

UN SEMI-ECHEC QUI ABOUTIT A UN NOUVEAU PROJET

Denis CHAUVIN*

Responsable informatique de la Société ACETEX, j'ai eu plusieurs casquettes, ce qui est fréquent dans des petites structures, puisque je m'occupe également de gestion industrielle. J'évoque ici le semi-échec du projet Léopard et la réussite du projet AC Cobra. Tout d'abord soulignons le contexte du Groupe Acetex.

Acetex Chimie est une filiale européenne détenue à 100% par le Groupe canadien Acetex Corporation ; elle est née de la cession des activités ACETYLS de Rhône Poulenc au Groupe canadien Acetex Corporation en janvier 1995. Acetex Chimie France détient une filiale espagnole (Erkol) qui détient elle-même une part d'une petite activité de vente de moyens généraux (vapeur et électricité).

Les unités de production sont situées en France (site de Pardies pour l'acide acétique et l'A.V.M. et de Roussillon pour l'anhydride acétique) et en Espagne où les sites industriels de Tarragone et de Guardo (pour l'alcool polyvinylique) sont gérés par sa filiale Erkol. Par ailleurs, le siège social d'Acetex Chimie est situé en France à Neuilly-sur-Seine. Enfin, six agences situées en Europe (Grande-Bretagne, Allemagne, Italie, France, Espagne et Portugal) assurent la commercialisation des produits fabriqués pour Acetex et Erkol.

1. La problématique de l'informatique

En passant d'une entreprise appartenant à un grand groupe (Rhône Poulenc) à une entreprise de taille moyenne, le problème se posa de savoir comment acquérir et gérer un système informatique. Comment passer d'une position de « périphérique informatique »

* Responsable Informatique ACETEX.

dépendant de la Direction des Systèmes d'Information de grand groupe à son propre système informatique ?

Dans le contrat de cession, Rhône-Poulenc garantissait deux années de support informatique, à la fin desquelles Acetex devait avoir mis en place son propre système.

Un double problème de responsabilité et de compétence s'est alors posé, et la réponse choisie fut de confier l'installation d'un ERP à une SSII. Cela a été décidé en juin 1995 avec le lancement du projet Léopard.

2. Le projet Léopard

Ce qui était prévu : le projet Léopard concerna l'ensemble des activités d'Acetex chimie à l'exception de sa filiale Erkol. Les objectifs confiés en septembre 1995 à la SSII furent les suivants :

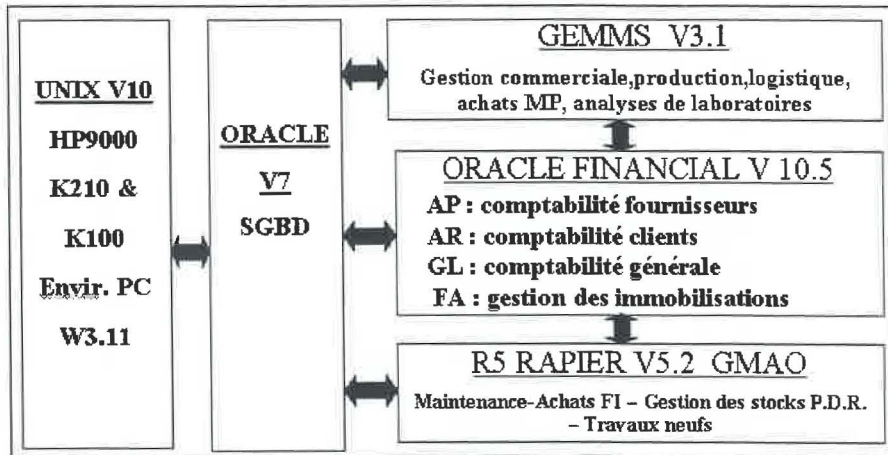
- aller vite (date butoir : 31/12/95) ;
- faire simple (choix d'une solution existante, de type progiciel) ;
- être autonome (avoir sa propre informatique) ;
- minimiser le budget à qualité équivalente ;
- concevoir un système évolutif (si l'on souhaite prendre en compte d'autres activités et/ou un périmètre différent) ;
- vivre heureux avec la solution pendant six à dix ans.

Le périmètre fonctionnel couvrait les domaines essentiels de la *supply chain* : fonction commerciale, achats, logistique, production et analyses de laboratoire, comptabilité, gestion des informations, trésorerie, maintenance, gestion du personnel. Les données statistiques annuelles suivantes donnent une idée de la complexité du problème : 9 000 commandes, 12 500 expéditions à partir de 9 sites de stockage en Europe, 30 000 factures, 240 achats de matières premières et négoce, 6 200 achats de fournitures industrielles, 20 000 articles en stock, 10 000 ordres de maintenance, 35 000 documents de détermination laboratoire.

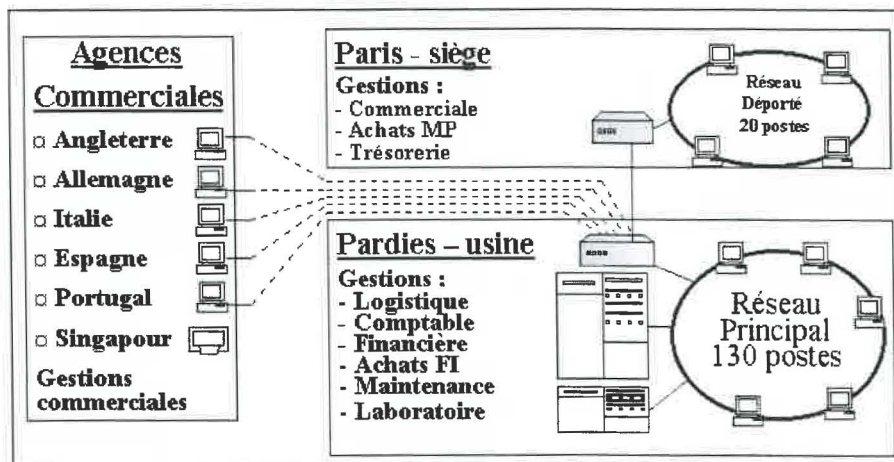
L'ERP devait s'intégrer autour d'un système de gestion de bases de données (SGBD) de type Oracle, en Client/Serveur sous Unix. La solution retenue a été un assemblage de modules « applicatifs » autour du système Oracle Application. Quelques cas particuliers subsistaient

cependant : il a alors été décidé d'« outsourcer » la gestion de la paie et d'utiliser un logiciel autonome pour la trésorerie.

L'architecture logicielle retenue fut donc la suivante :



La topologie matérielle correspondante apparaît clairement sur le schéma ci-dessous :



L'organisation du projet, confiée à une SSII et supervisée par un comité de pilotage, fut structurée en cinq sous-projets par type de compétence (commerciale + logistique et production, laboratoire, comptabilité - finance, maintenance et achats industriels + GMAO, systèmes informatiques). Ces sous-projets comprenaient chacun un responsable intégrateur SSII, un ou plusieurs experts applications (éditeur), et une ou plusieurs personnes « fonctionnellement » compétentes dans l'entreprise qui connaissaient bien le métier. Enfin, le planning prévisionnel du projet s'étalait de 1995 à 1997.

3. Les résultats

Au niveau global - Ce fut un semi-échec. En effet, le basculement choisi d'un système à l'autre, en *big bang*, fut partiellement réussi, sauf pour la fonction comptable qui nécessita quatre mois de mise au point. Voici les raisons principales expliquant ce semi-échec :

- l'absence d'un cahier des charges qui fit cruellement défaut à tous les acteurs du projet ;
- les phases d'études furent laborieuses en grande partie par la méconnaissance par la SSII des applications proposées ;
- la nécessité d'« accorder » les applications entre elles par la création et la mise au point d'interfaces prototypes qui rendirent instables le système d'information ;
- l'absence d'outil d'analyses et de reporting engendra beaucoup trop de développements spécifiques, incohérents avec le choix qui s'était porté au départ sur des progiciels ; ceci constitua un gros inconvénient de mise à jour pour l'avenir en cas de nécessité d'upgrade des logiciels applicatifs.

Au niveau technique - D'un point de vue purement logiciel, certains choix engendrèrent des problèmes : il a fallu acquérir un logiciel spécialisé pour le laboratoire et le logiciel de gestion des immobilisations n'était pas du tout adapté à la comptabilité française. Par ailleurs, le logiciel Gemms a changé d'éditeur en cours de projet. C'est un inconvénient important, car le transfert de compétences n'est jamais immédiat vers un nouvel éditeur. Les interfaces du type prototypes entre applications entraînèrent des instabilités et des fragilités. En outre, le système était beaucoup trop ouvert et donc pas sécurisé.

Au niveau social - La forte implication du personnel Acetex compensa la faible implication de la SSII surtout dans la phase de mise en oeuvre et de démarrage : 9 hommes par an pour Acetex, 5,5 hommes par an pour la SSII, et 5,2 hommes par an pour les experts éditeurs. L'installation d'un ERP peut s'accompagner d'une remise en cause de la façon de travailler. C'est un dilemme qu'il faut trancher au démarrage : est-ce l'outil qui va s'adapter à l'organisation ou l'inverse ? Dans le cas d'Acetex, il n'y eut que peu de changement dans la façon de travailler. Acetex a eu le sentiment d'avoir fait le jeu et l'apprentissage de la SSII, tant cette dernière maîtrisait mal le sujet. Finalement, six mois après la mise en production, Acetex a dû rompre avec la SSII. Ce n'est jamais souhaitable car une relation de confiance s'était instaurée au début du projet.

Au niveau économique - L'entreprise n'a pas subi de gêne importante de nature commerciale, logistique ou de production. En revanche, le budget fixé à l'origine (15 MF) fut

largement dépassé (22MF) par l'acquisition d'un logiciel spécial pour le laboratoire et de son serveur, par l'importance du « dérapage » en ressources extérieures d'experts éditeurs et analystes programmeurs et par la mauvaise estimation de l'impact de la migration matérielle en réseau Client/Serveur *Token-Ring*.

Quelques enseignements à tirer de ce projet :

- il faut rédiger un cahier des charges d'appel d'offres : si on ne sait pas le faire, des sociétés peuvent s'en charger ;
- Il faut choisir une SSII dont c'est le métier ;
- selon les objectifs qui dépendent naturellement de l'entreprise, il faut décider au départ si l'outil doit s'adapter à l'organisation ou bien l'inverse. Cela nécessite une bonne analyse des tâches et un accompagnement en ressources humaines. C'est essentiel si on veut bien travailler et réussir l'adéquation homme / logiciel ;
- choisir une architecture logicielle avec les applications les plus intégrées possibles, pour éviter les problèmes d'interfaçage et choisir un outil d'analyse et de reporting. Il est dommage de se rendre compte à la fin du projet qu'il manque un outil de reporting ;
- prendre garde au risque de changement d'éditeur en cours de projet.

4. Le projet AC Cobra

Après un an de « survie », il a été décidé de lancer un nouveau projet à la fin de l'année 1997, sur les mêmes bases d'architecture, hors logiciel laboratoire, avec une date cible : janvier 1999, et les objectifs suivants : stabilité, performance, comptabilité an 2000, intégration de la monnaie euro et évolutivité. Les axes d'amélioration par rapport au projet précédent furent multiples :

- acquérir un outil d'analyse et de reporting sur SGBD Oracle et l'installer dès que possible sur l'architecture Léopard ;
- réduire le nombre de développements spécifiques ;
- supprimer certaines tâches manuelles de saisie ou de contrôle ;
- remplacer le logiciel de gestion des immobilisations ;

- réaliser une interface entre le logiciel de comptabilité fournisseur et le logiciel de trésorerie.

La méthodologie suivie fut la suivante :

- cahier des charges et appel d'offre sérieux ;
- structuration du projet : comité informatique et de pilotage, groupes utilisateurs et garants d'applications ;
- Formation importante ;
- moyens matériels adaptés ;
- responsabilisation par des tests et un cahier de recette.

Le projet fut réussi dans son ensemble avec un basculement qui s'est effectué comme prévu en janvier 1999 malgré deux problèmes techniques : la lenteur des connexions des agences commerciales distantes et des difficultés lors de la traduction du logiciel qui était en langue anglaise à l'origine. Le budget prévu de 4 MF fut respecté. L'implication du personnel de l'entreprise fut encore importante et contribua à la réussite du projet, mais cette fois Acetex s'est davantage appuyé sur la SSII : 2,5 hommes par an pour Acetex contre 3,5 hommes par an pour la SSII et les experts éditeurs. Voici deux conseils supplémentaires résultant de l'expérience :

- il faut bien valider dans une mise à jour l'impact de l'environnement matériel (OS des PC, bande passante des connexions distantes) ;
- ne pas essayer de changer la « langue maternelle » d'un logiciel.

5. Conclusion générale

Les deux premières années d'exploitation furent laborieuses et en mode survie. Les causes principales en furent l'architecture de type hétérogène et la connaissance insuffisante des applications. Le second projet a permis à l'entreprise d'acquérir un logiciel plus stable et plus performant, facilitant ainsi l'intégration de nouvelles fonctionnalités, des automatisations de tâches et plus récemment l'intégration d'une nouvelle filiale d'Acetex (Acetex Intermediates). Après environ six ans de fonctionnement sur ce système Client / Serveur, il est temps pour Acetex d'étudier l'intégration d'une solution plus complète tournée vers les e-systèmes.