



## aXoma Consultants et l'amélioration de performance après la mise en œuvre d'un ERP

### LES RÉSULTATS SONT-ILS AU RENDEZ-VOUS QUELQUES MOIS APRÈS LA MISE EN ŒUVRE DE L'ERP ?

Après avoir consacré des efforts conséquents et un investissement significatif pour mettre en œuvre l'ERP qui sert aujourd'hui de colonne vertébrale au système d'information de l'entreprise, il est légitime d'espérer engranger les bénéfices qui ont été « promis » au lancement du projet.

Cependant, malgré tous les efforts des équipes de projet, il est fréquent de constater que beaucoup reste à faire pour atteindre pleinement les résultats escomptés. La pression mise sur les délais, les difficultés d'intégration avec les applications périphériques, le manque de ressources ou la nécessité de réduire le périmètre initial pour adopter un rythme de changement plus acceptable par le terrain sont souvent des causes de réduction des ambitions du projet.

Quelques mois après la mise en œuvre, au moment de tirer le bilan de l'investissement consenti, il est en effet légitime de poser les questions suivantes :

- En quoi l'ERP contribue-t-il à rendre plus efficace l'organisation ?
- Comment maintenir le rythme d'amélioration de performance initiée au cours de la mise en œuvre ?
- Chaque utilisateur a-t-il intégré totalement les changements opérés dans ses habitudes de travail ?
- Les bénéfices métiers sont-ils constatés ?
- Les possibilités offertes par l'outil sont-elles suffisamment exploitées ?
- Dispose-t-on d'informations de pilotage fiables et pertinentes ?
- L'ERP est-il bien positionné dans l'urbanisme du système d'information global de l'entreprise ?
- La cohérence des données est-elle assurée ?
- L'entreprise dispose-t-elle des moyens de conserver et de tenir à jour les compétences requises pour la maintenance et l'évolution de son système d'information ?

Mais si l'ERP n'a pas (encore) tenu toutes ses promesses, il constitue pour l'entreprise un socle technologique solide et évolutif dont la mise en œuvre a permis de constituer les fondations d'un système d'information performant.

**Son optimisation doit permettre de profiter de ces bases saines pour « pousser l'avantage » en augmentant le niveau de service apporté par l'ERP et atteindre, voire dépasser les ambitions de performance définies à l'origine du projet.**

En effet, après quelques mois de vie avec l'ERP, les utilisateurs vont progressivement identifier de nouvelles possibilités, de nouvelles façons de travailler et d'organiser leur travail. C'est à ce moment que l'ERP va pouvoir pleinement montrer ses possibilités de vecteur de performance.

Il s'agit alors pour l'entreprise à mettre son système d'information dans la perspective d'une évolution tirant pleinement profit des possibilités et enrichissements des technologies utilisées afin de répondre aux attentes initiales, aux besoins récurrents d'amélioration de la performance et aux contraintes définies par les utilisateurs, les instances réglementaires et les marchés.

### L'OFFRE D'AXOMA CONSULTANTS

**aXoma Consultants a mis au point une offre qui permet à ses clients, grands comptes ou PME de tirer pleinement profit de la mise en œuvre des ERP.**

Cette offre s'appuie sur une analyse de la cohérence entre l'organisation, les processus et les possibilités offertes par l'ERP, sur une évaluation du niveau de satisfaction vis-à-vis de l'ERP et sur la comparaison avec les ambitions initiales du projet.

Elle intègre :

- L'intervention de professionnels experts du domaine métier analysé et de l'ERP mis en œuvre (SAP, Oracle, PeopleSoft, Lawson, etc.) ;
- L'expérience et les outils capitalisés aXoma Consultants sur les projets ERP ;
- Un mode de travail optimisé permettant de répondre aux enjeux et aux moyens économiques et humains des entreprises.

**L'approche présentée par aXoma Consultants vise 3 objectifs :**

- Tirer le bilan des premiers mois d'utilisation de l'ERP et identifier les zones d'amélioration les plus sensibles ;
- Construire des plans d'actions en identifiant les améliorations les plus porteuses d'enjeux atteignables rapidement et celles nécessitant une action de plus grande envergure ;
- Mettre en œuvre les corrections et améliorations ciblées sur des thèmes, des fonctions ou des éléments de processus dont l'amélioration peut délivrer des retours immédiats.

# Nos convictions

## 7 LEVIERS D'AMÉLIORATION DE PERFORMANCE AUTOUR DE L'ERP

---

- 1. Les pratiques de travail au quotidien et l'agilité d'utilisation.** L'introduction de l'ERP correspond bien souvent à un véritable changement de culture de travail : communication « en temps réel » entre différents services, utilisation par ces services d'un même référentiel (pour la gestion du fichier clients, fournisseurs ou produits par exemple), mise à disposition de plus d'informations, plus vite et plus partagées. Intégrer ces changements dans le quotidien nécessite, au-delà des formations préalables au démarrage de l'ERP, un effort d'accompagnement approfondi et plus individualisé après la première prise en main de l'outil. Par ailleurs, afin de tirer pleinement profit des possibilités du progiciel, une réflexion globale sur le poste de travail de l'utilisateur est aujourd'hui rendue possible par la mise au point de portails d'entreprise intégrant l'ensemble des transactions (de l'ERP, d'autres applications ou du monde Internet) nécessaires à l'accomplissement des tâches. Au final, meilleure intégration dans la vie courante, plus de confort pour l'utilisateur et donc plus d'efficacité.
- 2.** Sous la pression des délais et / ou de la résistance au changement ou par méconnaissance du progiciel, les **processus, les règles de gestion et les pratiques métier** ont souvent été modifiés « a minima » pendant les travaux de mise en œuvre. Après, quelques mois d'utilisation de l'ERP, peut être entrepris un travail d'optimisation des tâches et de leur enchaînement au sein du processus, de leur prise en compte au sein de l'outil et de la capacité d'ouverture du système d'information aux clients / fournisseurs (par exemple, mise en relation électronique du plan de production d'un grand client avec le carnet de commande du fournisseur dans le cadre d'une supply chain étendue). L'objectif visé est alors plus de fluidité dans le mode de fonctionnement et les échanges et donc plus de productivité.
- 3.** Une fois stabilisé le socle applicatif que constitue l'ERP, il est possible d'enrichir le service rendu en greffant des **applications spécifiques aux métiers** de l'entreprise qui lui permettront de mieux se positionner sur ses marchés. Il s'agit par exemple des applications d'optimisation de la Supply Chain, de gestion de la relation clients Clients (CRM), de maîtrise du cycle de développement produits, etc. Cette démarche vise à constituer une solution intégrant différents composants (progiciels ou non), dans le cadre d'une vision d'ensemble de l'urbanisme du système d'information de l'entreprise en visant « in fine » une couverture fonctionnelle plus proche de son métier.
- 4.** Ce souci de cohérence se retrouve au plan de **l'intégration des référentiels et bases de données** (par exemple, dans le cas d'un groupe international ayant implanté plusieurs « versions » d'un ERP, des actions d'harmonisation ou de consolidation seront menées afin de constituer un véritable « core model » pour l'ensemble de ses entités). Il s'agit alors de s'assurer qu'un langage commun de gestion existe et est partagé par toutes les dimensions de l'entreprise.
- 5.** Souci de cohérence, mais également besoin de tirer profit d'un gisement d'informations bien souvent peu ou mal exploité. La mise en œuvre de fonctions **d'aide à la décision** ou le complément du **reporting** développé au cours du projet viendra compléter le système d'information d'un niveau de synthèse nécessaire à une meilleure visibilité de gestion et donc à un meilleur pilotage des activités.
- 6.** Élément central du parc applicatif, l'ERP est également un élément de poids dans la gestion des infrastructures techniques du système d'information. Il s'agit ici **d'optimiser le fonctionnement des architectures matériel et de communication, de s'assurer d'un support de qualité** afin de faire vivre au meilleur coût le système et en s'assurant de son évolution et de son ouverture.
- 7.** Enfin, l'entreprise devra veiller à disposer des ressources nécessaires à la prise en charge de l'évolution et de l'exploitation de l'ERP au moyen de l'organisation d'un **Centre de Compétences ERP**. La problématique est alors de conserver, motiver et maintenir à jour (notamment compte tenu des évolutions des technologies) des compétences encore aujourd'hui très demandées par le marché. Elle est aussi de mettre en œuvre l'organisation la plus efficace possible pour assurer les opérations de maintenance régulière, mais également les projets d'évolution. Ici, une réflexion sur le « bon dosage » entre la constitution d'une force de frappe interne et le recours à des compétences externes pour assurer ces travaux est à envisager.

## UNE SÉRIE D' ACTIONS À MENER DANS LE CADRE D'UN PLAN D'ENSEMBLE D'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE

---

**L'optimisation de la performance sera obtenue par une série d'actions de taille et de périmètre très différents :** mise en place de nouvelles pratiques, formation d'une catégorie de personnel, mise en œuvre de fonctions complémentaires, ajustements du paramétrage, etc.

Il s'agit alors d'inscrire ces actions dans un **plan coordonné** fondé sur l'obtention de **gains visibles sur les périmètres prioritaires aux plans des enjeux ou de la qualité du fonctionnement.**

**Quels que soient les leviers utilisés la mise en œuvre des actions de valorisation des systèmes d'information à base d'ERP s'appuie sur trois constantes :**

- L'amélioration de performance nécessite la prise en compte simultanée des volets humains, des pratiques d'organisation et de gestion et des possibilités de l'ERP.
- Les projets d'optimisation post-mise en œuvre sont focalisés sur des améliorations de performance à court terme nécessitant un haut degré d'expertise dans les secteurs, les fonctions et les technologies concernés.
- Le pilotage resserré des actions reste indispensable, même après la mise en œuvre, et requiert toujours l'engagement du Management.

# Notre approche de l'optimisation de performance après la mise en œuvre d'un ERP

## DANS UN PREMIER TEMPS, ÉVALUER LA PERFORMANCE ET LA SATISFACTION DES ATTENTES

Un diagnostic rapide permet d'évaluer la performance de l'ERP et le niveau de satisfaction qu'il procure. Il permet également de mesurer la marge de progression en termes d'efficacité opérationnelle et d'optimisation des processus, à la fois au niveau de l'organisation et du système d'information



Il s'agit alors de répondre à quelques questions simples telles que :

- Avez-vous mesuré concrètement une amélioration de la performance telle qu'envisagée au lancement du projet ?
- Considérez-vous que les utilisateurs ont acquis un niveau de compétences suffisant pour exploiter pleinement les potentialités offertes par l'ERP ?
- Rencontrez-vous encore des résistances au changement ou un manque d'adhésion des utilisateurs vis-à-vis de l'ERP ?
- Avez-vous constaté une amélioration significative du niveau de service en interne ou vis-à-vis de vos clients ?
- Dans le cadre du projet ERP, votre entreprise a-t-elle pu remettre à plat l'ensemble de ses processus et les aligner avec le système d'information ?
- Les organisations ont-elles assimilé leur nouveau rôle ?
- Le fonctionnement du système est-il optimal ou bien des anomalies subsistent au niveau de l'ERP ?
- Avez-vous utilisé des outils complémentaires à l'ERP pour améliorer l'intégration de votre Système d'Information ?
- Êtes-vous satisfait de la qualité du Système d'Information : modélisation correcte des données, simplification des flux, robustesse de l'architecture, etc. ?
- Au niveau du reporting, le système restitue-t-il des tableaux de bord et indicateurs métier suffisamment opérationnels et performants pour l'aide à la décision, le pilotage... ?
- D'une manière générale, retirez-vous toute la valeur attendue de la mise en place de l'ERP ?

À l'issue de ce premier volet, un diagnostic et une évaluation de la performance constatée est établi. Il met en lumière les zones d'amélioration prioritaires, leurs enjeux et les actions à mener en conséquence. Il permet de construire et de projeter dans le temps le plan d'amélioration de performance sur la base d'un « business case » clairement argumenté.

## METTRE EN ŒUVRE LES AMÉLIORATIONS VIA UN PLAN D'ACTIONS CIBLÉES

Sur la base du plan d'actions validé par le management, les actions sont conduites progressivement en fonction des priorités données, de la capacité de mobilisation de l'entreprise et des moyens engagés, par exemple :

- **Optimisation de la performance "métier" autour des outils** : Optimisation de processus, décloisonnement du fonctionnement, réduction des délais de clôture, réduction des encours fournisseurs, mise en œuvre de processus « de bout en bout » intégrant les relations clients / fournisseurs ;
- **Enrichissement des fonctions** : aide à la décision et au pilotage et reporting, optimisation de la supply chain... ;
- **Amélioration de la maîtrise de l'outil par les utilisateurs** : formation et accompagnement individualisé des utilisateurs, revue des procédures et des postes de travail ;
- **Renforcement de la cohérence des données et des référentiels** : organisation de la fonction d'administration des données, développement d'outils et de procédures de contrôle de la cohérence des référentiels, maintien de l'homogénéité des « core systems », consolidation des instances, etc.
- **Optimisation de l'architecture** : migration de version, politique d'archivage / prévention, optimisation des infrastructures techniques et des chaînes de production informatique, optimisation des flux inter-applications...
- **Sécurisation du fonctionnement et de l'évolution du système** : mise en place d'un centre de compétences, organisation du support et de la maintenance.

**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](mailto: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](http://www.axoma-consultants.com)