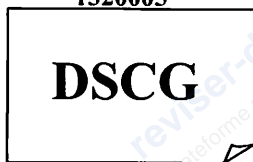




1320005



**SESSION 2013**

**UE5 – MANAGEMENT DES SYSTÈMES  
D'INFORMATION**

Durée de l'épreuve : 3 heures

Coefficient : 1

1320005

**DSCG**

SESSION 2013

**MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION**

Durée de l'épreuve : 3 heures - coefficient : 1

---

**Document autorisé :****Aucun.****Matériel autorisé :****Aucun.****Document remis au candidat :****Le sujet comporte 10 pages numérotées de 1/10 à 10/10.**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

*Le sujet se présente sous la forme de 3 dossiers indépendants*

---

<b>Page de garde</b> .....	page 1
<b>Présentation du sujet</b> .....	page 3
<b>DOSSIER 1 - Le diagnostic d'une phase post-projet</b> .....(7 points).....	page 10
<b>DOSSIER 2 - Les préconisations pour conduire le changement</b> .....(8 points).....	page 10
<b>DOSSIER 3 - Les actions à mettre en œuvre pour que le changement s'inscrive dans la durée</b> .....(5 points).....	page 10

---

**AVERTISSEMENT****Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.**

## SUJET

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.

**Le cas SIGMA**

*SIGMA* est un équipementier automobile qui fabrique des sous-ensembles mécaniques et électroniques à destination des principaux constructeurs automobiles mondiaux. L'effectif de l'entreprise est d'environ 900 personnes et son chiffre d'affaires de 150 M€.

La Direction de l'entreprise s'inquiète du manque d'appropriation du progiciel par les utilisateurs et d'un état des stocks en sous-ensembles et composants resté très élevé par rapport aux normes de la profession. Deux ans après le « *go live* »<sup>1</sup>, les résultats attendus avec l'acquisition d'un ERP ne sont pas au rendez-vous, l'entreprise est dans une impasse avec son système d'information.

La couverture fonctionnelle du progiciel - un des leaders du marché des ERP - regroupe les fonctions : Achats, Logistique interne, Fabrications (plusieurs unités), Industrialisation, Contrôle de Gestion, Stocks, Qualité, Maintenance sur deux sites industriels relativement éloignés l'un de l'autre. Une interface avec le logiciel spécifique des Ventes permet une communication journalière pour la mise à jour de l'ERP.

La direction de *SIGMA* demande à deux experts en Management de projets ERP d'intervenir pour l'aider à redresser et stabiliser la situation dans la durée. Les objectifs de la mission sont : (1) Identifier les causes racines et la nature des dysfonctionnements rencontrés avec l'usage du progiciel. (2) Analyser leurs impacts sur le niveau des stocks. (3) Faire des préconisations sur (1) & (2) et étudier le dispositif de mise en œuvre le mieux adapté par rapport aux enjeux de la situation. Dans un premier temps, et pour ne pas s'éparpiller, une ligne de fabrication pilote est désignée par la direction de l'entreprise pour mener cette mission.

**Quelques semaines plus tard, les deux experts font un récit de leurs analyses en portant un regard critique sur les dimensions suivantes :**

- 1-Dimension technique et technologique de l'ERP
- 2-Dimension comportementale des acteurs
- 3-Dimension organisationnelle

**1. Dimensions technique et technologique de l'ERP****1.1. Données transactionnelles**

Dès les premiers contacts avec le terrain, l'attention des deux experts s'est portée sur l'utilisation d'un lecteur optique de codes à barres par un opérateur. Cet instrument permet la saisie automatique, en liaison radio (temps réel) avec l'ERP, de données par lecture code barre de fiches suiveuses accompagnant les lots de fabrication. L'opérateur semblait avoir des difficultés dans l'utilisation de cet appareil et avait beaucoup de mal à expliquer ce qu'il avait à faire. Nous avons rencontré par la suite une dizaine de personnes et chacune donnait une version différente de l'utilisation de cet instrument. Le cadre du service ayant peu de temps à nous accorder nous renvoya à l'agent de maîtrise qui à son tour nous conseilla de rencontrer une jeune femme chargée de ces aspects informatiques à propos de ces lecteurs optiques de codes à barres. Après entretien avec la personne en charge de cette problématique, nous découvrîmes que c'était elle qui finalement maîtrisait le mieux la gestion des stocks à l'aide du progiciel. En effet, elle passait tout son temps à corriger des absences de saisies ou des données erronées dans l'ERP. Cette opératrice (intérimaire) régula les dysfonctionnements

<sup>1</sup> Déploiement du progiciel.

de saisies transactionnelles de l'ensemble des lignes de fabrication d'une des usines du site industriel. Les corrections apportées par cette personne au quotidien représentaient environ 5% de la masse totale des anomalies de l'unité de production. Les 95% d'erreurs non traitées étant absorbées la nuit par les traitements du progiciel.

### 1.2. Données de base

Certains résultats émanant des traitements de la gestion de production montrent des aberrations quant à l'expression des besoins d'approvisionnements en composants et sous ensembles. Une recherche approfondie des causes montre que les nomenclatures, gammes et données de stocks sont mal renseignées dans les fichiers de base de l'ERP (conversion d'unités, quantités, temps, emplacements, coûts).

### 1.3. Données de paramétrage

Les temps de cycles des processus physiques<sup>2</sup> réels et la manière dont ils sont paramétrés dans l'ERP montrent des écarts de temps importants. Ces écarts affectent la planification des opérations et *in fine* les délais donnés aux clients. La logique métier au sein des ateliers n'est pas le reflet de la logique transcrite dans le progiciel.

### 1.4. Une gestion de l'espace-temps atrophiée

Dans sa structure interne, les programmes du progiciel sont cadencés selon une organisation du temps. L'ERP peut être assimilable à une horloge et un calendrier. Il intègre, notamment en gestion de la production, des espaces temps différents du long terme au court terme. L'enchaînement de ces espaces temps dans l'ERP peut se faire de manière automatisée ou manuellement<sup>3</sup>. Notre attention s'est portée sur la structuration de l'espace-temps<sup>4</sup> de l'entreprise. En synthèse, nous observons qu'une petite partie du progiciel est utilisée pour une gestion à court terme des ateliers. Seul le Calcul des Besoins Nets en composants et sous-ensembles est activé pour la gestion des stocks et les propositions d'ordres d'achats, de fabrication et de transferts entre sites. La synchronisation des charges et des capacités des ateliers est totalement occultée. Le résultat de cette absence de synchronisation [produits disponibles - ressources disponibles] se matérialise par une saturation des ateliers en ordres de fabrication. Lesancements<sup>5</sup> des ordres de fabrication sont effectués en aveugle par l'ordonnancement, les ateliers étant considérés comme des ressources à capacités infinies. Les conséquences de cette manière de procéder se traduisent par un engorgement démesuré des encours de fabrication. Par ailleurs, un nombre très important d'Ordres Fabriqués (OF) ne sont pas soldés dans le système ERP alors que ces derniers sont terminés physiquement et pour certains livrés aux clients depuis plusieurs mois. De plus, certaines lignes de fabrication produisent sans ordre !

### 1.5. Les impacts d'une intégration informationnelle mal maîtrisée

L'interaction des données de transactionnelles, de base et de paramétrage combinées aux traitements périodiques du Calcul des Besoins et de l'interfaçage « Ventes » pour le rafraîchissement des données clients dans l'ERP se traduisent *in fine* par une pollution complète du système décisionnel de l'entreprise. Cette propagation de la désynchronisation des flux physiques et informationnels s'accroît par l'effet répétitif et automatisé de mise à jour des données par le système. Le niveau des stocks n'est qu'une traduction des dysfonctionnements internes propagés par l'outil informatique intégré quant à lui.

Les acteurs de l'entreprise, sur la base d'informations erronées prennent des décisions pour engager des actes métier en décalage avec la réalité. On comprend mieux pourquoi l'ERP est la cible de tous les maux. Ainsi, par le biais de " *l'intégration informationnelle* " apportée par l'ERP, des commandes sont proposées à l'acheteur alors que cela n'est pas nécessaire ou

<sup>2</sup> L'alignement des machines de production.

<sup>3</sup> Par exemple le passage du Plan Industriel et Commercial (PIC) au Plan Directeur de Production (PDP).

<sup>4</sup> Enchaînement du temps du long terme au court terme

<sup>5</sup> Décision d'exécution d'un ordre de fabrication en atelier

l'inverse. Le principe est identique pour les propositions d'ordres de fabrication dans les ateliers, de même pour les échanges de sites à sites par ordres de distribution interposés. Le service commercial s'oppose à l'administration des ventes pour des délais clients et la logistique livre ces derniers dans l'urgence à grands frais de taxis. Il faut noter, dans ce contexte, que la pression des clients est forte car les équipementiers automobiles sont soumis à un juste à temps sévère de la part des constructeurs automobiles. Cet état de crise engendré par la pollution du système informationnel met l'entreprise en difficulté.

## 2. Dimension comportementale des acteurs

### 2.1. L'appropriation du progiciel intégré par les utilisateurs

L'exemple des saisies des données transactionnelles décrit dans les paragraphes précédents caractérise une absence d'appropriation du progiciel par les utilisateurs. Partant de ce constat, nous avons organisé des séances de formation pour les équipes postées et conçu des supports utilisateurs avec une grande rigueur pédagogique. Une semaine plus tard, nous avons constaté que ces formations n'avaient apporté aucune amélioration quant aux absences de saisies et saisies erronées. Depuis la fin des formations, les supports utilisateurs étaient restés sans consultation sur les postes de travail et le suivi des anomalies demandé aux agents de maîtrise sans retour. En participant à des formations dispensées cette fois par l'éditeur de l'ERP, nous avons observé un grand nombre d'absents parmi les intéressés, certains cadres ne faisant pas participer leur personnel. De plus dans les formations dites d'experts les quelques présents demandaient à l'éditeur de revenir sur les notions de base de leur domaine de compétences plutôt que d'approfondir de nouvelles fonctionnalités.

Conclusion : plusieurs mois après la mise en œuvre de l'ERP, la distance séparant l'utilisateur du progiciel n'avait que très peu évolué.

### 2.2. Le non-respect des procédures

Les formations aux saisies transactionnelles n'ayant pas atteint leurs objectifs d'appropriation par les utilisateurs, notre fenêtre de réflexion s'est déplacée vers le management. Le management n'est pas impliqué dans l'utilisation du progiciel. Les cadres et agents de maîtrise enfouis dans l'urgence *apparente* du quotidien et la quantité de problèmes à régler estiment que les saisies transactionnelles sont secondaires voire du ressort d'une tierce personne. Ils critiquent le manque de formation des utilisateurs alors qu'ils n'inscrivent pas leur personnel aux séances de formation dispensées par l'éditeur !

### 2.3. Les pratiques parallèles

Familiarisés avec notre présence sur le terrain, les opérateurs abandonnent peu à peu leurs réticences à s'exprimer. Dans les échanges professionnels, nous remarquons que le plus grand concurrent du progiciel est le tableur "Excel". Pas du tout en confiance avec le progiciel, chacun essaie de gérer au mieux son activité avec les outils bureautiques disponibles sur le réseau. Le problème est que les données du progiciel sont mises à jour en temps réel et qu'avec cet outil transactionnel la photo du moment n'est jamais la même. Chacun se reconstitue à mesure du temps sa propre base de données. Lors des réunions de travail, plutôt que d'utiliser les listings du progiciel, les participants viennent avec leurs données personnelles qui, selon eux, sont fiables. Le temps de réunion qui devrait être consacré aux prises de décisions du court et moyen terme est utilisé pour tenter de rétablir une cohérence informationnelle entre les données des participants. Souvent, sous la pression du court terme, la réunion de travail est annulée ou reportée à la semaine suivante et des décisions individuelles sont alors prises localement à partir de données incohérentes avec le fonctionnement et les contraintes des autres services opérationnels et fonctionnels. Ces comportements persistants amènent des incompréhensions transversales entre fonctions de la commande du client à l'expédition et accentuent la dégradation du climat général et les conditions de travail.

#### 2.4. Un cloisonnement des fonctions resté intact

D'une ligne de fabrication à l'autre les pratiques sont différentes. La réalisation de supports de formation sur une ligne de fabrication ne peut être dupliquée sur une autre alors que la relation vis-à-vis du système d'information est la même (transaction identique). Cet aspect des choses montre que les processus industriels n'ont pas été étudiés en profondeur pendant la phase projet et que chaque atelier campe sur ses positions dans l'indifférence générale.

Une des caractéristiques de la gestion de production repose sur une bonne synchronisation entre l'ordonnancement des opérations et la réalité des aléas (pannes machines, absences d'opérateurs ...) de la fabrication. Nous observons un défaut de communication entre ces deux services. Dans notre cas, l'ordonnancement<sup>6</sup> des fabrications appartient à la fonction logistique. Cet ordonnancement se fait sans tenir compte des contraintes de la fabrication des ateliers d'une part, mais aussi des capacités finies de chacune des lignes de fabrication : les postes goulets. Les ordres de fabrication sont donc lancés dans les ateliers sans tenir compte de la charge de l'encours. Un quart des ordres sont réellement actifs, certains n'ont jamais été clôturés sur le plan informatique alors que physiquement les produits finis ont été livrés chez le client depuis plusieurs mois !

Le département « industrialisation » conçoit des nouveaux produits mais fait également le choix de nouveaux composants pour remplacer les anciens. Les tests prototypages des nouveaux produits se font sans réelle communication avec les agents de la production qui se voient réquisitionner leurs machines et des matières premières déjà réservées pour de réels besoins clients. Le remplacement des anciens composants par les nouveaux apparaît aux yeux des agents d'ordonnancement au moment où ces derniers sont en passe de confirmer les ordres de fabrication pour la journée de travail. Le problème avec l'ERP est qu'instantanément le stock du composant remplacé devient obsolète et que les commandes de réapprovisionnement déjà lancées auprès des fournisseurs se traduisent en pertes financières pour l'entreprise. Des composants sont ainsi jetés à la benne en grande quantité. Nous avons été invités par les opérateurs à constater ces gaspillages mais nous n'avons pas pu obtenir de chiffres de la part des cadres responsables des lignes de fabrication et encore moins de la part du contrôle de gestion.

L'intégration informationnelle du progiciel modifie le rôle et le pouvoir des acteurs. Partant d'un réseau d'information informel ou plus ou moins formel, les dysfonctionnements liés aux cloisonnements des fonctions étaient peu visibles et se réglaient en partie par des arrangements entre les personnes. Le *workflow*<sup>7</sup> technique du progiciel, fait remonter en surface ces dysfonctionnements. En effet, celui qui ne joue pas le jeu de renseigner au bon moment devient très vite identifiable. Par ailleurs celui qui maîtrise bien le système attire une certaine forme de respect vis-à-vis de ses collègues et une méfiance de la part de sa hiérarchie.

#### 2.5. Les impacts liés aux comportements du passé

Les éléments moteurs qui se sont impliqués dans le projet depuis son origine sont aujourd'hui démotivés et quittent l'entreprise. L'ERP voulu au départ par la direction générale comme outil de différenciation face à la concurrence produit les effets inverses de ceux attendus.

Deux ans après la mise en œuvre de l'ERP, le niveau des stocks globaux est resté élevé (soit 2,5 fois supérieur à la moyenne dans la profession). Un budget formation des utilisateurs a été englouti sans réels retours d'appropriation, très peu de personnes dans l'entreprise sont autonomes avec l'usage du progiciel. Les comportements décrits précédemment sont centrés sur les résultats immédiats locaux (produire), en conservant les habitudes de travail du passé. Le manque d'investissement personnel dans l'acquisition des fonctionnalités du progiciel se traduit par une absence de capitalisation de connaissances de l'outil sur le moyen terme pourtant vitale au développement des activités de l'entreprise. Cette absence d'investissement

<sup>6</sup> Planification court terme des ordres de fabrication selon le délai ou d'autres contraintes propres aux ateliers.

<sup>7</sup> Enchaînement transversal et synchronisé des tâches.

accroît les pratiques de contournement du progiciel. Chacun admet en coulisse que la formation et l'apprentissage sont des éléments incontournables mais peu dépassent en réalité ce discours.

Le cloisonnement des fonctions resté intact pose problème aux acteurs dans l'utilisation du système d'information : " d'autres saisissent des informations partout dans l'entreprise. Je n'ai pas le droit d'aller voir untel pour savoir si ce que j'ai fait est correct, mon chef n'apprécierait pas ". La question qui revient sans cesse en surface est qui fait quoi ? Sur ce point il convient de préciser que les paramètres du système ne sont pas respectés par le management. Dans de nombreux cas, nous avons constaté que l'encadrement ou certains acteurs " bricolaient " les paramètres du progiciel à leur guise pour gérer leurs pratiques locales. La direction générale ne se risque pas sur le terrain pour prendre la température.

### 3. Dimension organisationnelle

#### 3.1. Le suivi des processus physiques

Partant d'une ligne de fabrication postée (trois équipes : matin, après-midi, nuit), les deux experts ont concentré leurs efforts sur la problématique des données transactionnelles. Huit postes jalons sont répartis tout au long de la ligne de fabrication. Les saisies transactionnelles effectuées sur ces postes jalons permettent de suivre dans le progiciel les entrées / sorties des sous-ensembles et connaître d'une part les quantités stockées dans les zones intermédiaires de l'encours de fabrication, d'autre part les coûts de ces stocks. Pourquoi autant de saisies à effectuer par les utilisateurs ? D'après les cadres de production, c'est le contrôle de gestion qui a imposé les postes jalons sur les processus physiques. De son côté, le responsable du contrôle de gestion rétorque que ce sont les mêmes personnes qui avaient validé ces scénarios au moment du projet. Pour l'éditeur, le progiciel doit être alimenté avec des données fiables. Dans le cas contraire, c'est à l'entreprise de prendre ses responsabilités. La direction ne se prononce pas sur le sujet.

Après analyse, les deux experts expliquent que ce nombre de postes jalons n'est pas justifié et qu'il pourrait être réduit à deux. La multiplication du nombre de points de saisies entraîne une multiplication d'erreurs de saisies transactionnelles dont les surtemps passés à les corriger pénalisent la performance des ateliers. La désynchronisation entre flux physiques et flux informationnels liée aux saisies transactionnelles erronées ou manquantes est vécue comme une véritable crise en interne et les utilisateurs regrettent l'ancien système moins gourmand en saisies transactionnelles. Le progiciel n'effectue pas de contrôle de cohérence sur la saisie des données transactionnelles, pour l'éditeur ceci est de la responsabilité des opérateurs !

#### 3.2. Les processus physiques

L'analyse approfondie des gammes et de l'encours de fabrication montre des tailles de lot de fabrication importantes, égales aux tailles de lot de transfert interopérations. Cette politique de lotissement se matérialise par un temps de cycle très important. On attend par exemple que 5000 pièces soient fabriquées sur la machine M1 pour effectuer ensuite un transfert de ces 5000 pièces sur la machines M2. Les deux experts montrent qu'un calcul de temps de défilement<sup>8</sup>, avec remaniement des tailles de lots de fabrication et de transfert accompagné d'un chevauchement des opérations reflétant, cette fois, la réalité physique de l'écoulement des produits, aboutit à un gain sur le cycle de la ligne de fabrication d'environ un poste de travail, soit 8h00.

Le processus physique a été paramétré dans l'ERP sur un temps gamme standard aménagé de temps d'attente approximatifs entre les opérations. De plus le raisonnement en cadence instantanée ne prend pas en compte le temps de montée en charge à cette cadence et les postes goulets<sup>9</sup> n'ont pas été identifiés dans le processus.

<sup>8</sup> Temps de passage d'un lot de fabrication dans le processus physique (du démarrage de la ligne à l'atteinte de sa cadence maximale)

<sup>9</sup> Machine ayant le plus petit débit de la ligne de fabrication

Conséquences de ces modes de gestion : la planification de la production sur le court terme (ordonnancement) est erronée.

### 3.3. Rôle des acteurs

Face à ce problème de fiabilité des données (transactionnelles, de base, de paramétrage et mode de gestion du temps), les utilisateurs se posent en permanence la question de qui fait quoi déjà évoquée dans les paragraphes précédents.

L'utilisation du progiciel a modifié l'environnement de travail du quotidien. Auparavant un dysfonctionnement pouvait se traiter par téléphone ou à l'amiable entre collègues de travail ou avec la hiérarchie. L'anomalie en question, du moment qu'elle était traitée dans la journée, ne bouleversait pas outre mesure le travail. Avec l'ERP les temps morts n'existent plus. Le progiciel attend sa réponse et peut bloquer le reste du workflow informationnel. Son caractère structurant demande une grande rigueur de la part des utilisateurs. Une des difficultés pour les acteurs réside dans la maîtrise du nouvel environnement informationnel par rapport à l'exercice de leurs actes métier du quotidien. Il est curieux de remarquer que les actes métier sont spécifiés dans les grilles de compétences, lorsqu'elles existent et sont utilisées, mais que les événements informationnels<sup>10</sup> n'y sont pas. Pourtant ces derniers consomment du temps surtout lorsqu'ils sont nombreux.

De l'ancien système au nouveau, ces événements informationnels sont différents. Certains ont pu disparaître avec l'arrivée de l'ERP, d'autres peuvent être totalement nouveaux. L'ordre des événements informationnels peut être également changé dans une journée de travail : *" je saisis mes données en temps réel plutôt qu'en fin de journée "*.

La difficulté est maximale pour l'opérateur lorsque ses habitudes de travail changent avec l'arrivée de l'ERP et qu'il se retrouve confronté à de nouveaux événements informationnels dont il ignore la portée. Deux changements s'opèrent en parallèle, l'un sur le métier, l'autre sur l'acquisition du nouvel outil informatique. Ainsi dans le cas des opérateurs de la ligne de fabrication décrite précédemment, l'opérateur producteur se voit devenir en même temps approvisionneur de son propre poste de travail. On lui demande également de saisir en temps réel ses données de production et ses données de consommation. Possédant ainsi plusieurs casquettes (client-fournisseur), il n'est pas étonnant que des absences de saisies se manifestent de la part des opérateurs sur les postes jalons surtout lorsqu'il s'agit de personnel intérimaire. Le respect des FIFO sur ces postes jalons et les sorties composants représentent une contrainte supplémentaire à assumer. On peut maintenant se poser la question de savoir quel est finalement aujourd'hui le rôle de l'agent de maîtrise ?

### 3.4. Un déphasage entre la logique métier interne et les concepts de base de la gestion de production

Le principe de base des progiciels est centré sur l'optimisation du parallélisme entre flux physiques et flux financiers. Ce sont des systèmes froids qui s'opposent à des systèmes vivants, dans notre cas une communauté peu réceptive aux objectifs et aux systèmes de contrôle et d'évaluation.

Quand l'entreprise avait une position dominante vis-à-vis de ses marchés, les dirigeants ne s'intéressaient pas aux stocks intermédiaires qui faisaient la jonction entre les services et les opérations de production. Stocks physiques ou stocks informationnels n'étaient pas à l'ordre du jour. Au sein de cette entreprise, la transition entre les développements spécifiques locaux et la mise en œuvre d'un progiciel intégré se traduit par un bond mental en avant de vingt-cinq ans.

Des " boîtes noires " correspondant aux îlots de productions où l'on savait approximativement ce qui entrait et ce qui sortait sans savoir ce qui se faisait réellement à l'intérieur, nous

<sup>10</sup> Plus petite relation avec le progiciel exemple : *" Je saisis mes quantités fabriquées et rebutées "*

passons à la transparence des processus et à l'unicité de l'information : Une véritable révolution en interne !

L'évaluation des résultats de production se faisait une fois par mois. Aujourd'hui des saisies se font en temps réel et les résultats sont immédiatement disponibles. Cette évaluation pose problème aux producteurs : " *On veut nous contrôler* ". L'analyse de l'utilisation des fonctionnalités du progiciel montre que l'on a plus cherché à remplacer un système existant par un autre. C'est en quelque sorte une photocopie de l'ancien système qui a motivé un changement minimal. Les dysfonctionnements liés à la présence de tours d'ivoire internes ont été occultés.

La couverture fonctionnelle du progiciel ne traite que la gestion des stocks par l'intermédiaire du Calcul des Besoins Nets. La gestion de l'espace-temps du long terme au moyen terme qui permet des filtrages successifs en forme d'entonnoirs pour éviter de tout subir sur le court terme est absente. La composante gestion des ressources charges / capacités également absente. Ces manques de structures décisionnelles dénotent une focalisation unique sur le court terme comme cela se pratiquait dans le passé.

Ces pratiques sont contraires aux concepts de base de la gestion de production MRPII<sup>11</sup> embarqués par le progiciel. C'est d'ailleurs à ce niveau que le changement est difficile. Passer du jour au lendemain aux concepts MRP provoque une fracture importante dans les organisations industrielles. Les entreprises qui ont déjà intégré ces principes de management avec les premiers progiciels de GPAO<sup>12</sup> du marché ont moins de difficulté à faire un saut technologique lors de l'acquisition d'un ERP. **Un travail pédagogique sur ces concepts de base et la notion de processus est bien un préalable avant toutes formations aux fonctionnalités du progiciel.** Les agents de maîtrise issus pour la plupart du terrain n'ont pas ces compétences de gestion de production. Ils ne connaissent que ce qu'ils ont vécu dans leur activité au quotidien.

### 3.5. Les impacts liés à une organisation en déphasage avec l'intégration informationnelle

La combinatoire des quelques éléments décrits précédemment : histoire de l'entreprise/processus/rôle des acteurs montre que la gestion du niveau des stocks n'est pas un travail de quelques mois comme l'envisageait la direction générale de SIGMA au début de notre rencontre. L'ERP, qui, nous devons l'admettre, est un outil complexe n'est pour rien dans cette affaire. Il vient perturber un monde où chacun fait ce qu'il veut et qui n'est plus en phase avec l'environnement externe de l'entreprise. **Peu de choses ont été approfondies pendant la phase projet en particulier sur les dimensions organisationnelle et humaine.** Les zones de pouvoir sont restées intactes, il y a une **résistance forte** pour passer à une intégration organisationnelle minimale et nécessaire au bon fonctionnement du progiciel. **Il manque bien en interne la compétence d'un intégrateur organisationnel et une compréhension de la part des dirigeants que l'outil ERP doit être inscrit à part entière dans le sillage de la stratégie de l'entreprise.** A cet égard il en constitue même un **des volets prioritaires.** L'entreprise est restée centrée sur une vision métier verticalisée alors que l'ERP est construit sur une vision transversale des activités.

Le manque d'intégration organisationnelle où chacun fait à sa guise se résume à une gestion du court terme atrophiée, le niveau des stocks élevé par rapport aux normes de la profession régule ce dysfonctionnement majeur.

Du constat de l'absence de saisies transactionnelles ou de saisies erronées sur le terrain, notre fenêtre de réflexion se déplace maintenant vers l'équipe dirigeante...

<sup>11</sup> Manufacturing Resources Planning

<sup>12</sup> Gestion de Production Assistée par Ordinateur

## DOSSIER 1 - LE DIAGNOSTIC D'UNE PHASE POST-PROJET ERP

### Travail à faire

1. Quelle différence faites-vous entre la phase d'implantation d'un système ERP et sa phase d'usage ? Précisez les principales caractéristiques, contraintes et enjeux de chacune de ces phases.
2. Citez quatre causes racines majeures à l'origine des dysfonctionnements d'usages du progiciel constatées chez SIGMA?
3. Expliquez pourquoi, deux années après le déploiement de l'ERP, l'organisation n'est-elle pas parvenue à s'extraire de son existant ?
4. Quelles actions organisationnelles, humaines et managériales allez-vous proposer à la direction pour traiter la problématique de la pollution généralisée du système intégré ?

## DOSSIER 2 – LES PRÉCONISATIONS POUR CONDUIRE LE CHANGEMENT

### Travail à faire

1. Quelles sont vos préconisations pour parvenir simultanément à une diminution sensible du niveau des stocks (Tous types de stocks confondus) et à un meilleur usage de l'ERP sur la ligne pilote ?
2. Dans ce contexte de phase post-ERP en situation de difficulté, comment traiter la problématique de la résistance aux changements ?
3. Sachant que la direction de l'entreprise ne peut pas financièrement reconstituer une équipe projet, quel dispositif proposeriez-vous pour mettre en œuvre vos préconisations sur la ligne pilote ?

## DOSSIER 3 - LES PRÉCONISATIONS POUR QUE LES ACTIONS DE CHANGEMENT S'INSCRIVENT DANS LA DURÉE

### Travail à faire

1. Selon vous, quelles sont les principales actions à mettre sous contrôle pour que le changement des comportements et des pratiques s'inscrive dans la durée ?
2. Quel dispositif faut-il envisager pour étendre les travaux engagés sur la ligne pilote à l'ensemble des unités de production ?