



par  
**Denis Molho**  
consultant, DME

© Jean-François Lange

LA MISE EN PLACE D'UN ERP EST SOUVENT MOTIVÉE PAR UN CONSTAT D'INSUFFISANCE DANS LA GESTION DES FLUX DE L'ENTREPRISE. MAIS, SI ON NE RESPECTE PAS LES « DIX COMMANDEMENTS » DU DIRECTEUR FINANCIER POUR LA RÉUSSIR, ON COURT À L'ÉCHEC. TÉMOIGNAGE.

## Comment réussir la mise en place d'un ERP ?

IL Y A UNE VINGTAINÉ D'ANNÉES, le directeur financier d'une grande PME industrielle venait d'accepter l'offre d'un fournisseur connu de progiciels de gestion intégrée. Cette PME, qui opérait dans le secteur des produits de grande consommation, souffrait d'insuffisance chronique dans la gestion de ses flux (stocks excessifs, délais de livraison élevés, ruptures, problèmes de fiabilité liés à de nombreuses ressaisies, effectif de l'équipe de gestion administrative trop important, etc.). L'ingénieur commercial du fournisseur de l'ERP<sup>1</sup> lui avait vanté les mérites de « l'intégration » sans vraiment être capable de définir précisément ce qu'il mettait derrière ce terme. Ce directeur financier s'imaginait que l'ERP allait régler son problème de flux. La réalité s'est avérée beaucoup plus complexe. En effet, la solution proposée impliquait de reconfigurer les processus, ce qui a nécessité la mise à plat de toutes les chaînes cœur de métier et support, pour mieux piloter les marges ; il a fallu également rationaliser le système de gestion de données autour d'un modèle unique et « compréhensif », capable de répondre aux besoins des divers processus métiers. Enfin, cette solution a entraîné la simplification et la fiabilisation de la saisie des données dans le système d'information à l'aide d'interfaces homme-machine unifiées et de procédures automatiques d'autocontrôle. Un investissement dans un SI doit remplir plusieurs conditions :

- accroître la productivité et réduire les coûts de maintenance ;
- améliorer la fiabilité et la cohérence du système

de gestion de données : une base de données unique améliore les interfaces entre les systèmes et la structuration des données et permet des analyses à profondeur variable, ce qui a pour effet de faciliter la maintenance des systèmes ;

- soutenir les capacités de développement de l'entreprise, au travers de l'enrichissement fonctionnel.

**L'évaluation du retour sur investissement de l'ERP.** Il est nécessaire de distinguer retour sur investissement (ROI) quantitatif et ROI qualitatif. Le ROI quantitatif porte sur la contribution réelle du SI à la productivité et, plus largement, à la performance économique (par exemple, l'automatisation des processus paie ou logistique). Le ROI qualitatif porte sur la capacité de l'ERP à améliorer la prise de décision au travers de capacités d'anticipation, de simulation, de prévisions.

### Comment planifier et piloter un projet ERP ?

Le projet ERP doit être géré comme un projet d'entreprise dont le cœur est la modification des processus métiers. Il faut prendre son temps pour réfléchir à la cible. La communication et l'acceptation du projet comme vecteur de transformation de l'entreprise sont d'autres éléments clés. À cet égard, l'expérience de Somac, filiale de Renault, est très révélatrice. ■

1. Enterprise Resource Planning.

## LE POINT DE VUE

BERNARD TERRIBILINI,

GROUPE RENAULT, EX-DIRECTEUR FINANCIER DE SOMAC



# LES 10 COMMANDEMENTS DU DAF POUR LA MISE EN PLACE D'UN ERP

Au cours de mon parcours professionnel, j'ai été amené à diriger les services financiers et informatiques d'une filiale d'un grand groupe automobile. À ce moment-là, cette filiale était totalement indépendante de la maison mère, tant du point de vue de ses systèmes que de son organisation. Un ERP installé depuis 2 ans gérât toutes les fonctions de l'entreprise.

Très vite confronté à la situation financière délicate de l'entreprise, j'avais besoin d'avoir une vision précise des prix de revient. J'ai mis en place rapidement un système simple qui récupérait les informations de l'ERP, qui étaient ensuite retraitées sur tableur Excel. Les premières difficultés d'analyse sont alors apparues car les prix de revient ne rebouclaient pas avec la comptabilité générale. Malgré tout, j'arrivais à obtenir suffisamment d'informations pour prendre les premières décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, par exemple en matière tarifaire ou d'actions de réduction de coûts. Néanmoins, les restitutions d'informations de l'ERP posaient un sérieux problème.

Afin de me rendre compte rapidement de la situation, j'ai mis brièvement à plat la chaîne d'approvisionnement. Il en ressortait que chaque utilisateur utilisait l'ERP en fonction de son besoin et complétait les informations sur des systèmes annexes de bureautique (Excel ou autres). De ce fait, les données n'étaient pas partagées. Certains métiers remplissaient leur fonction de manière satisfaisante, mais la cohérence d'ensemble n'était pas au rendez-vous. Les utilisateurs n'avaient pas confiance dans les restitutions de l'ERP et ils le sous-baisaient plus qu'ils ne se l'appropriaient. La raison essentielle de cette situation remontait à l'installation initiale de l'ERP. À l'époque, les données et les organisations avaient été reprises de l'ancien système et injectées, en l'état, dans l'ERP sans réelle étude de besoin et sans concertation avec les différents métiers de l'entreprise. Un audit du système et des organisations a alors été décidé ; il a mis en lumière les différents dysfonctionnements. Cet

audit a remis en cause tous les modes de fonctionnement de l'entreprise avec l'ERP, à des degrés plus ou moins élevés. Il a abouti à un plan de 140 actions à mener pour redresser la situation. Plutôt que de vous le relater en détail, je vous propose plutôt de vous livrer mon expérience et de vous donner les principaux conseils de mise en place et de fonctionnement d'un ERP sous la forme de 10 commandements.

**1. Tu définiras ton projet.** Si l'on constate facilement les dysfonctionnements que l'on vit au quotidien, on n'appréhende pas forcément facilement les causes réelles de ces dysfonctionnements. Une étude de l'existant au plan des modes de fonctionnements et des organisations est nécessaire pour avoir un état des lieux précis. L'aide de consultants peut être précieuse pour la réaliser sans concession. En fonction de l'état des lieux, on pourra alors définir les étapes nécessaires pour l'installation d'un ERP. Dans le cas de l'entreprise citée en introduction, la première réaction a été « il faut changer l'outil le plus rapidement possible car il ne correspond plus aux besoins de l'entreprise ». Après une étude sérieuse, l'a priori de départ ne s'avérait pas totalement juste. Si le changement d'outil s'avérait nécessaire pour des raisons essentiellement de croissance de la société, le remplacement immédiat de l'ERP n'était pas la priorité. En effet, nous avons constaté que l'installation de l'ERP n'avait pas suivi un protocole rigoureux. Des fonctions de l'ERP n'étaient pas utilisées et certaines fonctions étaient détournées de leur fonction initiale. Par exemple, le paramétrage des flux physiques de matières premières n'était pas optimisé et les processus comportaient beaucoup de points de rupture. Par ailleurs, il fallait revoir les modes d'utilisation de l'ERP par les utilisateurs chez qui la culture de travail avec un ERP, c'est-à-dire de façon intégrée, n'était manifestement pas passée, beaucoup de traitements s'effectuant en manuel.

Notre projet a donc été défini en deux grandes étapes. La première étape consistait à revoir tous les modes d'uti-

lisation de l'ERP, de mettre en œuvre des fonctionnalités non mises en place et de former les utilisateurs au fonctionnement de l'ERP. Elle devait permettre de préparer la deuxième étape qui consistait à un installer un nouvel ERP sur la base de processus redéfinis et simplifiés.

**2. Tu définiras la future façon de travailler avec l'ERP.** Une fois que l'on a une idée assez précise de ce que l'on fait et de comment on le fait, il faut définir ce qu'il faut faire et comment on doit le faire. Cela revient à établir le schéma cible et le cahier des charges des fonctionnalités de l'ERP. Le schéma cible de la phase 1 a été défini avec les consultants. Le cahier des charges qui doit être défini pour la phase 2 (choix du futur logiciel) doit comporter : le contenu de chaque processus métier ; les cartographies des interactions entre les processus ; les moyens d'autocontrôle de la performance de chaque processus ; les aspects fonctionnels discriminants que le futur ERP devait impérativement comporter ; la sécurité générale des accès au système ; la sécurité spécifique d'accès pour chaque fonction ou processus ; l'étanchéité des accès à certaines fonctions (la fonction comptable ne devant pas être accessible aux autres fonctions par exemple) ; les possibilités de consultation d'informations d'une fonction dans un processus amont ou aval ; la définition des outils d'autocontrôle par fonction ; la traçabilité des informations (qui a fait quoi à quel moment ?). Il faut également tenir compte des aspects de stratégie et de développement de la société. Et donc leur impact sur de nouvelles fonctionnalités « métier ».

**3. Tu définiras les attendus du projet.** Outre l'accompagnement et l'assistance tout au long du projet, nous avons des attentes vis-à-vis du projet et de chacun des participants. Parmi ces attentes, les principales sont : une étude de l'existant ; un état des lieux avec la liste exhaustive des faiblesses constatées ; un schéma cible travaillé avec chaque membre du comité de ■■■

## Dossier Spécial Financier

■ ■ ■ direction ; une organisation de projet ; un plan de progrès donnant les axes de travail selon un macro planning ; des préconisations à court terme devant lever les principaux dysfonctionnements ; un découpage du projet en lot avec la liste des livrables pour chaque lot ; un planning détaillé du projet impliquant les différents services ; les indicateurs d'efficacité du projet et de l'atteinte des objectifs de progrès. Bien sûr, Toutes ces attentes sont subordonnées à la rentabilité du projet. Le ROI<sup>1</sup> a donc été calculé et exprimé en termes de :

- gains quantitatifs (gains de productivité ; fiabilisation des inventaires des flux matières et gains sur pertes de stocks ; gains diffus résultant d'une meilleure connaissance des coûts et marges) ;
- gains qualitatifs (fiabilité du reporting et meilleure maîtrise des prévisions ; réduction des délais de production du reporting ; fiabilisation de la valorisation des devis).

Un ROI a été calculé, grossièrement, sur certains postes, notamment la fiabilisation des inventaires et flux physiques avec des gains estimés de 100 000 euros par an, ce qui laisse espérer un retour sur investissement en deux ans. Ce ROI est néanmoins incomplet car il n'incorpore pas tous les gains résultant d'une meilleure maîtrise de la profitabilité.

**4. Tu t'assureras d'avoir les bonnes compétences.** Se lancer dans une installation ou un changement d'ERP nécessite un pilotage rigoureux et organisé du projet. Il faut pour cela absolument disposer des compétences nécessaires. Le chef de projet est la pierre angulaire du projet. Pour ce qui nous concerne, nous avons recruté un informaticien spécialisé dans le management de projet, assisté de deux informaticiens embauchés temporairement, et prévu une assistance par le cabinet de conseil. Il faut s'assurer de fournir au chef de projet une organisation et des moyens qui lui permettent de mener à bien ses objectifs.

Une autre pierre angulaire consiste à impliquer des représentants de processus métiers compétents et en nombre réduit par mesure d'efficacité. Dans la mise en place de notre projet, le chef de projet a proposé les membres du

personnel qu'il jugeait capables de faire partie de son équipe et les membres du comité de direction ont validé ses propositions. Il faut également s'assurer de leur disponibilité afin qu'ils participent pleinement au projet. La mise en place de forces temporaires peut alors s'avérer nécessaire voire indispensable. Mettre en place les moyens humains est vraiment un gage de réussite.

**5. Tu organiseras le projet.** L'organisation comporte des instances de réalisation et des instances de décision ou de validation. Chacune a ses objectifs et son mode de fonctionnement propres. Le comité de pilotage a pour objectif d'acter l'état d'avancement du projet, de valider les choix stratégiques nécessaires et d'arbitrer sur les moyens nécessaires. Il est composé du directeur de la filiale, des membres du comité de direction impliqués dans le projet, du chef de projet et du cabinet de conseil. Sa fréquence de réunion est mensuelle et un compte rendu est systématiquement réalisé.

Le comité technique, lui, doit planifier les tâches de travail au jour le jour, constituer les groupes de travail, faire le point de l'avancement des tâches et résoudre les problèmes techniques. Il est composé des membres du comité de direction impliqués dans le projet, du chef de projet et des représentants métiers. Sa fréquence de réunion est hebdomadaire et un compte rendu est systématiquement réalisé.

Les groupes de travail, pilotés par le chef de projet, ont pour mission de réaliser les tâches planifiées par le comité technique et de participer à la résolution des problèmes. Leurs participants sont le chef de projet, les informaticiens et les représentants métiers.

**6. Tu communiqueras sur le projet.**

Un plan de communication est défini et chaque présentation du projet ciblée selon les interlocuteurs et les messages délivrés. À chaque phase du projet, plusieurs niveaux de communication sont prévus. La première communication s'adresse spécifiquement au directeur de l'entreprise car il est la première personne à convaincre de la nécessité d'engager le projet. Il faut avoir constamment à l'esprit que c'est lui le client du projet. Sans son impli-

cation, il n'y a pas de projet viable possible.

Avant le projet, la communication s'adresse à la direction et à la maison mère essentiellement ; elle porte sur la nécessité du projet, expose les faiblesses constatées et les orientations proposées, le ROI, le budget et l'organisation retenue. Une communication spécifique s'adresse au comité de direction ; elle est orientée vers le projet d'entreprise. Lors du lancement du projet, la communication s'adresse à l'ensemble du personnel ; elle est orientée sur le contenu du projet et ce qu'il doit lui apporter dans ses tâches quotidiennes.

Au fur et à mesure du déroulement du projet, la communication s'adresse à la direction, la maison mère, le comité de pilotage, le comité technique, les groupes de travail métiers et l'ensemble du personnel ; elle porte sur l'avancement du projet et l'atteinte des objectifs.

**7. Tu lanceras ton projet.** Dans la vie d'une société, l'installation d'un ERP est un événement important qui va changer les habitudes de travail. Le personnel se pose des questions et les craintes voire les réticences peuvent être nombreuses. Il faut donc informer et rassurer les membres du personnel. Afin d'être le plus transparent possible, il a été décidé d'exposer le projet à l'ensemble du personnel : les faiblesses de notre organisation, les risques encourus par l'entreprise, l'organisation du projet, le schéma cible, les bénéfices escomptés en termes de ROI global et de bénéfices par métier...

**8. Tu piloteras ton projet en accompagnant le changement.**

S'appuyant sur le macro planning réalisé avec les consultants, le chef de projet construit un planning détaillé avec chaque représentant métier. Ainsi, le planning est réaliste et le personnel peut se l'approprier. Le chef de projet garantit l'application d'une méthodologie rigoureuse de gestion de projet. Il coordonne les actions des différents métiers et assure un suivi hebdomadaire afin d'identifier et de lever les freins et les risques du projet. Il fédère le personnel autour de la production des livrables définis afin d'en assurer le bon avancement. Il est également le garant de la mise à jour des procédures de travail transverse et des modes opératoires de chaque métier.

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, le personnel des métiers concernés par les nouveaux modes de fonctionnement est systématiquement informé et formé aux fonctionnalités de l'ERP. Les représentants métiers servent de relais auprès de leurs collègues. Ils sont également responsables de la rédaction des nouveaux modes opératoires, ce qui permet de capitaliser l'expérience et de faciliter les transferts de connaissances. À chaque changement significatif, les points suivants sont abordés et expliqués : la nouvelle façon de travailler au quotidien avec l'évolution des modes opératoires, les changements d'organisation éventuelle et les modifications d'utilisation des fonctionnalités de l'ERP.

**9. Tu mesureras la performance du projet.** Afin de mesurer l'avancement et la performance du projet, deux types d'indicateurs sont mis en place et revus systématiquement à l'issue de chaque comité de pilotage, ce qui permet d'orienter les décisions : des indicateurs d'avancement du projet dont le planning général, le planning des livrables sur les domaines classiques de qualité, coûts, délais, et des indicateurs d'atteinte des objectifs de progrès (mesure de l'impact des actions menées pour réduire les dysfonctionnements et les améliorations visées).

**10. Tu pérenniseras le projet.** Les ERP ont un fonctionnement intégré. Cela signifie que l'utilisation d'une fonction de l'ERP par un métier implique un résultat qui aura des conséquences sur la restitution des données d'un autre métier. Il s'agit donc de mettre en place une organisation client-fournisseur pérenne devant s'assurer du bon fonctionnement quotidien de l'ERP par tous les métiers. Lors de l'avancement du projet, nous nous sommes vite rendu compte que des fonctions nécessaires au bon fonctionnement de l'ERP n'étaient pas mises en place, telle que l'administration de la base de données. Nous avons identifié deux bases de données techniques de l'ERP à mettre sous administration : les fiches articles et les gammes ou nomenclatures.

Dans un premier temps, nous avons rapidement mis sous administration la base de données des fiches articles (pour une activité industrielle et commerciale, la fiche article permet le bon dérou-



## Dossier Spécial Financier

### Exemple d'un tableau de suivi des actions du projet\*

Indicateurs	Définition	Objectif	Mois en cours
Pourcentage d'ordres de fabrication non conformes	Nombre de produit non conformes / Nombre de produit lancés en production (en %)	2 %	5 %
Pourcentage d'écarts d'inventaire	Écart d'inventaire en valeur absolue / Valeur comptable stocks	0,5 %	5,1 %
Temps d'élaboration d'un devis	Temps écoulé entre l'appel du client et l'expédition du devis (jours ou heure)	1 min.	15 min.
Nombre de jours/homme pour correction d'anomalies (en période de clôture comptable)	Nombre de jours/homme pour corriger les erreurs de traitement : conversion, conso, stock, marge...	1j/h (comptabilité)	4 j/h (comptabilité)
		1j/h (logistique)	2 j/h (logistique)
Nombre de jours/homme d'intervention sur le système d'information	Nombre de jours/homme d'intervention sur l'ERP pour support, maintenance/évolution	3 j/h/mois	9 j/h/mois

\*Évolutif en fonction de l'avancement du projet

lement du processus de l'ensemble des métiers de l'entreprise, de la commande des matières premières à la vente des produits finis tout en assurant une base de calcul correcte des prix de revient). Lors de sa création, la fiche article est enrichie de nombreuses informations documentées par différents métiers et partagées par l'ensemble de l'entreprise. Avant la création de la fonction d'administrateur de bases de données, chaque métier documentait à sa façon les informations de son périmètre dans les fiches articles sans réel contrôle et surtout sans validation finale. La mise en place de la fonction d'administrateur de bases de données nous a permis de fiabiliser les

informations amont, de minimiser les risques d'erreurs et d'exploiter correctement les fonctionnalités de l'ERP. Enfin, il est nécessaire d'avoir un chef de projet fort qui serve de pivot et de filtre pour les évolutions de l'ERP qui doivent être, au préalable, évaluées. A la date de rédaction de ce document, le projet est toujours dans sa phase 1 et le choix du nouvel ERP n'est pas encore défini. Nous avons prévu un choix définitif du nouvel ERP à partir d'un panel proposé par notre cabinet de conseil sur la base des résultats de la phase 1 et des besoins liés au développement de la société. Compte tenu des bons résultats que nous obtenons avec l'organisation

mise en place pour la phase 1, nous avons envisagé de conserver la même organisation pour la phase 2, en ayant néanmoins recours à un intégrateur spécialisé dans la mise en place des ERP. S'il fallait retenir une idée forte pour réussir la mise en place d'un ERP, c'est d'investir le temps nécessaire à la préparation de projet en concertation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise. ■

1. Retour sur investissement (ndlr).