



D'après Charreire S. & Perret V., « Altadis et le management du projet OPTIM », cas de la CCMP, CCI Paris

À la fin de l'année 1999, la fusion de la Seita (fabrication et distribution de cigarettes et de cigares) fusionne avec son homologue espagnol, Tabacalera, ce qui donne naissance au groupe Altadis. Dans le cadre du plan « Performances 2001 » visant à accroître l'EBE de 50 % et à doubler la rentabilité est lancé le projet OPTIM : mise en place d'un système logistique informatisé fonctionnant sous un ERP.

Les origines de la décision...

En 1996 / 1997, une étude avait déjà été faite pour choisir entre SAP et Oracle. Les deux ERP sont à peu près équivalents en termes de coûts et se compensent en termes d'avantages et d'inconvénients. La DSI, et notamment Christian Bacri le futur directeur du projet OPTIM, est à l'époque pro-SAP, arguant principalement du fait qu'il s'agit de l'ERP choisi par le plus grand nombre d'acteurs du tabac dans le monde. La décision de choisir Oracle est en partie liée au fait que la direction financière de la Seita est pro-Oracle (ERP déjà choisi pour la comptabilité client et la comptabilité de l'entreprise). Des projets similaires à OPTIM, comme SEICA ou RAID, avait été lancés par le passé et s'étaient avérés forts coûteux sans permettre d'atteindre les résultats escomptés.

Les objectifs assignés à OPTIM

1. Opter pour un système flexible et réactif, capable de traiter toutes les opérations (commande, livraison.....) indépendamment les unes des autres. Pour cela, le système doit être homogène permettant à chaque DRD (Direction Régionale de Distribution, 8 en tout) de disposer des mêmes outils et rendre ainsi l'organisation unifiée.
2. Améliorer la qualité de service pour les fabricants et les débiteurs : délais de livraison raccourcis à J+1, automatisation de 75 % des commandes.
3. Améliorer la productivité dans les DRD : diminuer de 10% la valeur des stocks, soit 270 000 euros.

On décide de développer au minimum en interne les applications informatiques et d'acheter des logiciels existants (produits standards) au maximum. Ce choix n'était sans doute pas le plus naturel pour l'entreprise. L'interaction avec les consultants dans la phase de définition des grandes lignes du projet OPTIM a fait évoluer cette position... Fin 1998, un groupe projet est mis en place, co-dirigé par Christian Bacri, ingénieur informatique (chef de projet) et Alexandre Huster, diplômé d'une ESC et choisi pour ses connaissances des problèmes concrets des DRD. Ces deux co-responsables constituent un groupe composé de dix informaticiens et de dix d'utilisateurs. Le budget est de 7 millions d'euros et il ne sera pas dépassé.

Le développement du projet

Au premier trimestre 1999, les responsables du projet pilotent la phase de conception et sollicitent alors plus particulièrement le groupe utilisateur de l'équipe composé de cadres et d'agents de maîtrise de la Distribution. Selon Alexandre Huster, cette mixité des niveaux hiérarchiques représente un choc culturel. Un travail de trois mois se déroule alors avec l'aide du cabinet de conseil Péric. Il se traduit par la structuration détaillée des besoins et la constitution d'équipes par domaines. Cette phase préparatoire est vécue comme une période de pression intense mais indispensable par les pilotes. Le 7 avril 1999, le cahier des charges est validé par tout l'encadrement de la distribution et un appel d'offres pour la réalisation du projet est lancé. En juin 1999, l'intégrateur Unilog est retenu (au montant forfaitaire 2,25 millions d'euros) pour aider au développement de l'architecture du projet. Un nouveau groupe d'utilisateurs, d'informaticiens de la DSI et de consultants d'Unilog est alors constitué. Conformément aux conseils de Peric, il est organisé en 4 « plateaux-projets » : administration des ventes, gestion logistique des centres, approvisionnement, domaine financier. Une coordination entre ces plateaux-projets est prévue par une rencontre hebdomadaire. Cette phase, qui s'achève au quatrième trimestre 1999, est en grande partie pilotée par Unilog dont le rôle est d'explicitier le fonctionnement de l'ERP Oracle-Application. Le principal travail consiste à identifier les ajustements organisationnels à faire ou les développements informatiques spécifiques à effectuer. Le rôle des deux pilotes d'OPTIM est alors d'arbitrer entre un enjeu de sécurité et un enjeu de productivité, sachant que plus il y a de développements d'applications spécifiques, plus il existe des risques de dysfonctionnement. Parallèlement, moins il y a de développements spécifiques, plus on s'éloigne des besoins spécifiques du métier.

Phase de réalisation

Suit alors une phase de réalisation (traduction informatique de la phase de conception) entre novembre 1999 et mai 2000, au cours de laquelle les informaticiens de l'équipe OPTIM développent en langage informatique les spécifications définies, et l'équipe utilisateur teste ces développements et prépare la suite du projet. Des tensions apparaissent entre les informaticiens et les utilisateurs. Christian Bacri est amené à plusieurs reprises à alerter l'équipe d'utilisateurs sur leurs retards. Ces derniers rencontrent en effet des difficultés pour concevoir les tests informatiques à réaliser et pour décrire les procédures d'utilisation. Ceci s'explique par les compétences très spécifiques que l'exercice requière et qui sont assez éloignées du cœur de métier.

Déploiement

En mai 2000, les développements informatiques s'achèvent et l'équipe OPTIM entre dans la phase de test. Le démarrage à blanc de la DRD de Paris-Est le 14 juillet 2000 fait apparaître des problèmes qui nécessitent des réajustements et un report du démarrage réel. Un second démarrage à blanc le 26 août permet d'identifier à

nouveau des problèmes mais on choisit cette fois de ne plus reporter le déploiement réel, qui s'effectuera le 9 septembre à Paris-Est. Ce week-end du 9 septembre, le basculement informatique entre les deux systèmes est effectué sans difficulté technique particulière mais les problèmes commencent à apparaître dès qu'il faut utiliser le système. Les copilotes de l'équipe OPTIM estiment au jugé que la solution « *ne tourne qu'à 95 %* ». Pour Alexandre Huster, c'est l'occasion de féliciter l'équipe le dimanche soir autour d'une coupe de champagne. Cependant Christian Bacri reste dubitatif... Et le lundi matin, ses appréhensions se confirment... La situation se détériore jusqu'à nécessiter un arrêt total de la DRD de Paris Est le mercredi 13 septembre pendant 24 heures. Le site se trouve dans l'incapacité d'honorer à temps ses commandes, il accumule du retard et met les débiteurs dans une situation de rupture de stock sur les produits les plus demandés par la clientèle. Cet arrêt ne permet cependant pas de résoudre le problème, la situation se poursuit et s'amplifie dans le mois qui suit le déploiement.

La gestion des flux dans un tel site logistique est un problème complexe : les entrepôts sont vastes (par exemple, la zone de stockage de la DRD du Mans est de 30 000 m² sur trois étages), les caristes déplacent jusqu'à 130 palettes par jour, les allers-retours de palettes entre les zones de stockage et de préparation de commande sont multiples et génèrent des difficultés. Pour qu'une plate-forme logistique tourne normalement il faut que la zone de stockage de l'entrepôt ne soit pas occupée à plus de 80 % de sa capacité. Or, à Paris-Est dès la mise en route d'OPTIM, en 3 jours, 99% des emplacements étaient occupés, empêchant ainsi les nouveaux flux entrants et paralysant les flux internes. Ces difficultés sont liées à des erreurs initiales de paramétrage informatique qui conduisaient à des affectations et des mouvements illogiques de palettes, à des écarts entre le stock réel et le stock informatique « *qui perdait ou générerait des palettes* »... Il a fallu plusieurs semaines pour que l'équipe projet identifie la nature des problèmes et faire la part des choses entre les bugs informatiques ; les erreurs humaines liées au maniement du nouveau système et les erreurs de paramétrage logistique du site.

Pendant 6 semaines, l'équipe projet se donne tout azimut pour pallier cette situation. Les deux pilotes démarrent leurs journées à 7 heures, pour les terminer à 4 heures du matin pour pallier l'urgence : réfléchir aux problèmes informatique et logistique et faire fonctionner coûte que coûte la DRD. Pour cela, ils se substituent le jour au management local absent, et la nuit aux caristes pour remettre un semblant d'ordre dans l'entrepôt afin de démarrer la journée du lendemain sans accumuler les erreurs de gestion logistique de la veille. Le management local n'est en effet pas stabilisé... Au 1er Avril 2000, François Lambert avait « fait tourner » tous les directeurs des 8 DRD. Un mois après son arrivée, le nouveau directeur de la DRD de Paris-Est, âgé de cinquante ans, est en arrêt maladie jusqu'à fin juin puis en congés en juillet. Il vit cette mutation comme « le démantèlement de trop ». Dès lors, au moment du déploiement d'OPTIM, il n'a qu'une connaissance très récente (moins de 7 semaines) de son site. Le directeur adjoint depuis 5 ans sur le site, assure seul la direction pendant cette période mais, dès le retour du directeur, le 21 août, il est à son tour arrêté pour raison de santé jusqu'en novembre. Le reste de l'encadrement local est composé en temps normal de 4 agents de maîtrise. Or, lors du septembre noir seuls deux sont à leur poste, l'un fait partie de l'équipe OPTIM et n'aura pas de remplaçant avant décembre au sein de la DRD, l'autre, qui était en période d'essai, a été licencié par le directeur dès son retour.

D'autre part, dès le lundi 11 septembre, l'aide des caristes fait défaut, notamment pour les questions d'inventaire et de rangement du site. Le 11 septembre à 15h45, seule une demi-journée de commande a été préparée et le personnel, comme à l'accoutumée, quitte le site. Ceci se reproduit durant plusieurs semaines. Christian Bacri, Alexandre Huster et l'équipe en viennent même à effectuer eux-mêmes le travail des caristes durant les nuits...

Avant OPTIM, à Paris-Est, chaque équipe était composée de 8 caristes. Avec OPTIM, les équipes sont réduites à 7 personnes qui deviennent polyvalentes. Les OS craignent, à moyen terme, une réduction des effectifs. Parallèlement, les co-pilotes observent que le programme de formation à l'utilisation d'OPTIM est moins efficace que prévu. Pendant toute la période de développement, de nombreuses formations et informations ont été délivrées aux directeurs de centre (DR). Or, ces DR ont rencontré beaucoup de difficultés à relayer l'information. « *On ne manage pas des OS dans une salle de conférence avec un paper board...* » a-t-on pu entendre à différentes reprises. Les projets informatiques antérieurs, vécus par beaucoup de directeurs comme des échecs, ne constituaient sûrement pas un élément favorable pour porter « la bonne parole » auprès des opérationnels. De plus, ces derniers considèrent la formation comme trop théorique et pas assez « terrain ».

Résultats

« *mi-novembre, on commence à sortir la tête de l'eau...* » confie Alexandre Huster. À partir de Janvier 2001, les déploiements se sont succédés un à un sans problème majeur, même si quelques difficultés indépendantes d'OPTIM se sont produites. Le déploiement d'OPTIM a cependant pris une année de retard. Il reste difficile d'évaluer les impacts économiques du projet, notamment en termes de réduction des coûts. Quelques éléments peuvent être appréciés : le niveau des stocks en DRD a sensiblement diminué sans que l'on puisse toutefois en préciser encore la valeur exacte ; le coût de la facturation a par ailleurs déjà diminué de 750 000 euros.

Questions :

1. **Pourquoi la solution Oracle a été retenue plutôt que celle de SAP ?**
2. **Quelles sont les raisons et les conséquences du choix d'adopter au maximum des modules standards plutôt que faire des développements spécifiques ?**
3. **Quelle analyse faites-vous du maintien de la décision de démarrage de l'ERP au 9 septembre ?**
4. **Quelles sont les causes des difficultés survenues après le lancement ?**