



aXoma Consultants et la sécurisation des projets ERP

L'ERP, VECTEUR DU CHANGEMENT

Faire le choix d'un ERP pour répondre aux besoins de système d'information de gestion, c'est aujourd'hui :

- Une décision sans risque majeur pour une entreprise du secteur industriel et de services, le marché étant suffisamment pourvu d'offres stabilisées et sérieuses, qu'il est « facile de ne pas se tromper » ;
- Une opportunité pour s'approprier des pratiques mises au point par d'autres et qui ont fait leurs preuves en termes de robustesse et de performance ;
- Se concentrer sur les pratiques au caractère véritablement différenciant pour l'entreprise sur ses marchés.

Cependant, une fois fait le choix du « bon » ERP et de son intégrateur, des challenges importants attendent l'entreprise avant de véritablement concrétiser les bénéfices attendus de leur investissement.

En premier lieu, **réussir la mise en œuvre**. Projet nécessitant une forte implication interne, en relation avec l'intégrateur, la mise en œuvre correspond à un investissement de départ qu'il convient de sécuriser par :

- Un cadrage minutieux des objectifs, du périmètre, des moyens à engager et de la trajectoire de mise en œuvre ;
- Un pilotage serré des objectifs, des travaux et des livrables ;
- La mobilisation des bonnes ressources internes aux instants clés du projet.

Une fois la mise en œuvre réussie, et compte-tenu des investissements consentis, il s'agit de **réussir l'intégration de l'ERP dans le quotidien** de l'entreprise et de « **pousser l'avantage** » en tirant profit des possibilités offertes par l'ERP pour aller plus loin dans l'amélioration de la performance acquise lors de la mise en œuvre et enrichir le service délivré par le système d'information.

L'OFFRE D'AXOMA CONSULTANTS

aXoma Consultants a développé plusieurs offres de sécurisation des projets ERP de ses clients grands comptes ou PME afin que ceux-ci puissent tirer pleinement profit des avantages et possibilités offertes par les outils mis en œuvre.

Ces offres recouvrent les préoccupations de l'entreprise avant, pendant et après le projet de mise en œuvre :

- Avant le projet pour le valider et l'organiser ;
- Pendant la mise en œuvre pour sécuriser l'atteinte des objectifs dans les délais et budgets définis ;
- Quelques mois après la mise en œuvre, pour sécuriser le fonctionnement post-projet et l'obtention des bénéfices attendus.

Elles intègrent :

- L'intervention de professionnels expérimentés, maîtrisant les bonnes pratiques métiers, les technologies employées ainsi que les méthodes et outils de conduite de projet, de gouvernance et de gestion du changement ;
- L'expérience et les outils capitalisés par aXoma Consultants sur de nombreux projets ERP de toute taille et avec les progiciels leaders sur leurs marchés (SAP, Oracle, PeopleSoft, Lawson, etc.) ;
- Un mode de travail optimisé permettant de répondre aux enjeux et aux moyens économiques et humains des entreprises.

Nos convictions

3 EXIGENCES

La mise en œuvre de l'ERP doit être pilotée par 3 exigences principales :

1. Compte tenu des investissements consentis, il est impératif que le système d'information réponde au mieux aux attentes, souvent différentes de l'ensemble des acteurs concernés (utilisateurs, décideurs, informaticiens, partenaires externes, ...).
2. Élément structurant du système d'information, l'ERP doit s'intégrer avec d'autres composants applicatifs, s'adapter à l'évolution des processus opérationnels, faciliter les changements d'organisation et de structure, tout en respectant les attendus d'une architecture globale.
3. La qualité du fonctionnement et l'évolutivité du système d'information doit pouvoir s'appuyer sur des compétences diversifiées maîtrisant l'évolution des technologies et des besoins de l'entreprise dans des conditions de coûts et d'apport de valeur optimisées.

6 RÈGLES DE SUCCÈS MAJEURES POUR LA MISE EN ŒUVRE ET L'AMÉLIORATION DE PERFORMANCE DE L'ERP

1. Respecter le standard de l'ERP.

Le choix d'un progiciel suppose que l'entreprise accepte les méthodes et processus rendus possibles et définis dans l'ERP. Ces méthodes et processus :

- ont été rodés sur d'autres sociétés ;
- offrent de nombreux degrés de liberté, de paramétrage aux spécificités métiers ;
- et le travail de sélection de l'ERP a permis de vérifier qu'il convenait aux besoins clés de l'entreprise.

Il serait coûteux, inutile, voire dangereux de vouloir re-développer de nouveaux processus, même s'il est nécessaire, pour respecter le standard du progiciel, d'adapter les pratiques connues à ce jour au sein de l'entreprise.

2. Profiter du projet ERP pour « faire mieux ».

La mise en œuvre d'un ERP est une excellente opportunité pour revoir le mode de fonctionnement, les pratiques et les habitudes de travail en vigueur au sein de l'entreprise pour « faire mieux ». Cependant, ce changement suppose :

- La recherche de bénéfices et d'avantages compétitifs ambitieux justifiant l'investissement que représente le projet ;
- Une forte détermination du management pour initier, porter, voire imposer ces changements ;
- Un réel accompagnement des utilisateurs dans les évolutions qu'ils vont devoir vivre à cette occasion.

3. Piloter précisément la relation avec l'intégrateur.

Même avec le meilleur intégrateur, le projet ne réussira pas si l'entreprise ne peut mobiliser ses forces vives au bon moment :

- L'intégrateur a besoin a minima d'un périmètre bien défini, d'une expression de besoins détaillée, formalisée et validée que seule l'entreprise peut lui fournir ;
- L'entreprise doit tester et réceptionner les travaux réalisés par l'intégrateur de façon à vérifier que l'ERP fonctionne et répond aux besoins ;
- Les relations entre l'intégrateur et les différents corps de métiers doivent être organisés, régulés et formalisés afin d'éviter toute ambiguïté ou conflit entre les différents intervenants.

Il convient donc de définir, d'organiser et de piloter très précisément la relation entre l'entreprise et l'intégrateur retenu ainsi que le niveau de mobilisation interne nécessaire.

4. Définir une trajectoire visible et guidée par l'amélioration de performance.

Guidée par un objectif de performance, la mise en œuvre de l'ERP doit suivre une trajectoire permettant la concrétisation progressive des gains attendus. Il est toujours tentant de vouloir couvrir d'emblée le spectre fonctionnel le plus large au moment de la mise en œuvre. Cependant, une mise en œuvre graduée, mais respectant la logique du produit, permettra de maintenir le projet dans un périmètre qui permette de constater et de mesurer dans un délai raisonnable les résultats attendus du projet.

5. Tirer le bilan après quelques mois d'utilisation.

Après la mise en production et quelques mois consacrés à la stabilisation du système et à son appropriation par l'entreprise, un état des lieux de la performance opérationnelle, de l'acceptation de l'outil par les utilisateurs et des possibilités d'enrichissement du service rendu par le système d'information permettra d'enregistrer des bénéfices complémentaires et de sécuriser le fonctionnement de l'ERP.

6. La mise en œuvre et l'optimisation de l'ERP doivent, comme tout projet, être pilotées.

Les offres d'aXoma Consultants pour la sécurisation des projets ERP

CADRER LE PROJET ET EN SÉCURISER LA MISE EN ŒUVRE

aXoma Consultants a développé des offres permettant de faire aboutir le projet ERP dans les délais, et les budgets définis et avec les résultats escomptés. Intervenant aux côtés de l'entreprise, aXoma Consultants apporte son savoir-faire pour :

- **Le cadrage et l'organisation des projets préalablement à leur lancement** : permettant de poser les fondations du projet et de définir et faire partager au sein de l'entreprise les objectifs, les moyens et la trajectoire de mise en œuvre, le cadrage constitue le premier pas concret vers la sécurisation des bénéfices de tout projet. Ce travail de cadrage constitue la première manifestation visible de la volonté de l'entreprise d'assurer la réussite d'un projet. Les actions correspondantes adressent un premier message fort à l'ensemble des acteurs du projet. Il est, enfin, la dernière opportunité de vérifier la réalité de ses conditions de succès, avant d'engager, parfois de façon irréversible, l'essentiel des budgets consentis. Pour ce faire, aXoma Consultants mobilise ses experts métiers et système d'information pour aider l'entreprise à concevoir le projet, en valider l'opportunité et les bénéfices attendus, organiser le projet et préparer son lancement.
- **La définition de l'architecture générale du futur système d'information** : l'ERP venant s'intégrer aux autres applications du système d'information, la qualité des résultats sera dépendante de la qualité des flux de données et de l'urbanisme global du système d'information (répartition des fonctions et données entre les différentes applications, modalités d'échanges d'information, etc.). aXoma Consultants apporte sa connaissance approfondie des systèmes d'information et des technologies pour bâtir l'architecture fonctionnelle et applicative de l'entreprise dans le cadre d'une mise en œuvre de ERP.
- **Le pilotage du dispositif mis en œuvre par l'entreprise pour conduire et réaliser les travaux qui lui incombent au sein du projet (assistance à la maîtrise d'ouvrage)** : il s'agit ici de définir le cadre de cohérence des actions à accomplir pendant l'ensemble du projet, de fournir au management la visibilité nécessaire sur les options, les risques, les choix et les décisions à prendre et enfin d'animer le dispositif permettant la concrétisation des objectifs attendus du projet. En assistance au chef de projet interne et à la direction de l'entreprise, aXoma Consultants apporte son expérience de la conduite des projets ERP et les outils capitalisés au cours de missions de ce type.
- **La gestion de la relation avec l'éditeur et l'intégrateur** : acteur clé du projet, l'intégrateur doit pouvoir s'appuyer au sein de l'entreprise sur une direction de projet forte afin de cadrer et de faciliter son intervention, gérer les problèmes et conflits éventuels ainsi que pour organiser la communication entre les différents intervenants. Issus de grands cabinets de conseil et d'intégration de systèmes, les associés d'aXoma Consultants sont des interlocuteurs de poids et viennent épauler la direction de l'entreprise dans la mise en œuvre et la gestion d'une relation saine et professionnelle avec son intégrateur.
- **L'intégration de professionnels expérimentés, experts métiers ou technologiques, au sein de l'équipe de projet de l'entreprise** : l'une des difficultés principale pour l'entreprise est souvent d'acquiescer ou de mobiliser sur le projet les compétences internes nécessaires pour réaliser les travaux qui lui incombent et pour accompagner l'équipe de l'intégrateur. aXoma Consultants via ses propres ressources ou son réseau de partenaires peut compléter les ressources et compétences internes manquantes ou non disponibles afin de constituer l'équipe de projet requise.
- **La conduite d'opérations d'analyse et de refonte de processus** : en parallèle aux travaux techniques de conception et de paramétrage de l'ERP, la re-définition des processus et règles de gestion en vue d'intégrer les bonnes pratiques métiers permettront d'atteindre les objectifs d'amélioration de performance visés par le projet. aXoma Consultants dispose des compétences et du savoir-faire requis sur l'ensemble des domaines fonctionnels de l'entreprise : supply chain, gestion industrielle, gestion commerciale et marketing, comptabilité, contrôle de gestion, RH, etc.
- **L'animation de la conduite du changement** : afin de préparer les utilisateurs aux évolutions de pratiques et d'outils induites par l'ERP, un plan de gestion de changement (formation, communication, coaching, etc.) permettra une meilleure appropriation, par le terrain des résultats du projet. Si la conduite du changement reste de la responsabilité de la direction de l'entreprise et ne peut être sous-traitée, aXoma Consultants peut cadrer, organiser et préparer les actions correspondantes et aider ainsi le management de l'entreprise dans l'accompagnement des utilisateurs.

OPTIMISER LE FONCTIONNEMENT ET L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE APRÈS LA MISE EN ŒUVRE

aXoma Consultants a développé une offre dédiée à l'optimisation et l'amélioration de performance suite à la mise en œuvre d'un ERP.

Cette approche permet d'identifier, mesurer les principales zones d'amélioration de performance à envisager et d'organiser et de mettre en œuvre les actions correspondantes.

Par exemple :

- Optimisation de la liaison entre les outils mis en œuvre et l'organisation ;
- Recherche et mise en œuvre des plans d'économies, de réduction des stocks physiques, de réduction des délais de clôture, d'amélioration de productivité, etc. ;
- Organisation et mise en place d'un Centre de Compétences ERP ;
- Accompagnement et formation des utilisateurs aux nouvelles pratiques et outils ;
- Sécurisation du fonctionnement opérationnel et de l'organisation d'exploitation et de support ;
- Définition des scénarios et de trajectoires de consolidation et d'harmonisation de plateformes et d'environnements ERP répartis sur plusieurs entités ;
- Plan d'harmonisation des référentiels et structures de données entre l'ERP et son environnement applicatif ;
- Etc.

aXoma Consultants est un cabinet de conseil en management, fondé par des professionnels issus des plus grandes firmes de conseil et d'intégration de systèmes.

Nous assistons nos clients, grands comptes ou PME à sécuriser leurs projets et leurs investissements d'innovation, de restructuration ou d'amélioration de performance.

Nos missions se déroulent sur des projets où la qualité du lien entre les métiers et le système d'information est essentielle à l'atteinte des ambitions de l'entreprise :

- Analyse de performance – Diagnostic ;
- Schéma Directeur Métiers - Systèmes d'information ;
- Organisation – Pilotage - Sécurisation et Recadrage de Projets ;
- Accompagnement au changement.

Nous avons développé une expertise spécifique autour des compétences suivantes :

- Direction de Programme et de Projets ;
- Organisation et Performance métier : Supply Chain Management, Vente et Distribution, Finance / Contrôle de Gestion, Gestion d'affaires, DSI et Organisation de la fonction informatique (Études et Production) ;
- Mise en œuvre de progiciels, notamment SAP ;
- Formation (Supply Chain, Ventes, Gestion d'Affaires, Gestion de projet...).

NOUS CONTACTER

contact@axoma-consultants.com

aXoma Consultants SAS

64 bis rue Kléber
92300 Levallois-Perret

Tel : + 33 (0) 1 41 05 64 05

www.axoma-consultants.com