

MISE EN PLACE D'UN ERP, L'EXPERIENCE DU GROUPE PECHINEY

Bruno LAQUET*

1. Le régime permanent

Pechiney en est à sa troisième implémentation d'ERP et l'enseignement fondamental tiré de ces expériences est le suivant : le régime permanent n'existe pas. Cela s'explique par exemple par

- les changements de périmètre de la Société (fusions/acquisitions) ;
- les changements de versions du logiciel, qui demandent un véritable projet à chaque fois ;
- la richesse de l'offre des éditeurs, de plus en plus variée. On démarre donc de nouveaux projets pour installer des nouveaux modules, quelques années après l'installation initiale.

En résumé, on pourrait parler de « régime permanent de projets ».

2. L'intégration chez Pechiney

Les principales étapes historiques de l'intégration chez Pechiney sont les suivantes :

* Directeur des Systèmes d'Informations du Groupe Pechiney.

1996 : décision de déploiement d'un ERP sur tout le Groupe. Elle est liée à l'arrivée d'un nouveau président : il souhaitait disposer d'un ERP pour avoir des indicateurs de pilotage car il n'avait pas une connaissance claire de ce qui se passait à l'intérieur de son entreprise ;

1999 : 11 systèmes SAP installés (couche finance commune à 80%) ;

2001 : lancement du projet « convergence » pour fédérer les 11 systèmes ;

2002 : pilote du projet *e-procurement* sur une division ;

2003 : extension du *e-procurement*.

Une démarche en quatre étapes :

Introduction ERP : démarche processus - On n'a pas envisagé dès le départ d'implanter un ERP Groupe. On a préféré étudier les processus indépendamment pour chaque société, même si certaines étaient très semblables. Quand on introduit un ERP, il n'est pas nécessaire de créer de nouveaux processus, mais plutôt de formaliser les processus informels ou divergents.

Convergence ERP : consolidation des processus - On a mis en commun les processus en définissant une bonne pratique. Cette étape a donc consisté à garder les meilleurs processus pour les généraliser.

Services partagés : optimisation des processus - On a mis en commun les ressources, au sein de centres de services partagés, lorsqu'elles travaillent sur le même processus.

Mise en ligne du système - La convergence par la centralisation sur quatre mandants est risquée, mais on ne peut pas mettre en place des systèmes partagés (finances...) si on n'a pas consolidé les processus. Le coût de la convergence est donc contrebalancé par le gain des services partagés.

Les facteurs de succès du régime permanent sont les mêmes qu'en mode projet : les garants processus ont un rôle déterminant. Il faut donc confier ce pouvoir à de bons éléments car leur impact sera considérable. Ils contrôleront par exemple les données structurantes. On doit réfléchir pour constituer des équipes. Il faut des équipes de taille raisonnable, avec des gens formés à l'outil qu'ils vont mettre en place (développement de compétences en interne). Il faut également que ces équipes soient « empowered », c'est-à-dire qu'elles aient une vraie capacité de décision, même s'il s'agit de décisions concernant l'ensemble de l'organisation.

L'architecture d'un ERP doit prendre en compte les trois niveaux d'intégration suivants :

- **La dimension fonctionnelle** - Par exemple, on peut intégrer les Ressources Humaines à l'ERP : cela ne pose pas de problème de confidentialité particulier.
- **La dimension business** - Il faut penser dès le début à intégrer les différents besoins d'un même business dans un même modèle afin de permettre le partage (même si les *business models* sont très différents !)
- **La dimension géographique** - Les questions de décalage horaire, par exemple, sont souvent des fausses raisons qui freinent l'intégration.

Par ailleurs, l'architecture doit également prendre en compte les conséquences sur l'intégration du système d'information.

3. Les enjeux

L'implantation d'un ERP doit reposer sur

- une définition préalable claire du modèle de l'entreprise ;
- un schéma d'urbanisation complet du système d'information, car l'ERP n'est qu'une brique parmi d'autres. En particulier, ce schéma doit inclure un entrepôt de données pour permettre la restitution de l'information (*datawarehousing*). On peut faire du reporting instantané (en atelier) avec un ERP. Par contre, si l'on souhaite avoir une photo pour faire un reporting mensuel, l'ERP n'est pas un outil adapté : il faut éviter d'associer reporting et transactionnel. Soit on copie la base de données, soit on travaille sur un système de *datawarehousing*. Encore une fois, l'ERP n'est une brique parmi d'autres dans un système d'information ;
- une bonne gestion des intégrateurs : ils ont parfois des intérêts divergents, il faut donc trouver le bon équilibre.

4. Conclusion

Déployer un ERP est une lourde opération qui coûte cher. Mais c'est un mal nécessaire auquel il n'y a pas tellement d'alternative. Il faut que les systèmes d'information reposent sur un ERP. Retenons que la problématique de l'architecture des données est un préalable indispensable à une démarche ERP.