

Votre futur ERP : nouvelle solution... ou nouveaux problèmes ?

Xavier Perrin, CFPIM, CIRM – XP Consulting

Vous êtes sur le point d'investir dans une nouvelle solution de type ERP, PGI (Progiciel de Gestion Intégré), GPAO... L'expérience montre que pour beaucoup, la solution se transforme en nouveaux problèmes. Comment éviter cette déconvenue ? Questions et voies de réponses.

Introduction

Tout le monde est convaincu que la performance des entreprises industrielles passe par la maîtrise de l'information. Ainsi l'informatique, outil indispensable pour gérer et maîtriser l'information, est-elle perçue aujourd'hui comme un facteur clé de succès. L'offre en solutions logicielles apporte toutes les réponses à ces besoins. Parfois même, elle les précède.

Entre le besoin des entreprises et l'offre des prestataires, les décideurs doivent exercer des choix stratégiques, qui souvent les dépassent... et se soldent par des constats d'échecs : les améliorations attendues ne sont pas au rendez-vous, alors que de nouveaux problèmes, eux, sont apparus !

A qui la faute ? Au logiciel, à l'éditeur, à l'intégrateur ? Ou à l'entreprise, à ses dirigeants, à ses collaborateurs ? Presque toujours, les uns et les autres se renvoient la balle, sans aborder les questions de fond.

Trop souvent, la solution informatique est perçue comme LA solution aux maux de l'entreprise. Or, l'informatique ne résout pas tous les problèmes. Au contraire, elle peut en aggraver certains. Avant même de rédiger un cahier des charges, il est nécessaire de se poser des questions fondamentales, et d'imaginer les réponses appropriées. Et bien souvent, ces réponses ne sont pas des solutions informatiques.

ERP : problèmes et déboires

Imaginez une entreprise où l'action de tous semble vouée à un *systeme*, dont le nom et les impératifs hantent toutes les conversations. Imaginez une entreprise où les informations sont dispersées entre le fameux *systeme* et une constellation de bases de données et autres tableurs, très souvent redondants. Une entreprise où quelques personnes dévouées, habiles et dynamiques courent à longueur de journée pour donner les priorités des différents services, du bureau d'études aux expéditions. Une entreprise où les chefs d'ateliers regrettent le

temps où leur outil d'ordonnancement – bien souvent un tableau manuel – leur permettait de voir et de maîtriser leur activité. Une entreprise où les effectifs d'indirects ont été augmentés pour gérer le *systeme* alors que l'activité stagne, voir régresse...

Non, ce n'est pas un cauchemar. C'est malheureusement une dure réalité dans de nombreuses entreprises. Et pourtant, un ERP a été mis en place pour résoudre ces nombreux problèmes, pour permettre une communication améliorée par des informations partagées et disponibles en temps réel, une activité anticipée grâce à des modules de prévisions et de planification, des délais fiables, des en-cours réduits et maîtrisés, etc.

Quand les choses vont mal, il est habituel de chercher un responsable. Le *systeme* – le progiciel – est presque toujours désigné. Il est le bouc émissaire, la cause de tous les problèmes. En fait, on s'en doute, la cause de telles déconvenues est généralement ailleurs, bien en amont du projet...

Performance industrielle et informatique

Au fait, pourquoi décide-t-on de mettre en place un ERP ? La principale motivation, de toute évidence, est d'accroître les performances de l'entreprise pour la rendre plus compétitive.

La performance, qu'est-ce que c'est ? Le Petit Larousse (2003) définit la performance, entre autre, comme le *résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche*. On peut donc considérer la performance comme la mesure à un moment donné des résultats atteints par l'entreprise. Pour apprécier des résultats il faut d'abord avoir déterminé des objectifs (la performance que l'on veut atteindre), construit une stratégie pour les atteindre et mis en place un système de mesure (des indicateurs).

La décision de mettre en place un ERP – qu'il s'agisse d'une première mise en place ou d'un remplacement – devrait s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise. On devrait en attendre

l'atteinte de certains résultats. Or, un ERP ne résout pas certains des problèmes qui empêchent d'atteindre les résultats attendus.

Prenons l'exemple des délais. Sont-ils trop longs ? Ce n'est pas l'ERP qui les raccourcira. Ne sont-ils pas fiables ? Si l'outil de production n'est pas maîtrisé, si les fournisseurs ne sont pas fiables, si les informations reportées sont erronées, l'ERP n'y pourra rien. Au contraire, l'ERP risque d'amplifier ces dysfonctionnements, car les utilisateurs prendront des décisions sur des informations erronées. Or, l'ERP devrait être un *amplificateur de performance*. Ce qui signifie qu'une performance "de base" doit exister préalablement, autrement dit, que l'entreprise maîtrise les *fondamentaux de performance industrielle*.

Fondamentaux de performance industrielle

Un tel sujet ne peut bien évidemment pas être complètement traité ici. On peut toutefois l'aborder en partie.

On peut assimiler les fondamentaux de performance industrielle aux *fondations* d'un édifice. La qualité et la solidité de l'édifice reposent – au sens propre – sur ces fondations. D'où leur importance *fondamentale*.

Les fondamentaux de performance industrielle sont souvent négligés, car leur construction et leur mise en œuvre ne sont pas valorisantes. C'est un travail de *fond*, qui fait appel à des principes et techniques simples. Ce travail nécessite des vertus peu glorieuses, telles que la rigueur, la discipline et la persévérance. Des vertus peu réputées pour conduire les artisans d'un tel travail sur les devant de la scène d'une entreprise moderne et performante.

De quoi sont donc constitués ces fondamentaux ? Voici quelques pierres indispensables au soutien de l'édifice :

- En premier lieu, une *qualité* maîtrisée. Ce préalable apparaît comme une évidence. Et pourtant, après plus quelques décennies d'efforts intensifs sur le sujet, très souvent de gros progrès restent à faire. Quand la qualité perçue par le client est acceptable, cela ne signifie pas que la non-qualité interne, génératrice de dysfonctionnements et d'aléas, est maîtrisée.
- Comment imaginer un ERP performant dans un environnement où règnent le désordre, la saleté et la négligence ? La dé-

marche 5S n'a plus à faire ses preuves, mais combien d'entreprises l'ont aboutie ?

- Il est nécessaire aussi que les principaux *processus* de l'entreprise soient identifiés et maîtrisés. L'obtention de la certification ISO9000 version 2000 est un bon moyen de construire ce fondamental.
- L'outil de production doit être agile et réactif. Les gaspillages – opérations *sans valeur ajoutée* – ont été identifiés et réduits. Les principes de Production-au-Plus-Juste (Lean-Production) sont connus et exploités: flux tiré, temps de changements de série réduits (SMED), îlots de fabrication et production synchronisée. Les temps de passage sont optimisés et les en-cours réduits au plus juste.
- Il faut également être capable de maîtriser la *tenue des stocks*. Ce qui signifie des magasins organisés, des conditions de stockage et des conditionnements optimisés, des articles parfaitement identifiés et la maîtrise de la justesse des données de stock. Mais aussi et surtout, un personnel formé à la tenue des stocks et conscient des enjeux de sa mission.
- L'existence d'un processus de Plan Industriel et Commercial (PIC) – la clé de voûte de la planification – est sans doute le fondamental le plus délicat à mettre en place. Beaucoup pensent qu'un ERP est nécessaire à sa mise en œuvre, alors qu'il en serait plutôt un préalable. Nul besoin d'outil sophistiqué : un tableur convient tout à fait pour ce type de calcul. Le plus difficile est de mettre en place un processus PIC solide, où les vendeurs, les financiers et les producteurs se donnent les moyens d'étudier plusieurs scénarios, et surtout, de prendre des décisions quant aux plans de vente, de stock, de production et de capacité, ainsi que la *volonté* et les moyens de les *appliquer*.
- Mais le fondamental le plus important et le plus précieux est constitué par *les femmes et les hommes* de l'entreprise. Comment imaginer tirer bénéfice d'un ERP si ses utilisateurs ne se l'approprient pas ? Ce qui implique qu'ils aient acquis les *connaissances* leur permettant de maîtriser et d'améliorer les fondamentaux de performance industrielle et que l'on ait créé les conditions d'un *travail collaboratif*, et que l'on sache *conduire le changement*.

Les Hommes et le changement

Quand la mise en place d'un ERP n'apporte pas les résultats attendus, on invoque souvent la *résistance au changement* : des utilisateurs qui *refusent* de changer leurs pratiques, qui s'agrippent désespérément à leurs vieilles habitudes...

En vérité, ces comportements ne sont pas le fait de personnels rétrogrades et conservateurs. Tout changement dans l'organisation de l'entreprise modifie la répartition des *pouvoirs*, implique l'acquisition de nouvelles *connaissances*, de nouvelles *pratiques*. Ces changements, parfois radicaux après des années, voire des décennies "d'anciennes pratiques", ne peuvent s'opérer spontanément au nom d'un projet, aussi important soit-il pour l'entreprise.

Sujet délicat s'il en est, l'*accompagnement au changement* nécessite *communication, formation et implication* des futurs utilisateurs dans les choix et les décisions du *projet industriel* de l'entreprise.

Un projet industriel d'abord

La mise en place d'un ERP ne devrait pas être considérée comme un projet en soi : ce n'est pas une finalité. La performance industrielle est la *finalité*. Elle nécessite une réflexion stratégique et la construction d'un *projet industriel*. Si projet informatique il y a, il doit être considéré comme une *composante* du projet industriel.

A partir de quoi doit-on construire un projet industriel ? Il faut d'abord en déterminer la finalité, c'est-à-dire, identifier les facteurs de compétitivité industrielle de l'entreprise (coût, qualité, délai, service...) et évaluer la performance requise par le ou les marchés. Pour chacun de ces facteurs, on doit ensuite se fixer des objectifs. L'état actuel de la performance industrielle peut être déterminé de plusieurs façons. La technique de *cartographie de flux* (*Value Stream Mapping*) en est une, qui a fait ses preuves.

Lorsque les objectifs et les performances actuels sont déterminés, l'étape suivante est la construction de *plans d'actions*. Il s'agit d'identifier, choisir et planifier les actions qui vont permettre d'atteindre les objectifs.

C'est dans cette phase de construction des plans d'actions qu'on doit se préoccuper de ce qu'un progiciel de type ERP peut apporter. Ce peut être fait sous la forme d'une estimation de

l'impact d'un tel outil (note de 1 = impact nul à 4 = impact très fort). Voir l'exemple page suivante.

Dans cette réflexion, il convient de s'interroger sur l'opportunité de l'investissement dans un outil informatique par rapport à d'autres dépenses. Par exemple, faut-il investir pour réimplanter un atelier et en reconfigurer les flux physiques ? Ou est-il plus opportun d'investir dans un ERP pour améliorer la performance de planification ? C'est encore une fois une question de priorité. L'essentiel est la finalité. Veut-on être capable de produire à délais courts ? Ou veut-on savoir planifier des délais longs ? En faisant la synthèse du projet industriel et la moyenne des estimations d'impact, on peut avoir une idée assez juste de ce qu'un nouvel ERP peut apporter à l'entreprise.

Si l'impact d'un nouvel ERP est faible, il serait sage de travailler à acquérir et maîtriser les fondamentaux de performance industrielle. L'intérêt d'un ERP viendra ensuite.

Si l'impact d'un nouvel ERP est fort, alors un nouvel ERP est véritablement une *solution* pour améliorer considérablement la *performance industrielle*.

ERP : solution et performance

Quand les fondamentaux de performance industrielle existent et sont maîtrisés, la mise en place d'un ERP constitue une véritable opportunité pour améliorer considérablement les performances de l'entreprise. L'ERP est alors un véritable *amplificateur de performance*. C'est un redoutable outil d'aide à la décision, qui permet à tous les *acteurs et parties prenantes* de l'entreprise d'anticiper et de planifier leurs activités, puis d'opérer de façon cohérente et synchronisée. Les concurrents n'ont alors plus qu'à bien se tenir !

Conclusion

La mise en place d'un ERP – qu'il s'agisse d'une première mise en place ou d'un remplacement – est un bouleversement pour l'entreprise. Les risques d'échecs sont élevés. Cependant, si le projet s'intègre dans un véritable projet industriel, dont l'objectif premier est la mise en place, la maîtrise et la pérennité des fondamentaux de performance industrielle, alors c'est pour l'entreprise l'opportunité d'une compétitivité solide et durable.

Mais le facteur de succès – ou d'échec ! – essentiel réside chez les femmes et les hommes de l'entreprise. La capacité de l'entreprise à construire et à vivre les changements occasionnés par de tels projets est déterminante.

Xavier Perrin, CFPIM, CIRM a créé le cabinet XP Consulting en 1999. Il intervient dans le domaine du management industriel, principalement pour la mise en œuvre des approches de Production-au-Plus-Juste (Lean-Production) et de Logistique Globale (Supply-Chain Management).*

Il est aussi partenaire formateur de MGCM pour la préparation aux certifications BSCM et CPIM de l'APICS et enseignant vacataire à l'Université de Savoie.

Auparavant, il a occupé pendant 15 années des fonctions d'encadrement et de direction dans différentes industries : composants électroniques, jouets et industrie mécanique.

Contacts :

Tél. +33 6 08 70 29 15

Email : xperrin@xp-consulting.fr

Site web : www.xp-consulting.fr

* "Certified Fellow in Production and Inventory Management" et "Certified in Integrated Enterprise Management" (APICS – USA)

Eléments de **Projet Industriel** et impact d'un ERP : exemple

Projet Industriel 2004									
Processus	Indicateur	Valeur actuelle	Valeur cible	Action	Impact ERP				Remarque
					--	-	+	++	
					1	2	3	4	
Tenue des stocks	Justesse des stocks	80 %	98 %	Inventaire tournant + groupe de travail		X			
Fabrication îlot A	Taux de rebuts internes	10%	2%	Mise en place SPC	X				
	Temps de passage	15 j	5 j	Kanban SMED	X				Réimplantation en cours
	Respect du PDP	75 %	90 %	Réduction des manquants			X		Exploitation du CBN
				Amélioration performance délais fournisseur : plan d'actions collaboratifs	X				Action ciblée fournisseurs classe A
Synthèse (moyenne des évaluations d'impact ERP)						X			

Eléments de **Projet Industriel** et impact d'un ERP : exemple