

Le renouvellement d'ERP ; organisation, méthode et rôle du DSI

Compte rendu rédigé par ANDSI – Pierre Delort

En bref...

Thomas GERMAIN présente avec François DESRAYAUD un partage d'expérience concernant un changement d'ERP au sein d'Omya, Spie Batignolles, Lafarge et Reydel/SMRC. Après un exposé des différentes phases afférentes à une telle transformation, ils dresseront un bilan de cette opération.

L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

En préambule, la question principale dans le cadre d'une transformation ERP se rapporte à la manière de motiver la DSI, le management, mais aussi les utilisateurs. Un élément crucial porte sur les leviers que peut apporter le digital. Ce type de dossier s'avère coûteux.

Transformation ERP : un processus en trois phases

Thomas GERMAIN relève l'existence de trois phases dans le cadre de la transformation ERP. La première, plutôt complexe, renvoie au début des années 2000. Elle s'intitule « acquisition de maturité ». Chez Omya, elle se rapportait à un projet ambitieux, mais limité à un simple *replace* c'est à dire à une vue optimiste sans analyse d'écart.

Int : Des DG vous ont-ils signalé que cette phase était problématique ?

TG : Oui.

Des équipes ont été envoyées sur le projet et celui-ci a nécessité quatre ans au lieu d'un afin d'aboutir. Le projet a été recentré sur trois pays qui présentaient des similarités.

François DESRAYAUD évoque cette première phase chez Lafarge. La période 2000-2005 a correspondu au premier *template*, avec un travail sur les processus métiers, les données de référence, une analyse d'écart et une phase d'accompagnement au changement, notamment avec les patrons d'unités. Ce travail a malheureusement été décrié, en raison d'une absence d'alignement. Cette solution a pourtant été déployée jusqu'en 2010 et a constitué un précurseur du vrai *template*.

Int : Y avait-il une instance unique ?

FD : Dans le cas de Lafarge, je relève une instance par pays.

Thomas GERMAIN indique que la deuxième phase correspond au « nouvel élan », avec la conduite de retours d'expérience.

Une nouvelle Direction de projet a été mise en place tandis que de nouvelles ressources locales ont été déployées. L'approche a été orientée vers des données et du paramétrage avec un support du nouveau CIO.

En 2006, la France, l'Italie, l'Espagne et le Portugal ont été traités. Un Directeur de projet métier performant est intervenu, ce qui a permis de faire la différence.

François DESRAYAUD souligne que dans le cadre de cette étape un travail a été conduit en termes de processus, de données, de paramétrage d'ERP, mais aussi d'organisation (CSP-Centre de Services Partagés) avec un alignement et un accompagnement. La transformation allait bien au-delà de l'informatique. Une phase de gestion de changement a également été déployée. Le travail a été décrié (ont été rapportés des problèmes de continuité, de perte du sens du service à l'utilisateur, d'alignement excessif par rapport aux éditeurs). Pour autant, des avantages ont été constatés : remise en place des processus et organisation de potentielles économies d'échelle. Au final, le *versioning* strict a permis d'éviter de réaliser un *big bang*.

Thomas GERMAIN souligne que le troisième temps renvoie à la « consolidation en solution ERP ». Le nouveau CIO a réalisé qu'il était opportun de travailler avec les métiers. Un *program management* et une gouvernance ont été déployés, ce qui a permis de constituer des *project office*. Il est apparu nécessaire de certifier l'équipe SAP et de mettre en place une méthode projet avec une analyse d'écart. Les processus ont été standardisés. Ce travail a nécessité huit ans.

François DESRAYAUD souligne que chez Lafarge, entre 2011 et 2016, l'ERP est progressivement devenu un outil de *back office*. Cette phase s'est inscrite dans le cadre de l'apparition du digital. De surcroît et dans le passé, l'ergonomie n'était pas prise en compte, les acteurs se focalisaient sur la fonctionnalité. Ce dernier aspect est devenu moins important. Par ailleurs, il a été fait en sorte de retrouver le sens du service à l'utilisateur, par exemple à travers le déploiement d'indicateurs. De surcroît, un *template CRM* ou un *template order to cash* ont été créés. Enfin et sur la partie BI, il est apparu que le *mirroring* de la base de données apportait de la valeur aux utilisateurs.

Thomas GERMAIN explique en conclusion que les choix techniques ne sont pas si importants que cela. Une intégration efficace entre l'ERP et des systèmes tiers est plus profitable qu'une position dogmatique sur une solution.

Les facteurs clés de succès sont les suivants :

- Sponsors ;
- Compétence des équipes projet ;
- Perspectives des équipes projet ;
- Alignement de l'IT au Business ;
- Pédagogie.

François DESRAYAUD confirme que les choix techniques ne sont pas essentiels. Un élément important se rapporte à l'alternance entre l'appropriation et la transformation à marche forcée. Il convient en outre d'accepter de développer des interfaces temporaires et de prévoir un temps critique, entre apprentissage et gestion du changement.

20 ans plus tard

Thomas GERMAIN évoque la période 2018-2020 pour Spie Batignolles. Le système ERP est harmonisé, mais vieillissant. Tout le Groupe est sous le même ERP.

Int : Etes-vous sur SAP?

TG : Nous ne sommes pas sur SAP, mais sur un petit éditeur vertical qui manque de R&D. Pour autant, cette solution est pertinente.

L'avènement du digital doit être pris en compte dans une logique d'efficacité sur le terrain. Il importe en outre de pérenniser l'existant. Le *versioning* correspond de surcroît à un élément important.

François DESRAYAUD évoque la situation de SMRC. L'ERP est également vieillissant tandis que les processus doivent être rénovés. A ce jour, un focus est porté sur des éléments plus agiles (MES, RPA, etc.).

Int : Pourriez-vous préciser la signification de MES ?

FD : MES signifie *Manufacturing Execution System*. Il s'agit de la « couche » positionnée au-dessus des machines dans les usines et qui permet de faire le lien entre les systèmes d'information.

Comment sortir de l'ornière ?

Thomas GERMAIN souligne que les dirigeants et les entreprises ont désormais davantage d'expérience, et c'est très bien. Dans le cas de Spie Batignolles, il a été décidé de prendre du temps. Un RFI (Request for Information) a été réalisé tandis que le marché a été étudié. A la fin du RFI, il est apparu que les équipes n'étaient pas encore suffisamment disponibles. Pendant cette période, une équipe a été constituée. Ensuite, un appel d'offres est en cours de réalisation (RFP – Request for Proposal), ce qui a donné lieu à l'organisation d'ateliers et de POC.

Les étapes suivantes se présentent comme :

- Solutions présentées ;
- Dispositifs décrits ;
- Réponses précises formalisées ;
- Variantes *cloud vs on-premise* ;
- Grilles de dépouillement partagées (plus de 15 personnes).

Deux éditeurs du marché ont été questionnés, chacun avec son intégrateur. La période actuelle correspond à la phase finale du dépouillement du RFP. Les deux binômes d'acteurs sont intéressants. Le travail avance correctement.

François DESRAYAUD indique, pour SMRC, qu'il importe de travailler l'alignement de l'IT à la stratégie du business en interaction avec le comité de Direction, les commerciaux et les usines.

De surcroît, la priorité est donnée au PLM/SRM (Product Life-cycle Management, Supplier Relationship Management). Il a également été décidé d'accorder une prérogative au processus amont, ce qui correspond à une décision business. Une étude de trois mois a été réalisée avec succès. A ce stade, il mentionne une situation d'attente côté ERP.

Où en sommes-nous ?

Thomas GERMAIN explique que le choix est en cours de finalisation. Dans ce cadre, il convient de mentionner les éléments suivants :

- Projections 3/5/10/15 ans ;
- Simulations selon croissance business ;

- Coût projets/solutions ;
- Coûts internes ;
- Variantes *cloud* vs. *on-premises*.

Il ajoute que le travail de constitution des équipes métiers se poursuit afin d'avoir les meilleurs de la production et d'offrir des perspectives de carrière.

Int : De quelle manière l'entreprise qui fournit actuellement l'ERP réagit-elle ?

TG : Nous avons communiqué de manière transparente. Il lui a été précisé que les 20 années passées avec elle étaient positives.

François DESRAYAUD souligne que les aspects relatifs aux trajectoires des collaborateurs s'avèrent essentiels. Il fait ensuite état d'une attente des sponsors. Le programme ERP est en *stand-by*. Dans l'attente, il convient de mentionner les principales actions suivantes :

- Avancée sur PLM/SRM (BOM – Bill of Material) ;
- Poursuite agile : MES ;
- Investigation du marché pour l'ERP (pré RFI) ;
- Projets de réappropriation utilisateurs ;

Enfin, les ERP continuent de vieillir.

Débat

Int : S'agissait-il du premier ERP de l'Entreprise au début des années 2000 ?

TG : Non, il s'agissait du premier ERP Groupe.

FD : Un démarrage lent du premier *template* a constitué une difficulté, mais il a pu s'auto déployer par la suite.

Int : Comment motiver les équipes pendant les tempos ?

TG : Nous leur formulons des explications. Elles retournent dans leurs métiers.

Int : Quel est votre ERP actuel ?

TG : Nous travaillons avec Deal informatique.

Int : Dans les années 1990, les ERP ont fait la fortune des consultants. Vous avez choisi de ne pas recourir à ce type d'acteur, ce qui a conduit à cette période de huit ans comme évoqué précédemment.

TG : Nous avons sollicité tout de même des consultants, mais en nombre limité et surtout, 'sélectionnés' avec soin.

FD : S'agissant de la phase d'implémentation, certains acteurs ont tendance à préférer une prestation clé en main auprès d'Accenture ou de Cap Gemini. Selon moi, il est préférable de prendre le temps de l'expérience.

TG : Les personnes en interne doivent être compétentes. Des consultants performants doivent être sollicités.

Int : Pourriez-vous avancer des éléments financiers ?

TG : Le coût de l'existant est conséquent. Il apparaît indispensable de considérer la valeur qui est retirée de la nouvelle solution et de raisonner en termes de retour par rapport à l'existant.

Présentation des orateurs

François DESRAYAUD

Ingénieur Civil des Mines (Paris, 88). Après 3 ans à la SNCF (déploiement « Yield Management ») et 4 chez ExxonMobil (Informatique et Audit Interne), il rejoint Lafarge : il y crée la fonction d'Audit Interne des SI (2 ans) ; il occupe divers postes à la DSI (niveau Groupe et Amérique Latine, 8 ans) ; en 2011, il devient DSI France où il contribue au retournement post crise 2008 et à la transformation digitale. Depuis 2016, il est DSI de Reydel Automotive où il accompagne l'acquisition par un fonds, le retournement et la vente à un Groupe industriel Indien (2019). Il crée une DSI indépendante et lance les premières transformations (MES, PLM, ERP, Digital).

Thomas GERMAIN

Ingénieur Agro Paris, INA P-G 88. Après un début chez CGI Informatique, il devient Resp. Systèmes d'Information de l'Institut Technique des Céréales et Fourrages jusqu'en 1999. Ensuite, il exerce pendant une douzaine d'années des fonctions de DSI (France, EMEA puis Program Manager Groupe) au sein d'OMYA, groupe industriel international d'extraction de charge minérale. Il rejoint en 2012 le groupe de BTP Spie batignolles, en tant que Directeur des Systèmes d'Information et Directeur Général de sa filiale informatique.