

Le projet SAP dans l'entreprise Consto

(ce cas est extrait d'une communication de R. El Amrani au congrès de l'AIM)

Un des principaux avantages de la transition vers les ERP est la possibilité de gérer une grande quantité de données à travers un référentiel unique partagé. Au-delà de ce significatif gain technique, la mise en place d'un ERP est une vraie opportunité pour faire évoluer l'organisation de l'entreprise. Ce changement passe par la redéfinition des processus de l'entreprise et l'adaptation de son organisation au modèle de fonctionnement de l'ERP. La complexité du projet peut pousser l'équipe de projet à ne traiter que les aspects techniques et à ignorer les problématiques organisationnelles (définition et délimitation des processus, degré de transversalité, formalisation des relations de pouvoir). L'absence d'une implication forte de la direction générale dans la conception et le design de l'organisation future induit souvent une mise en place par programme et non pas une gestion globale des projets.

Contexte du projet SAP : une volonté de modernisation du système d'information

L'adoption de SAP par Consto dont l'activité est centrée sur l'étude, la production et la commercialisation de véhicules particuliers, utilitaires et industriels, s'inscrivait dans une volonté de modernisation et d'harmonisation de son système d'information de gestion ancien et disparate.

La décision d'adoption du progiciel SAP est une prérogative de la direction générale. Cette dernière était absente durant cette phase et la décision fût prise par la direction informatique pour couvrir l'ensemble des processus des fonctions support. SAP est venu ainsi remplacer les applications de comptabilité générale et analytique, les applications d'achats et d'approvisionnements et enfin les applications de gestion du personnel. L'objectif était de construire un modèle d'entreprise autour du noyau central des données de bases structurantes.

Les autres métiers de Consto (Ingénierie, fabrication et commercial) ont jugé l'opportunité de la mise en place de SAP inadaptée ; c'est le cas de la gestion de la production qui est restée hors périmètre SAP en optant pour Baan. En revanche, la division des pièces de rechange, du pôle commercial, a opté pour SAP afin de supporter son réseau commercial. D'autres chantiers d'intégration sont venus s'ajouter après le lancement du projet SAP dans le domaine des achats et de la comptabilité, c'est le cas du service de gestion des pièces de maintenance du pôle fabrication.

Les principaux projets SAP

La direction comptable fût la première à installer le module FI de SAP. Ce déploiement a été précédé d'un projet de modernisation et de réorganisation de la fonction comptable dans une logique de centralisation. Ce travail en amont a facilité par la suite le déploiement de SAP.

La direction des achats, travaillant déjà avec la version R/2 de SAP, constituait la deuxième étape dans le processus de déploiement. Le passage à la version R/3 de SAP était l'occasion de rationaliser la gestion des fournisseurs et rénover le métier des acheteurs en organisant le service par type d'achat : Industriel, informatique, service, etc. Ce passage s'est fait sans réflexion autour des questions concernant les interactions et les interdépendances avec le module SAP FI.

Le projet Ressources humaines était basé sur le module HR de SAP R/3 et concernait l'unification de milliers de collaborateurs au niveau mondial. L'objectif était de simplifier les procédures par une meilleure distribution des rôles et d'offrir une meilleure visibilité de l'ensemble afin de profiter des compétences internes du groupe.

La stratégie de déploiement de SAP

Le déploiement était effectué suivant une approche progressive, les différents projets ont démarré séparément et avec des échéances indépendantes. Le déploiement des modules comptabilités FI et achats MM a débuté dans un premier temps dans les filiales commerciales européennes avant de toucher les unités françaises. Les grandes lignes de ce mode de déploiement étaient définies au début du projet et dictées à la fois par la complexité des projets et des périmètres organisationnels concernés.

	Méthode de déploiement
Comptabilité générale	Sites européens
Comptabilité auxiliaire	Sites européens
Achats	Sites européens
Ressources Humaines	Site par site

Tableau n° 1 : projet SAP

Le pôle SAP : une entité transversale pour une gestion par programme

Les différents projets SAP lancés ont continué à travailler dans une logique fonctionnelle et locale et il y avait peu, voire absence de coordination entre eux ce qui a conduit à la création du pôle SAP. Sa mission consiste à assurer une mise en place

ordonnée et cohérente de SAP dans les fonctions qui l'ont choisi, à garantir son intégrité en fédérant les compétences fonctionnelles, à apporter une assistance technique en développant les interfaces avec les autres applications internes et enfin à gérer une base de documentation interne. Au-delà de l'aspect technique et fonctionnel, le pôle SAP s'engage également dans le pilotage du changement induit notamment en terme d'information et de formation.

Absence de vision organisationnelle globale et d'une gestion par processus

L'adoption de SAP devrait logiquement encourager l'ouverture des frontières organisationnelles et créer une nouvelle synergie au sein des directions ciblées. Or, c'est le contraire qui s'est produit. Les fonctions sont restées attachées à leurs spécificités et ont implémenté leurs modules en tenant moyennement compte des enjeux de l'intégration et de la gestion par processus. Le découpage des projets a obéi essentiellement à une logique métier et la mise en place a été réalisée au niveau de chaque fonction sans avoir une vision d'ensemble. Cette dernière était absente au moment où les fonctions se sont engagées dans une réingénierie des processus. Cet effort de réorganisation est resté dans une logique locale et a été souvent insuffisant, en partie faute d'analyse préalable complète des processus. Même si des éléments de vision globale ont été élaborés au début des projets SAP (partage des responsabilités, règles de gestion et processus, critères de décisions et résultats attendus, etc.), la logique n'était pas poussée jusqu'au bout ni toujours maintenue en cours de route. Dans certains cas par exemple, le délai de réalisation des projets a primé sur les mises en convergence des processus de bout en bout. L'absence d'une vision de cohérence organisationnelle globale a produit des modèles fonctionnels alors que le progiciel SAP est organisé par processus. L'absence d'un suivi global et d'une gestion en mode projet a dénaturé tout intérêt d'intégration.

Il était extrêmement difficile d'obtenir un consensus général dans une grande structure comme Consto. Cette révolution d'intégration et de standardisation des processus était difficile à réaliser vu le poids de la culture et de la structure fonctionnelle. Cette dernière est très cloisonnée, chaque direction évolue dans un système qui lui est propre et celles-ci n'avaient pas toujours une culture progiciel. Les responsables n'arrivaient pas et même quelques fois ne désiraient pas traiter toutes les problématiques organisationnelles (redéfinition des postes de travail, rationalisation du nombre des employés, etc.). La forte présence de l'esprit syndical et la peur d'une réaction négative de la part des employés qui risquait de paralyser le projet les a conduit à se focaliser principalement sur les questions techniques espérant que la solution miracle "SAP" allait résoudre tous les problèmes organisationnels. Ignorer ces problématiques venait conforter le clan du non-changement et de la stabilisation de l'organisation. Comment peut-on introduire des projets de changement alors qu'on persiste à vouloir garder la même organisation ? Cette situation a frustré plusieurs responsables et utilisateurs qui se sont trouvés piégés dans la gestion de sous-projets interdépendants mais qui ne fonctionnaient pas dans l'esprit d'un projet global et fédérateur.

Les conséquences d'un déploiement par programme

Une évaluation du bilan post-démarrage de SAP dans les entités déployées a fait ressortir plusieurs problèmes, qualifiés de "difficiles" par le chef de projet SAP (FI) : faible intégration fonctionnelle des différents projets, couverture insuffisante des besoins des utilisateurs, délais de traitement et de restitution des données lents, documentation incorrecte et incomplète et manque de support technique et fonctionnel.

Ces dysfonctionnements ont touché au moins un processus transversal ou "multi-métiers". La non maîtrise et le non-respect des processus comptables et achats étaient de loin le problème central. Le processus approvisionnement et les imputations comptables associées étaient les plus touchés, sans oublier aussi les processus de gestion des données de base. Par exemple, les normes standards de codification de définition d'une pièce dans le système de commande sont différentes de celles du système de réception, ce qui explique qu'à un moment le flux ne sera pas continu et que la communication entre les deux systèmes sera interrompue car la base de codification n'était pas la même.

Les problèmes d'intégration avec les nouveaux périmètres au sein de l'entreprise sont venus accroître la complexité du projet. L'intégration progressive de nouveaux périmètres dans SAP a nécessité de revoir le paramétrage de base pour faciliter l'évolution de SAP. Le premier projet impose souvent ses choix de paramétrage et les modules qui suivent doivent s'y plier sinon les efforts et le coût de reparamétrage seront excessifs. Le choix de commencer la mise en place de SAP par le périmètre comptable qui se trouve au bout de la chaîne de valeur était structurant dans la mesure où les autres modules allant être intégrés devraient subir les premiers choix de la structure globale dans SAP.

Un des effets de ce manque d'intégration et l'instabilité de l'organisation est le non-respect des procédures qui a réduit inévitablement la qualité des données et du travail des comptables. S'il est facile de corriger la saisie d'une écriture comptable dans SAP car la procédure de traçabilité permet de le faire, il reste encore à fournir un grand effort pour sensibiliser les gens, travaillant en dehors de SAP, à la qualité de l'information et des données à saisir, d'autant plus qu'il est difficile de détecter l'origine de l'erreur parmi une population de milliers de personnes qui peuvent influencer le module comptable de SAP.

Enfin, la mauvaise gestion des autorisations dans SAP consistant concrètement à définir les profils et à délimiter le périmètre d'accès aux utilisateurs a résulté d'une gestion par programme qui à son tour était une dérive organisationnelle due à l'absence d'une vision organisationnelle globale portée par la direction générale.

Une entité transversale sans pouvoir effectif

La création en cours de route du pôle SAP, après le démarrage des premiers projets de comptabilité générale et auxiliaire, qui est venue pallier le manque de coordination entre les projets explique l'absence de vision et de logique globale au moment de

la décision d'investissement. D'ailleurs, même le choix de SAP fût *a priori* conformiste et influencé par la couverture fonctionnelle du progiciel et sa forte diffusion auprès des grandes entreprises. Cette entité transversale n'avait qu'un pouvoir de conseil, elle ne disposait pas de pouvoir hiérarchique direct dans la mesure où chaque projet était organisé autour d'une structure plateau pilotée par un responsable faisant partie de la direction concernée directement par la mise en place de SAP. L'insuffisance des moyens humains et techniques nécessaires pour accomplir cette tâche et le manque de pouvoir d'autorité et d'influence fonctionnelle ont fini par discréditer cette entité au sein de l'entreprise.

Enfin, le recours systématique à la sous-traitance tant en maîtrise d'œuvre qu'en maîtrise d'ouvrage a contribué à la fossilisation des projets et à l'application de méthodologies de gestion différentes.

Une approche de changement locale et des efforts d'accompagnements insuffisants

La politique de changement de Consto s'articulait autour de trois points essentiels : la participation des utilisateurs, la formation et l'accompagnement après le déploiement. Cependant, cette tâche a été globalement sous-évaluée. Le chef de projet SAP FI a noté que son équipe a eu des difficultés de mise en œuvre qui ont été sous estimées, surtout en ce qui concerne l'appropriation de l'outil et la documentation et le référencement dans le système. Vu le manque de temps et de ressources, certaines actions ont été annulées ou réduites au minimum nécessaire (cf. tableau n°2). L'environnement SAP est très étendu et pour accéder à un écran précis, il faut connaître parfaitement à la fois le chemin d'accès, les endroits de saisie et les données à fournir. Tous ces éléments et mécanismes ne peuvent pas être maîtrisés facilement et en un temps réduit : *“ C'est un processus d'apprentissage qui dure au minimum entre 6 mois et un an selon les spécificités de la fonction, du poste de travail et la volonté de l'utilisateur à s'investir dans la maîtrise de l'outil ”* expliquait le responsable du projet SAP FI.

	Temps estimé	Temps réalisé
Déploiement d'une unité	6 jours	3 heures
Accompagner le déploiement	6 jours	2 à 3 jours
Formation	6 heures	3 heures

Tableau n°2 : exemples de durées allouées à certaines tâches

Le réveil et le retour de la direction générale

Très peu impliquée jusqu'au là dans le projet, la direction générale a réagi suite à la remontée en surface de plusieurs problèmes (accroissement des dépenses, faible productivité des utilisateurs et performance de SAP) en sollicitant l'intervention d'un cabinet de conseil pour évaluer et déterminer les leviers et les opportunités de développement de SAP. Cet audit montre sa volonté de vouloir reprendre en main le projet et l'orienter vers une mise en place homogène et interdépendante. L'analyse a porté principalement sur des processus témoins car il était impossible de faire le tour de l'ensemble des processus vu la courte durée de la mission.

Les attentes exprimées ont mis en évidence le besoin d'amélioration de la transversalité en ce qui concerne les modes de fonctionnements des projets SAP et le besoin de pouvoir fédérer les directions utilisatrices de SAP.

Remarques

Le changement était et reste encore difficile à gérer dans l'entreprise Consto car SAP est un progiciel très exigeant et il n'est pas aussi facile de réaliser une révolution d'idées et de concepts en un laps de temps réduit, surtout avec des personnes qui ont cumulé, en moyenne, une dizaine d'années d'ancienneté, des habitudes, des usages et des routines. Si l'environnement du module change tout le temps, l'utilisateur aura des difficultés car il n'a pas un résultat stable et fixe de ces actions.

Les processus adoptés sont transverses et les données sont partagées, ce qui veut dire que les utilisateurs seront amenés à interagir fréquemment pour faire aboutir leurs travaux. Une compréhension des relations entre les différentes fonctions de l'entreprise, des interactions qui existent au sein d'un module d'une part, et entre les différents modules de SAP d'autre part, est indispensable (surtout pour les utilisateurs et les managers ayant des responsabilités transversales).