citer par exemple quelques axes d'amélioration décidés par Alcatel dans le traitement de leurs commandes:

- n'accepter du client que des commandes complètes;
- organiser toute la chaîne logistique autour d'une seule commande, c'est-à-dire interdire les commandes internes au groupe;
- attribuer la commande client à une personne physique qui sera responsable de l'ensemble du traitement.

Il peut être décidé également dans le planning de traiter en premier lieu les secteurs les plus rentables, afin d'accroître les gains immédiats. C'est ainsi que la Snecma et Sema Group implémentent le progiciel d'abord dans le domaine des achats, avant la logistique et la production. L'avantage en termes de rentabilité est néanmoins contrebalancé par le besoin d'interfaces provisoires entre les anciens et les nouveaux systèmes, tant que l'ensemble du réseau n'est pas lié par une seule base de données.

L'analyse des besoins est suivie d'un maquetage, qui consiste à tester en petite dimension sur l'ERP, s'il est possible d'implémenter les procédures souhaitées par les utilisateurs, sans en modifier certaines composantes. C'est une phase de validation par les prestataires du logiciel, qui peut donner lieu à une redéfinition ou à une adaptation des procédures, afin de les paramétrer plus aisément. Le souci permanent des équipes projet doit être de réduire au strict minimum les écarts entre le fonctionnement souhaité et les standards du progiciel. La programmation de spécifiques sur un ERP est coûteuse à la fois en temps, en ressources financières, et en complications futures pour la gestion de nouvelles évolutions. C'est pourquoi il est souvent préconisé d'utiliser moins de 10% de spécifiques dans un ERP, ces écarts au standard ne s'imposant que lorsqu'ils répondent à un véritable enjeu pour l'entreprise.

La phase suivante consiste à implémenter les paramètres dans le logiciel, en vraie grandeur, à partir des procédures validées par tous les acteurs. Ce travail, essentiellement informatique, mérite d'être suivi également par les utilisateurs, qui apprendront ainsi parfaitement la structure du produit qu'ils emploieront ultérieurement. En fin de paramétrage, la formation du personnel aux nouveaux outils de gestion de l'entreprise sera réalisable, avant le basculement, total ou partiel, de l'ancien système vers le nouveau.

Enfin, pour que la démarche projet soit efficace, il semble important que les améliorations suscitées par l'ERP soient visibles et perceptibles par tous. C'est pourquoi, il est important d'associer le changement de système à la mise en place d'indicateurs de performances, afin que

chacun puisse mesurer les conséquences de son investissement dans le projet. Le cas d'Alcatel permet d'illustrer ce point. L'un des enjeux du groupe est d'organiser sa supply chain autour d'un seul point de stockage en Europe, et de permettre la livraison directe du client depuis les usines de fabrication. Si cet objectif est atteint, le gain réalisé par la modification du fonctionnement doit apparaître au grand jour à travers des données claires et compréhensibles par tous, en particulier par les opérationnels qui auront à subir le changement.

4. Ecueils et risques

Malgré la rigueur affichée dans la démarche projet de mise en place d'un ERP, il faut rester vigilant à chaque instant pour éviter de sombrer dans l'échec. Selon Sema Group, un tiers des entreprises mettant en place un ERP n'obtiennent aucun gain final, un tiers ne retirent que 50% des résultats initialement prévus, et seulement un tiers atteignent 100% de leurs objectifs.

Pour appartenir à la dernière catégorie, il faut prendre en compte un certain nombre de remarques utiles. Comme nous l'avons dit précédemment, l'ERP seul ne suffit pas à améliorer la supply chain. Le découplage de l'entreprise fait partie des enjeux d'un ERP. Il faut obliger les acteurs de l'entreprise à changer leurs modes de fonctionnement, et éventuellement à remettre en cause la hiérarchie actuelle. La tendance naturelle des employés étant une résistance au changement, il est indispensable d'avoir une participation réelle de tous les niveaux hiérarchiques, jusqu'aux plus hauts, dans la réalisation du projet. Le management doit être visiblement impliqué dans la démarche. Ce sera en effet au leader du changement de se préoccuper de l'acceptation et de l'assimilation de la nouvelle culture de l'entreprise par tous les employés. En termes de ressources, il faut compter près de 30% du coût total du projet pour la migration des données et la gestion du changement.

Du point de vue de la démarche elle-même, le fait de détacher certaines personnes à plein temps sur le projet permet d'atteindre les objectifs plus sûrement et plus rapidement. La mise en place d'un ERP constitue un enjeu considérable qu'il ne faut pas sous-estimer. Par ailleurs, les groupes de travail, responsables de la définition des besoins et de l'existant, gagnent à être constitués non seulement de consultants et d'informaticiens, mais aussi et surtout des utilisateurs: une proportion de 50% d'utilisateurs semble indispensable pour Sema Group.

Par ailleurs, les différentes étapes de la mise en place, que nous avons détaillées précédemment, présentent l'avantage de structurer et de systématiser la démarche projet. Il semble essentiel, pour être efficace, d'appliquer une méthodologie simple, mais rigoureuse. Ainsi on évite les pertes de temps ou le mauvais emploi des ressources.

Comme nous l'avons déjà signalé, la réussite d'un ERP n'est possible que si l'organisation est revue et optimisée avant la mise en œuvre des systèmes d'information. Le progiciel seul apporte peu ; ce sont les travaux préparatoires qui améliorent le plus significativement les performances de l'entreprise. Et ces progrès sont d'autant mieux réalisés que les groupes de travail simplifient les procédures et les systèmes d'information. La tendance naturelle de nombreuses entreprises est d'estimer que son fonctionnement est et doit rester spécifique. L'intérêt de la démarche ERP est de tenter de standardiser les procédures, ce qui est

fréquemment possible et performant. Cela permet par là-même de faire table rase des habitudes et des fonctionnements hérités des événements passés. L'idée maîtresse doit cependant rester: "Soyons simples dans notre fonctionnement et dans nos procédures."

Enfin, la spécificité de l'entreprise reste dans certains cas irréductible. Il faut donc recourir à des procédures spécifiques. Si 10% de spécifiques semble un maximum envisageable pour ne pas pénaliser l'ERP, il est nécessaire de valider ces besoins avec les experts du logiciel (consultants en général), afin d'en assurer le caractère indispensable et le possible paramétrage à coûts raisonnables. Les spécialistes rappellent systématiquement le risque de sous-estimer les interfaces et les procédures spécifiques.

5. Conclusion

Il semble clair que la mise en place d'un ERP dans l'entreprise présente de nombreux avantages:

- Vision étendue et cohérente de la supply chain
- Optimisation des procédures et du fonctionnement
- Redéfinition des besoins
- Gestion centrale d'une base de données unique
- Amélioration du service au client,...

Pour autant, la réussite d'un tel projet nécessite rigueur et organisation systématique, afin que tous les acteurs soient impliqués et motivés par les nécessaires changements en cours. Il ne faudrait pas sous-estimer la tâche à accomplir pour aboutir, et procéder par étapes pour réaliser proprement toutes les phases de mise en place.

Enfin, et dans un souci de possibilité d'évolution technologique, il est bon de réduire, autant que faire se peut, les spécifiques et de définir un gestionnaire des données techniques. Il serait en effet pénalisant d'installer un ERP sans l'entretenir et l'actualiser avec les dernières nouveautés, tant au niveau de l'entreprise (nouveaux produits, nouvelles normes...), que du prestataire ERP (nouveaux modules, versions plus récentes) ou du monde informatique (stations de calcul plus performantes ou plus rapides...) et de l'évolution prévisible des opérateurs et des cadres sur le marché.