

# Passage à l'ERP et refonte du système d'information : le cas des ASF

Françoise COAT<sup>1</sup>, Marc FAVIER<sup>2</sup>

1. Maître de Conférences, IUT 2, Université PMF de Grenoble  
et chercheur au CERAG, UMR CNRS 5820, Grenoble
  2. Professeur à l'Université de Saint-Etienne  
et chercheur au CERAG, UMR CNRS 5820, Grenoble
- 

## RÉSUMÉ

---

*Les progiciels intégrés de gestion (Entreprise Ressources Planning, ERP) connaissent un véritable succès auprès des grandes entreprises. Leur mise en œuvre constitue une refonte du système d'information de gestion, mais aussi et surtout une remise à plat des procédures de gestion au sein de l'organisation. De telles évolutions ne peuvent être menées à la légère. Il faut cadrer les objectifs, les budgets et les plannings.*

*L'objet de cet article est de présenter un exemple concret d'installation d'un ERP. Il s'agit du projet d'implantation de SAP-R/3, aux Autoroutes du Sud de la France (ASF). Le contexte du projet est exposé dans une première partie. Quatre années séparent les premières réflexions sur la refonte du système d'information des ASF, de la mise en route du nouveau système. La deuxième partie de cet article en relate les principales étapes. Cependant, l'étude de la démarche n'est pas suffisante, il faut aussi évaluer les résultats obtenus. Depuis le 7 janvier 1999, les ASF utilisent leur nouveau progiciel. La troisième partie de l'article présente le bilan des six premiers mois de fonctionnement.*

**Mots-clés** : Système d'information, ERP, Procédures, Processus, Contrôle de gestion.

## ABSTRACT

---

*More and more organizations purchase software "Enterprise Resources Planning" (ERP). Their implementation affects the information system but also the procedure of management in the organization. Such evolution needs thinking : objectives, budgets and planning must be defined.*

*The object of this article is to relate the experience of a society (the "Autoroute du Sud de la France, ASF") in the implementation of an ERP (SAP-R/3). First, we sought to understand the context in which SAP-R/3 has been implemented. Between the first consideration on the future system and its implementation, there are four years. The second part of this article describes the major stages during these four years. Since 7<sup>th</sup> January 1999, ASF has been working with SAP-R/3. Then, the third part of the article deals with advantages and drawbacks after 6 months using.*

**Key-words** : Information systems, ERP, Procedure, Process, Management control.

## INTRODUCTION

Le bon fonctionnement des entreprises repose de plus en plus sur leur système d'information. Les flux d'information doivent être fiables. La ressaisie est interdite. Les doublons sont inconcevables. Les données doivent être mises à jour en temps réel. Elles sont alors immédiatement visualisables par l'ensemble des employés de l'entreprise. Ces derniers ne doivent plus se perdre dans la jungle des applications et de leurs interfaces.

Ce type de situation reste encore bien souvent dans le domaine du rêve pour de nombreux responsables de systèmes d'information et les utilisateurs d'applications informatiques. Et pourtant, c'est le challenge que proposent les fabricants de progiciels de gestion intégrés (ERP<sup>(1)</sup>). Les développements spécifiques trop lourds sont remis ainsi que les progiciels trop spécialisés. La solution passe par le progiciel paramétrable et modulaire. Le paramétrage remplace la programmation. Il peut donc être maîtrisé par des utilisateurs, qui ne sont plus tributaires des informaticiens. La modularité permet à chaque entreprise de construire sa propre solution, en fonction de son activité. Il lui suffit, pour cela, de choisir les différentes applications qui concernent son mode de fonctionnement. L'ensemble est fédéré autour d'une base de données unique à toute l'organisation. Une meilleure maîtrise de l'ensemble

des processus de l'entreprise est alors possible.

La solution ERP est séduisante pour les grandes organisations. Elles sont nombreuses à franchir le pas. Cependant, pour atteindre ce nouvel Eldorado des systèmes d'information, la route est longue. Le paramétrage n'autorise pas toutes les fantaisies souhaitées ! Bien souvent, c'est à l'entreprise d'adapter ses procédures à celles de l'outil. Le progiciel propose un mode de fonctionnement type, invariable d'une entreprise à une autre. Le paramétrage n'agit qu'à la marge, par le choix des champs disponibles sur un écran ou un document, par exemple.

Les ERP ont pour vocation le pilotage administratif de l'ensemble de l'entreprise. Leur mise en œuvre constitue alors une véritable refonte du système d'information. Les utilisateurs doivent assimiler de nouvelles procédures de travail et s'habituer à de nouveaux écrans. En somme, **l'installation d'un ERP mène bien souvent les entreprises vers un changement profond et généralisé**. Certains concluront qu'il s'agit d'un projet hasardeux. D'autres tentent de mettre en œuvre ce pari. C'est le cas des ASF<sup>(2)</sup> (Autoroutes du Sud de la France). Cette société a décidé de refondre son système d'information. Le 7 janvier 1999, elle a basculé son ancien système d'information sur SAP-R/3<sup>(3)</sup>. Comment est-elle arrivée là ? Succès ou échec ? Quels que soient les points de vue sur la question, le projet "Concer-

(1) Enterprise Resource Planning.

(2) Pour mieux situer les ASF, se référer à l'annexe 1.

(3) SAP-R/3, édité par la société SAP, est l'ERP retenu par les ASF.

to<sup>(4)</sup>, dédié à la mise en œuvre du nouveau système d'informations de gestion, a fait beaucoup de bruit. C'est une véritable onde qui a fait passer, par exemple, au second plan la discussion sur la réduction du temps de travail, corollaire du passage aux 35 heures !

L'objectif de cet article ne consiste pas à analyser le bien-fondé des progiciels intégrés de gestion. De tels bilans sont bien trop subjectifs et contextuels pour être appréhendés à partir d'un seul exemple, même si l'étude présentée a été réalisée en profondeur sur plusieurs années. La réflexion porte plus sur **la démarche adoptée par les ASF au cours de la mise en œuvre de l'ERP SAP**. Cette expérience donne une vision concrète du fonctionnement d'un ERP, des différentes parties prenantes au projet, de sa mise en œuvre, de la gestion de ce projet dans le temps et de ses points clés.

La méthode d'investigation utilisée par les auteurs de l'article, pour cette monographie, repose sur des entretiens et sur la consultation de la documentation relative au projet. Les entretiens se sont déroulés à différents stades du projet. Ils ont concerné le chef du projet, les membres de l'équipe projet et des utilisateurs. La nature de la documentation consultée était diverse : comptes-rendus des différents comités du projet, appels d'offre, réponses aux appels d'offre, guides de formation, magazines dédiés au projet et divers outils de communication interne.

Dans un premier temps, le contexte du projet est décrit. Il s'agit à la fois de comprendre la situation économique des ASF et les objectifs du projet Concerto. Le deuxième temps porte sur le déroulement du projet. Les principales étapes ainsi que les dates clés résument les quatre années de vie du projet. Le troisième temps présente la situation 5 mois après la mise en route du système et le passage de la responsabilité du nouveau système d'information de gestion de la Direction Administrative et Financière (DAF) à la Direction des Systèmes d'Information (DSI). La population des utilisateurs est divisée : certains sont satisfaits, d'autres pas. Ces 5 mois de recul permettent aussi d'analyser les points cruciaux de cette mise en œuvre d'un ERP.

## 1. LE CONTEXTE DU PROJET CONCERTO

Le projet Concerto est évalué à environ 50 MF... soit le prix moyen de la construction de 1 km d'autoroute !

### 1.1. ASF : l'action est préférée à la prévision : une "culture de pompiers"

L'hiver, la neige est un risque possible. Où va-t-elle tomber ? Quand va-t-elle tomber ? Aucune prévision à long terme ne peut l'anticiper. C'est donc dans l'urgence que le personnel ASF doit réagir. C'est ce qu'un chef de district nomme une "culture de pompiers". Cet état d'esprit se retrouve à tous les niveaux dans la socié-

(4) Concerto est le nom donné au projet de refonte du système d'information de gestion des ASF.

té. Même pour des situations stables de gestion, il y a peu de prévisions. Les budgets établis sont plus perçus comme des objectifs que comme des outils de contrôle et un cadre à respecter. Si des engagements sont passés en comptabilité, il ne sont pas suivis d'un contrôle des dépenses. L'accent est mis essentiellement sur la qualité du service aux clients et sur la sécurité.

Cette culture domine la société depuis longtemps. Pourtant, l'ouverture des marchés à la concurrence guette aussi les ASF. Les périphériques urbains sont le nouvel enjeu des sociétés d'autoroutes françaises, mais aussi étrangères. Pour remporter les marchés, il faut d'ores et déjà réaliser des gains de productivité. Les clients trouvent toujours trop chers leurs tickets d'autoroute. Il convient désormais de maîtriser les coûts de fonctionnement.

Parallèlement à ces évolutions qui se profilent, des problèmes de plus court terme surgissent. Les logiciels de gestion existants ne passent pas l'an 2000. Ils ne peuvent pas non plus gérer l'Euro.

Il est donc temps de penser à une nouvelle solution et de franchir le pas !

## 1.2. Les objectifs du projet Concerto

C'est dans ce contexte de changement d'état d'esprit qu'est né le projet Concerto. Il s'agit d'une véritable refonte de la gestion de l'information.

Concerto est défini comme un plan de renouvellement de plusieurs logiciels de gestion qui tendent à être obsolètes. Les domaines applicatifs entrant dans le cadre de cette refonte portent sur

la gestion des stocks, la gestion des achats, la gestion des projets, la gestion des immobilisations, le suivi physique des biens, la gestion de la maintenance, la facturation client et les comptabilités générale, auxiliaire, analytique et budgétaire.

La recherche d'une solution intégrée est un point fort des objectifs énoncés. Il s'agit de supprimer les traitements manuels ou donnant lieu à une double saisie, de permettre aux utilisateurs d'accéder aux données en temps réel et de supprimer les interfaces de communication entre les applications. Le nouveau système devra communiquer avec les modules de gestion du personnel, de gestion des péages et de gestion du matériel, qui restent inchangés.

Un point essentiel de la mission consiste à prendre en compte et restituer l'information au niveau de l'élément déclencheur. Concrètement, il s'agit de responsabiliser les utilisateurs du système. Ils sont garants de l'intégrité de la base de données. Il n'y a plus de ressaisie ou de transmission des informations à de tierces personnes. Chacun entre les données qui le concernent dans le système. En contrepartie, l'accès à l'information est aussi facilité. Le district devient alors l'unité de base du nouveau système et libère les directions régionales (DRE) d'une partie de ce travail. Toute personne engageant une dépense doit être capable de le faire dans un cadre donné et surtout de la suivre. Il s'agit aussi de fournir à tous les niveaux de la hiérarchie, du chef magasinier au directeur administratif et financier, en passant par les directeurs régionaux et les chefs de district, un outil de pilotage de ses actions.

Aucune contrainte de compatibilité avec l'ancien système n'est imposée à l'équipe qui prend en charge le projet Concerto. Au contraire, l'abandon des terminaux passifs est souhaité au profit d'une solution de type client/server, Intranet ou autre.

## **2. DU DIAGNOSTIC DU SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION (8 NOVEMBRE 1994) AU DÉMARRAGE "BIG BANG" (7 JANVIER 1999) : LE DÉROULEMENT DU PROJET CONCERTO**

Dès 1994, des réflexions sur la refonte du système d'information de gestion sont menées aux ASF. Elles intègrent les incidences liées à l'an 2000 et le passage à l'Euro. Ce diagnostic est complété en 1995 par les nouvelles orientations à adopter. Deux ans de travail préparatoire qui donnent naissance au projet Concerto<sup>(5)</sup>. Le 18 décembre 1995, le chef de projet est nommé par lettre de mission du PDG des ASF. Il s'agit de l'adjoint du directeur administratif et financier de l'entreprise (DAF), en charge des affaires financières. Le chef de projet est un cadre supérieur de l'entreprise. Il va s'impliquer très fortement dans le projet. Une première équipe de 33 personnes est opérationnelle courant mars 1996.

Il convient de noter que le projet n'est pas pris en charge par la DSI, pourtant un département important et bien reconnu aux ASF (80 personnes). Plusieurs raisons expliquent ce choix. Il s'agit de mettre en avant la problématique

de gestion (contrôle des coûts, meilleur suivi des budgets) par rapport à l'aspect informatique du dispositif. Ce choix permet aussi de rassurer les utilisateurs qui appartiennent pour partie à la direction administrative et financière.

Concerto est un projet transversal impliquant à terme 900 utilisateurs au sein des ASF, des chefs de travaux dans les districts à la direction générale, en passant par les administratifs. Il est conduit selon une démarche de management par projet (Diapason). Il s'organise autour d'un comité de pilotage, d'un groupe de projet et de sous-groupes de réflexion. Ses grandes lignes directrices sont les suivantes :

- la prise en compte des besoins de l'ensemble des utilisateurs finaux ;
- l'utilisation des ressources ASF ;
- la projection dans l'avenir.

### **2.1. Périmètre du projet**

Dès le départ, le *périmètre applicatif* est clairement précisé. Des applications existantes seront remplacées et de nouvelles seront intégrées. Concrètement, il s'agit des applications comptables et budgétaires (comptabilités générale, fournisseur, client, budgétaire, pour les principales). Les applications périphériques sont aussi concernées (recensement des marchés, gestion des immobilisations, des stocks, de la maintenance, des engagements, des projets, et d'autres). Enfin, des traitements manuels seront automatisés (par exemple, gestion des chèques impayés péage, factura-

(5) L'appellation Concerto est officialisée le 10 juin 1996.

tions diverses). L'annexe 2 présente le positionnement de Concerto dans le système d'information global des ASF. La gestion des ressources humaines reste hors du périmètre. Un nouveau projet de système d'information débute au deuxième trimestre 1999. De même, les applications de gestion du matériel et de gestion des péages ne sont pas remplacées. Des passerelles doivent donc être prévues.

Le *périmètre géographique* cible l'ensemble des structures qui utiliseront la nouvelle application : les districts, les Directions régionales d'exploitation, les Directions opérationnelles et les Services centraux de Vedène/Avignon.

## 2.2. Le cahier des charges

Un grand cabinet de conseil assiste les membres de l'équipe de projet lors de la rédaction du cahier des charges, de mars à septembre 1996. Devant l'étendue du travail, quatre sous-groupes de 8 à 10 personnes (rassemblant des opérationnels, des fonctionnels et des informaticiens) sont constitués pour traiter quatre thèmes (ou domaines) :

- la comptabilité générale, les comptabilités des tiers, l'analyse des flux et la trésorerie des facturations ;
- la gestion des projets autoroutiers et les procédures des marchés publics ;
- les achats, les immobilisations, les stocks et la gestion de la maintenance (GMAO) ;
- le budget et le contrôle de gestion.

Pour réaliser le cahier des charges, ces quatre sous-groupes doivent analyser et décrire l'existant, définir les fonctions par

domaine, s'entretenir avec les utilisateurs et décrire les flux de données entre fonctions et acteurs. Il s'agit de préciser les procédures employées dans la société et d'en déterminer les évolutions.

La réalisation de ce cahier des charges représente 665 jours/hommes de travail. Il est validé le 28 octobre 1996 par le comité de pilotage. Il sert de support aux différents éditeurs intéressés par ce marché. Leur réponse doit reprendre point par point les différentes rubriques de ce cahier et proposer des solutions. L'annexe 3 illustre sommairement le contenu de ce cahier des charges, en s'appuyant sur l'exemple de la gestion des stocks.

## 2.3. Choix de SAP

Une première démarche de pré-sélection est entreprise. Six éditeurs sont retenus sur la base de leur offre intégrée, leur implantation en France et leur capacité financière. Il s'agit de SAP, ORACLE, DBS, SSA, J.D. Edwards et ARES. Suite aux offres reçues, le dépouillement s'est effectué sur la base de grilles répertoriant les caractéristiques des différents domaines. Pour chaque offre, les développements complémentaires sont évalués et le coût total est estimé. En tout, ce sont six mois de travail pour trois personnes à temps complet.

Le mois de juin 97 est alors entièrement consacré à la qualification de la meilleure offre pour les ASF : SAP est retenu. Il semble qu'aucun a priori, par exemple la forte diffusion de ce produit, n'ait influencé la décision finale. Ce sont bien des grilles de critères propres aux ASF qui ont fait émerger le choix. Le domaine de la gestion des projets autoroutiers

(construction de nouveaux troncçons) est écarté de l'offre<sup>(6)</sup>. Des ingénieurs de SAP font des démonstrations sur des jeux d'essais et des visites de deux entreprises déjà équipées du progiciel sont organisées.

Au total, il s'agit d'une solution globale d'un montant de 7 millions de francs hors taxes (uniquement pour les droits d'utilisation du logiciel, pour environ 400 licences et 11 modules<sup>(7)</sup>). Le contrat est signé le 18 juillet 1997.

#### **2.4. La création de la plate-forme Concerto**

Le projet Concerto naît une seconde fois en septembre 1997. Sur la base de la sélection de SAP, une nouvelle organisation se met en œuvre. Une équipe de huit utilisateurs (les "experts fonctionnels") est constituée pour réaliser l'ensemble des tâches. Le recrutement est interne. Il est réalisé sur la base de tests de sélection. Des mesures d'accompagnement (financières et matérielles) sont négociées à la signature du contrat-projet. Au terme du projet, le retour est prévu dans le service d'origine.

Cette équipe est renforcée par des membres de la direction informatique (3 personnes, dont 2 ingénieurs de développement et 1 ingénieur système).

Enfin, un volume d'interventions extérieures est déterminé, soit 2 à

3 personnes en moyenne tout au long du projet. Une grande société de service en ingénierie informatique (différente du cabinet de conseil qui a aidé à la rédaction du cahier des charges) est sollicitée pour son expertise SAP. Des organismes externes de formation et des sociétés de communication interviennent également dans le projet.

L'activité de l'équipe Concerto consiste à :

- concevoir des maquettes et des prototypes ;
- paramétrer le progiciel ;
- réaliser les développements complémentaires ;
- effectuer l'intégration avec l'existant hors projet ;
- mettre en exploitation ;
- assurer l'aide au démarrage ;
- participer à la formation, à l'élaboration des modes opératoires et des manuels utilisateurs.

L'ensemble de ces activités est validé par le comité de projet.

Plus concrètement, l'équipe s'organise autour de 4 domaines majeurs : les achats, la finance, le contrôle de gestion et la gestion de la maintenance. Chaque domaine rassemble des experts fonctionnels et des experts en développement. Sur le plan matériel, l'équipe s'installe dans un nouveau bâtiment pré-fabriquée. Ainsi, les membres de l'équipe de projet ressentent plus fortement la dyna-

(6) Ce domaine fera l'objet d'un autre appel d'offre. Il ne sera donc pas inclus dans l'ERP.

(7) Le contrat passé porte sur l'utilisation du progiciel SAP-R/3 dans les domaines suivants : gestion des achats, gestion des investissements et des immobilisations, comptabilité générale et tiers, gestion de trésorerie, contrôle de gestion, facturation, gestion de la maintenance assistée par ordinateur, noyau système, workflow, gestion électronique des documents, relation humaine (pour partie).

mique du projet. Ils sont à ce titre les seuls occupants du bâtiment. Ensuite, malgré un découpage du projet en modules, de fortes interrelations existent. Cette transversalité est réellement possible par le contact des différents sous-groupes.

Le bâtiment est conçu dans l'esprit du projet : chaque domaine a une salle qui lui est dédiée. Les experts fonctionnels et les informaticiens y travaillent ensemble. Pourtant, ils ne sont pas "coupés" des autres. La proximité des salles implique un brassage permanent. Les autres salles du bâtiment abritent le serveur informatique, les réunions et le bureau du chef de projet.

## **2.5. Diapason : la conduite du projet Concerto**

Aux ASF, le fonctionnement par projets est fréquent. Aussi, pour cumuler ses diverses expériences, la société a développé une démarche de conduite de projet : Diapason. Un ensemble d'étapes et de recommandations balise le déroulement de tout projet. Diapason préconise, par exemple, la construction d'un réseau d'assistance et de formation, une communication interne et externe forte ou bien encore un système d'évaluation permanente. Il organise l'appui et le contrôle du management en instaurant différents comités de pilotage. Il définit le rôle du chef de projet et la nature de l'équipe constituée. Il propose un mode de formalisation du contrat de projet.

Concerto a lui aussi été "orchestré" par Diapason. Il s'inscrit donc dans un cadre organisationnel précis.

### **2.5.1. L'organisation et les responsabilités du projet**

Plusieurs instances pilotent le projet, selon différents niveaux de responsabilité. Elles sont chargées de suivre l'avancement du projet, d'arbitrer certains choix ou de lancer les actions. L'annexe 3 présente leur positionnement respectif, leur constitution et leur rôle.

### **2.5.2. La communication**

La communication est déclinée en fonction de sa cible :

**La communication interne au projet** s'articule autour de trois axes. Tout d'abord, Diapason prévoit différentes instances au sein du projet (cf. annexe 4). Des points de rencontre ainsi que leur périodicité sont prévus dans ce cadre entre les différents intervenants au projet. Ensuite, le groupware Lotus Notes (messagerie, forum, base de documents partagés) doit assurer une visibilité sur le déroulement du projet ainsi qu'un contact permanent. La plate-forme Concerto est initialement virtuelle. Les experts ne sont pas rassemblés. Pourtant, cette communication électronique a été jugée insuffisante. La communication interpersonnelle par ajustements mutuels a été ressentie comme suffisamment indispensable pour construire un bâtiment spécifique au projet. Enfin, tous les mois, une communication écrite précisant de façon synthétique l'état d'avancement des ateliers de développement assure le lien entre les différents domaines du projet.

**La communication externe au projet, à destination de la société,** s'effectue à l'aide de relais différents. Deux numéros d'"Info Ca-

dre" ont présenté le projet Concerto. Ce bulletin mensuel touche 250 cadres de la société. Des réunions semestrielles d'"Information Société", visant les cadres, ont complété la présentation et permis des débats. Une communication plus ciblée vers les instances directionnelles des ASF (hors comité de pilotage) est instaurée. Enfin, un journal entièrement dédié au projet est lancé. Il s'agit de ConcertoMag, un bimestriel destiné à l'ensemble des futurs utilisateurs ainsi que les acteurs internes et externes du projet (soit environ 1 000 personnes). Neuf numéros présentent le déroulement du projet et informent les futurs utilisateurs de l'évolution future.

La communication vers les tiers concerne essentiellement les commissaires aux comptes, les autorités de tutelle et les autres sociétés d'autoroutes.

### **2.5.3. La formation**

La formation s'adresse à plusieurs cibles. Tout d'abord, c'est à l'équipe de projet de se former au nouveau progiciel. Au total, l'équipe fonctionnelle suit 115 jours de formation sur l'année 1997 et 44 jours sur l'année 1998. En moyenne, chaque paramètre suit donc 10 à 15 jours de formation externe. De même, l'équipe technique reçoit 44 jours de formation en 1997 et 26 jours en 1998. En moyenne, chaque informaticien suit environ 10 jours de formation au progiciel.

Vient ensuite le tour des utilisateurs. Des sessions de 3 jours vont rassembler les utilisateurs par groupe de 10 du mois d'octobre à décembre 1998. Ces sessions sont réalisées pour la plupart par des prestataires externes qui participent au projet.

Suite à la mise en route du nouveau système, des formations ad hoc sont réalisées pour assister les utilisateurs. Les contrôleurs de gestion opérationnels (CGO) et les acheteurs jouent alors le rôle de démultiplicateur du projet ou bien encore de relais entre les membres de l'équipe de projet et les utilisateurs.

### **2.5.4. La conduite du changement face à la refonte du système d'information**

La refonte du système de gestion de l'information bouleverse les habitudes. Par exemple, les responsabilités sont décentralisées. Des postes de faible niveau hiérarchique volent ainsi leur domaine de compétence et de pouvoir élargi. De même, la saisie des informations comptables est transférée vers le terrain. Aussi, le métier de comptable doit-il évoluer vers l'analyse et le contrôle de gestion. La planification des dépenses implique de nouveaux comportements à tous les échelons de la société. Face à ces changements, de nouvelles procédures doivent être définies. Le choix d'un progiciel de gestion intégré renforce cette évolution car il n'autorise pas toute la souplesse d'un développement spécifique. Dès le début, les acteurs du projet Concerto ont perçu l'impact fort sur les utilisateurs. Ceux-ci devront faire une partie du chemin pour s'intégrer dans le standard de SAP-R/3.

Pour assurer au projet le maximum de chances de réussite, il est accompagné d'un plan de conduite du changement. Le dispositif prévoit le détachement d'une personne de la DRH pendant toute la durée du projet (rôle de coordina-

teur), l'assistance d'un juriste d'entreprise et la création d'un groupe témoin sur les métiers touchés, comptant 17 personnes, n'appartenant pas à la hiérarchie. Il s'agit plutôt d'opérationnels des métiers concernés par le changement.

Le groupe témoin est éclaté en 3 sous-groupes. Ils ont pour mission de détecter les évolutions des modes opératoires liées à l'introduction du logiciel et réfléchir aux nouvelles définitions des postes. Sur ces bases, ils doivent réfléchir à la communication et la formation à apporter aux futurs utilisateurs. Le coordinateur gère les différents sous-groupes témoins, assure la liaison avec la direction du projet Concerto et la DRH. Le juriste étudie toute modification de statut, toute requalification et variation d'indice susceptibles d'accompagner les évolutions des métiers.

### **3. CINQ MOIS APRÈS LA MISE EN ROUTE DU SYSTÈME : HARMONIES ET FAUSSES NOTES DE CONCERTO**

C'est le 7 janvier 1999 que survient le "Big Bang". Cette date permet de clôturer l'exercice précédent, sur l'ancien système avant de passer au nouveau. Le passage s'effectue après une phase de test de pré-production sans recette en double, soit du jour au lendemain.

Il s'agit très certainement d'une solution plus risquée par rapport à un passage par phase. Cependant, elle présente l'avantage de forcer l'ensemble des utilisateurs à franchir le pas en même temps et de les couper de l'ancien système.

Durant le mois de juin, soit plus de 5 cinq mois après l'installation de SAP-R/3, quel est le ressenti par rapport au nouveau système ?

#### **3.1. Une population d'utilisateurs divisés**

Un premier constat s'impose : les plus motivés par l'utilisation du nouveau système se trouvent plutôt dans la base et non pas dans la hiérarchie. Le temps et le pouvoir expliquent bien cette tendance. Les personnes occupant des postes hiérarchiques élevés ont peu de temps pour se former à l'outil. Cette méconnaissance entraîne un blocage, renforcé par le sentiment de perdre du pouvoir du fait de la visibilité de toutes les informations par leurs subordonnés. Au contraire, les personnes issues de la base prennent plus de temps pour découvrir l'outil. Il en résulte une bonne appropriation renforcée par un sentiment de pouvoir, lié à l'accès à l'information. Malgré une charge de travail supplémentaire ressentie, l'intérêt pour le travail devient plus fort. Le sentiment d'appartenance à l'entreprise se développe.

L'âge et l'aptitude initiale à l'informatique jouent aussi un rôle dans l'appropriation de l'outil. Les plus jeunes, déjà formés à l'usage de logiciels, s'adaptent bien plus facilement.

Une véritable césure apparaît entre les utilisateurs qui se déclarent satisfaits et les utilisateurs occasionnels, beaucoup plus critiques à l'égard du système.

Cependant, il existe de grosses différences d'un poste à un autre, et parfois même au sein d'une même fonction.

### 3.1.1. Les satisfaits

**Les secrétaires de districts voient leur rôle renforcé.** En effet, ces secrétaires, déjà habituées à l'usage de l'informatique, ont adhéré au projet. Elles ont pris l'outil en main, tant et si bien qu'elles deviennent plus performantes que leur chef. Elles savent accéder à l'ensemble des informations. Parallèlement, devant leurs difficultés à utiliser le système, certains chefs de district leur ont délégué leur signature. Leur importance devient encore plus forte.

**Les autres secrétariats et les personnes affectées à la gestion des stocks** utilisent et adhèrent aussi à l'outil. De façon générale, les personnels déjà contraints par un outil informatique antérieur ont bien franchi le pas.

**Les contrôleurs de gestion dans les DRE disposent d'un véritable outil de planification et de suivi.** Leur fonction est encore récente dans l'entreprise (3 ans). Ils sont donc confrontés à des difficultés pour faire évoluer les comportements et mettre en œuvre transparence et qualité. Grâce à SAP-R/3, ils disposent d'un véritable levier pour faire évoluer les mentalités. Par ailleurs, la puissance de l'outil facilite leur adhésion.

**La direction administrative et financière** de Vedène (services centraux) renforce son efficacité (atteinte des objectifs), son efficacité (moins de personnel nécessaire, automatisation de tâches, etc.) et sa qualité de service (prévision, calcul et correction des écarts, etc.) grâce à l'ERP.

Enfin, **la direction générale** est satisfaite de la mise en œuvre du système. Il faut cependant noter que la majorité des directeurs n'utilisent pas directement le nouveau système. Leur jugement est basé essentiellement sur le succès du passage au nouveau système, sans paralysie et sur les nouvelles procédures introduites. Un véritable contrôle de gestion va pouvoir se mettre en œuvre sur de telles bases.

### 3.1.2. Les insatisfaits

**L'accueil du côté des opérationnels est particulièrement contrasté.** Tout d'abord, les **chefs de gare de péage**<sup>(8)</sup> ont un besoin très occasionnel de SAP-R/3. Leur très faible pratique entrave leur apprentissage. D'une commande à une autre, ils oublient les séquences d'actions nécessaires. Aussi, chaque commande donne lieu à une grande perte de temps et donc à beaucoup de mécontentement. Ensuite, les **conducteurs de travaux** sont confrontés de façon un peu plus importante au nouveau système. Ils doivent passer l'ensemble des commandes de prestation d'achat. "1 heure pour passer une commande de réparation de glissière !" "Rentrer à l'atelier pour commander un sac de ciment alors que le chantier est proche du fournisseur !" Les réactions sont négatives. Leurs difficultés sont accrues du fait de l'absence de pré-requis informatiques<sup>(9)</sup>. Ainsi, ils ont le sentiment que les tâches administratives prennent de plus en plus d'importance dans leur métier, au détriment du management de leur équipe et de la technique. "On

(8) Rappel : le logiciel spécifique de gestion des péages n'a pas été changé.

(9) La majorité des conducteurs de travaux ont au moins 20 ans d'ancienneté, sans usage de l'informatique.

perd notre métier !". Enfin, les **chefs d'atelier**<sup>(10)</sup> sont contraints d'utiliser plus encore SAP-R/3, tout au moins s'ils ne disposent pas de magasinier. Seuls, ils voient le poids des charges administratives s'accroître. D'autant plus, qu'ils n'utilisent pas uniquement le module "Achat" mais aussi le module de "Gestion de la Maintenance".

### 3.1.3. Les non-utilisateurs

**Les chefs de district sont bien plus difficile à cataloguer !** Tout d'abord, il faut comprendre que les 27 districts constituent une mosaïque d'organisations différentes, impossible à prendre en compte dans le nouveau système. Ainsi, certains chefs de districts managent leur entité sur un mode participatif. D'autres centralisent toutes les décisions. Ils suivent leur comptabilité avec un degré de détail différent. La procédure unique formalisée par le progiciel ne peut donc pas véritablement satisfaire chaque chef de district ! Or, le district constitue la clé de voûte du système, car c'est à ce niveau que le système est alimenté. Par ailleurs, l'apport du progiciel auprès des chefs de districts doit porter sur le pilotage. Actuellement, l'ensemble des bases ne sont pas encore véritablement à jour. Ainsi, dans un contexte de saisonnalité forte, les coûts mensuels, par manque de temps de l'équipe de développement, sont représentés par un douzième du coût total annuel. Ils sont donc inutilisables pour les chefs de districts. En résumé, la majorité des chefs de districts n'utilisent pas encore l'outil. Ils le jugent utile et pensent l'employer l'année sui-

vante, lorsque les données seront plus pertinentes.

Par ailleurs, une partie de la direction générale n'utilise pas non plus le système. La transparence du système freine encore certaines personnes.

## 3.2. Quelques points clés de Concerto

La satisfaction des uns, la déception des autres ou bien encore leur ignorance du système trouvent leurs racines dans le déroulement du projet Concerto. D'autres réactions sont plus directement liées au nouveau système

### 3.2.1. Les perceptions liées à la conduite du projet

Les utilisateurs du système et les membres du projet relèvent quelques échecs liés à la gestion du projet. La conduite du changement apparaît insuffisante. Le choix de la date de passage au nouveau système reste encore un sujet de polémique. La formation est présentée comme le point faible du projet. Enfin, la fin du projet s'avère difficile pour les membres de l'équipe Concerto.

#### a) Les limites de la conduite du changement

Concerto ne peut pas se résumer à la simple introduction d'un nouvel outil informatique. C'est un mouvement bien plus profond que la société a entrepris. L'évolution est ressentie d'autant plus fortement que le système ne peut pas s'adapter aux habitudes des utilisateurs. Au contraire, c'est à eux de faire le chemin pour s'inscrire dans la logique de l'outil. Concomitamment, un point fort de

(10) Ils sont responsables des parcs de véhicules.

la lettre de mission du projet porte sur le rôle des districts, nouvelles unités de base chargées de l'alimentation du système.

Ces évolutions sont perçues comme une lame de fond qui bouleverse l'ensemble de la société. Tout d'abord, un glissement des responsabilités s'effectue vers le terrain. Les directions fonctionnelles ont alors le sentiment de perdre du pouvoir. Le travail mené dans le cadre de la conduite du changement pour les aider face à cette nouvelle situation s'avère insuffisant. Ensuite, certains services voient leur charge de travail fortement diminuée. C'est le cas des services comptables dans les DRE qui n'ont plus de travail de saisie. Il en résulte une surcharge des effectifs. Il faudrait passer, en moyenne par DRE, de 5 personnes à 2 ou 3 personnes. L'équipe chargée de la conduite du changement a bien évalué ces diminutions d'effectifs. Pourtant, les mesures n'ont pas suivi. Les évolutions de postes, les mutations et les plans de carrières n'ont pas été préparés. Les comptables savent qu'ils n'ont pas à craindre un licenciement. Pourtant, ils restent inquiets quant au devenir de leur mission. Enfin, le terrain subit une évolution contraire. Il doit faire face à un surcroît de travail administratif. Les métiers des hommes du terrain s'enrichissent. Aussi, les salariés souhaiteraient que leur indice et leur salaire progressent dans le même sens. Aucune mesure n'a été prévue ! Dans certains districts, le poste de magasinier n'existait pas. Une personne de l'atelier s'en chargeait en sus de son travail. Depuis l'introduction de l'outil, il s'agit d'une véritable fonction, à temps plein.

*b) Le 7 janvier 1999 :  
une bonne et une mauvaise date*

Les plannings ont été respectés. Le 7 janvier 1999 le nouveau système a remplacé l'ancien. La date choisie était donc une bonne date. L'échéance, perçue comme très brève, a joué un rôle mobilisateur. En particulier, l'équipe de projet s'est entièrement investie face à cette pression du temps. Du côté des utilisateurs, l'échéance brève a rendu le projet plus concret.

Pourtant, suite à la mise en route du système, c'est plutôt un sentiment de précipitation qui domine. Certaines bases, en particulier celle des articles du module achat, ne sont pas opérationnelles. La formation a été trop hâtive et inadaptée.

*c) Un échec dans l'approche de la formation*

La formation apparaît aux yeux de tous (membres de l'équipe de projet et utilisateurs) comme le point faible du projet. Elle a été prise en charge essentiellement par des formateurs extérieurs à la société. Son objectif principal était de donner une vision complète de tout le nouveau système à l'ensemble des utilisateurs. L'enrichissement des tâches a été préférée au "presse-boutons". Pourtant, l'équipe de projet a surestimé la curiosité intellectuelle des utilisateurs. En effet, ceux-ci sont plutôt angoissés par l'évolution de leurs tâches quotidiennes. Aussi, ils attendaient des réponses précises sur des actions limitées à leurs activités. La vision d'ensemble ne les intéressait pas.

Ce sentiment a été renforcé du fait de la constitution des groupes, regroupant des utilisateurs

teurs de fonctions et de niveaux hiérarchiques différents. Il n'était alors pas possible de détailler des points particuliers. Enfin, les formateurs n'appartenant pas à la société, n'ont pas pu développer une formation véritablement en adéquation avec la culture de l'entreprise.

L'exemple pris pour la formation, "le processus d'achat d'une bombe aérosol", est maintenant très célèbre aux ASF, mais fort mal choisi ! Il ne concerne pas beaucoup d'utilisateurs ! Ces formateurs n'étaient pas en mesure de rassurer les utilisateurs les plus menacés par une évolution de leur fonction.

Suite à la mise en route du système, un certain type de formation a pu être mis en place, sous la forme d'assistance aux utilisateurs. Les contrôleurs de gestion ont joué un véritable rôle de démultiplicateur. Forts de leur expérience antérieure, ils ont vite intégré l'outil dans leur pratique. Ils ont ensuite aidé les autres utilisateurs à se familiariser avec l'outil. Les acheteurs devaient tenir le même rôle. Comme ils n'ont pas adhéré au projet, ils n'ont donc pas joué ce rôle de relais.

#### *d) Le vécu de l'équipe de projet*

Les membres de l'équipe de projet se sont impliqués pleinement dans le projet. Ils ont su faire face à de nombreuses difficultés avec enthousiasme. Pourtant, quelques insatisfactions surgissent à la fin du projet.

Certains utilisateurs n'adhèrent pas à l'outil. Ils considèrent qu'ils n'est pas adapté à leur travail. Ce reproche s'explique par un problème d'échantillonnage. L'équipe

projet a été confrontée à un problème de taille. Vu le nombre de personnes dans la société, il n'a pas été possible de consulter tout le monde. Ainsi, par exemple, les conducteurs de travaux n'ont pas participé à la concertation.

Les membres de l'équipe ont bien évidemment adhéré à l'outil et à sa philosophie. Aussi, sont-ils un peu déçus parfois par l'utilisation qui est faite. Afin de satisfaire un maximum de demandes des utilisateurs, ils ont dû contourner certaines fonctionnalités du produit. Il en résulte, à leurs yeux, un usage dénaturé.

Concerto Mag, le magazine dédié au projet, a représenté beaucoup d'efforts de leur part. En parallèle avec le projet, il a fallu rédiger des articles pour informer les utilisateurs. Ces efforts n'ont pas été récompensés : le taux de lecture du magazine a été très faible.

La fin du projet est difficile. Les membres de l'équipe ont acquis de nouvelles compétences en travaillant sur Concerto. Pourtant, il leur est très difficile de les valoriser en réintégrant leur ancien service<sup>(11)</sup>. Le passage du projet de la direction financière à la direction des systèmes d'information (DSI) complique leur choix. La première solution consiste à réintégrer un service où ils ont été remplacés et où ils ne pourront pas valoriser leur expérience. La seconde solution consiste à migrer vers la DSI, service pour lequel ils n'ont pas beaucoup d'affinité mais où ils restent présents sur Concerto. Dans la pratique, plusieurs des membres de l'équipe semblent opter pour une troisième solution : une année de formation !

(11) Ce retour est stipulé dans leur contrat.

### 3.2.2. Les perceptions liées au nouveau système

Du point de vue technique, le progiciel SAP-R/3 apparaît comme un outil puissant mais difficile à utiliser. Cet obstacle est renforcé par le caractère figé de certaines procédures, confrontant les objectifs du système d'information aux réalités du terrain.

#### a) La "Rolls Royce" des CGO versus "l'usine à gaz" des chefs de gare de péages

Les contrôleurs de gestion opérationnels (CGO) disposent d'un véritable outil pour mener à bien leur travail. SAP-R/3 leur permet d'accéder à l'ensemble des informations concernant la société. Ils jugent donc le produit comme étant incontestable et très puissant. Les procédures introduites par le nouveau système renforcent leur légitimité. Possédant tous une expérience informatique antérieure, ils n'ont pas eu de véritables difficultés à prendre l'outil en main.

A l'opposé, les chefs de gare de péages ont une expérience informatique faible. Le nouveau système ne les concerne que de façon occasionnelle. La mauvaise ergonomie du produit devient alors un obstacle très sérieux<sup>(12)</sup>. Pourquoi faut-il cliquer sur "commande", puis "objet", puis "afficher" lorsque l'on souhaite passer une commande ! Outre cette absence de convivialité de l'outil, la base "articles" n'est pas véritablement opérationnelle du fait de son

manque d'homogénéité. Certains référencements sont trop détaillés, d'autres pas assez. Aussi, ces utilisateurs jugent-ils cet outil contraignant et complexe, voire inutile : une véritable "usine à gaz".

Cette opposition de points de vue a des racines dans l'origine même du projet. "C'est un projet du haut, pour des problèmes du haut, sans considération pour ceux qui l'alimentent". Ce sentiment se retrouve chez de nombreux opérationnels. En effet, ceux-ci n'avaient pas d'attente vis-à-vis du nouveau système. Le fonctionnement antérieur leur convenait parfaitement. Ce système est né de la volonté de la hiérarchie.

#### b) Les dérives par rapport aux procédures

Il faut aussi s'intéresser au fonctionnement réel du nouveau système mis en œuvre. Un objectif majeur du projet consiste à réaliser la saisie des informations à l'endroit et au moment où elles apparaissent. Si le lieu est respecté, la temporalité est parfois contournée. Ainsi, un contrôleur de gestion constate que de nombreuses commandes portent la même date que les factures correspondantes. Le principe d'engagement est donc dénaturé. Des commandes sont passées sans être saisies dans le système. Elles le sont seulement lors de la réception de la facture.

D'autres dérives existent. Des procédures décrivent les processus

(12) Il s'agit essentiellement de problèmes liés à la structure propre du progiciel. Cela ne relève donc pas du travail effectué par l'équipe de développement Concerto. L'annexe 5 présente deux masques d'écran qui permettent de percevoir l'interface du progiciel SAP-R/3. La création d'une commande pour une personne le faisant occasionnellement s'avère relativement difficile. Il faut en effet qu'elle passe par plusieurs menus successifs avant de la finaliser. Elle doit également s'adapter au vocabulaire spécifique du progiciel.

de gestion et définissent les responsabilités de chacun. Ainsi, les chefs de district disposent-ils d'une signature pour valider certaines actions. Ce fonctionnement est contourné par la délégation de signature que certains responsables ont octroyée à leur secrétaire. Il est en effet simple de communiquer un code confidentiel.

Enfin, des systèmes parallèles coexistent toujours avec le nouveau progiciel. Leur niveau de sophistication est variable. Il peut s'agir de notes sur du papier, sur Word ou bien encore de tableaux sous Excel. Ces systèmes témoignent du manque de confiance de certains dans le nouveau système. Le corollaire de ces pratiques est une surcharge de travail dans certains services !

### **3.3. Le basculement DAF-DSI : 30 juin 1999**

Le projet Concerto a été dirigé par le directeur administratif et financier. Les membres de l'équipe, provenant de services différents, étaient détachés sur le projet. Suite à la mise en route du système, cette situation ne pouvait pas perdurer. Une nouvelle organisation prend donc le relais 6 mois après la mise en route. Il s'agit de la DSI/Gestion. C'est une nouvelle entité, créée au sein de la Direction des Systèmes d'Information. Plusieurs membres de Concerto basculent ainsi à la DSI, tandis que de nouvelles personnes rejoignent le projet. Au total, ce sont 12 personnes dont 2 prestataires externes : 1 chef de service et 1 secrétaire, 3 administrateurs SAP, 3 administrateurs fonctionnels et 4 personnes chargées des études et du développement.

Le passage de témoin est symbolisé par la remise d'un rapport

d'audit sur le nouveau système. Un état de l'existant présente ce qui est fait et ce qu'il reste à faire. En particulier, il reste un gros travail à réaliser dans le cadre de la gestion des projets autoroutiers (hors du domaine de SAP-R/3). Des évolutions plus ou moins importantes sont aussi attendues par les utilisateurs dans les différents modules mis en service.

Enfin, ce rapport d'audit émet quelques propositions quant à la suite du projet. Un gros travail doit être fourni pour développer une formation en collaboration avec le service DRH. Afin de combattre les difficultés des utilisateurs, des "menus" devront être élaborés ainsi que des listes indiquant à chaque utilisateur les transactions auxquelles il a le droit. En parallèle, des utilisateurs "référents" devront être identifiés. Il s'agit d'utilisateurs types, représentatifs des différentes populations en difficulté avec le système. Ils seront alors les interlocuteurs privilégiés de DSI/Gestion pour résoudre les points faibles du système.

Outre ce travail d'accompagnement et d'amélioration, il faudra contrôler la bonne application des procédures existantes.

## **CONCLUSION**

Concerto est maintenant terminé. Ce projet de refonte du système d'information a bien été mené à son terme. Depuis le 3 juillet 99, c'est la DSI/Gestion qui a pris le relais. En effet, même si Concerto a bien tenu ses engagements, c'est maintenant un travail de suivi et d'évolution qui doit dominer.

La direction générale est satisfaite du projet. Le passage au nouveau système n'a pas paralysé la société. En effet, depuis le mois de janvier l'ensemble des activités s'est déroulé correctement. De plus, de véritables procédures de gestion sont maintenant définies. D'un point de vue macroscopique, le projet est donc satisfaisant. Pourtant, lorsqu'on rentre dans le détail, la situation est plus mitigée. Deux types de comportements existent : certains ont basculé dans le système et y sont bien. Les autres restent réticents. La principale question que doit se poser la nouvelle équipe est la suivante : comment faire adhérer les réfractaires ? En effet, leur rôle est important car ils alimentent aussi le système en informations pour que tout le monde en retire le maximum de profits. La formation sera certainement la meilleure des réponses à donner à cette question.

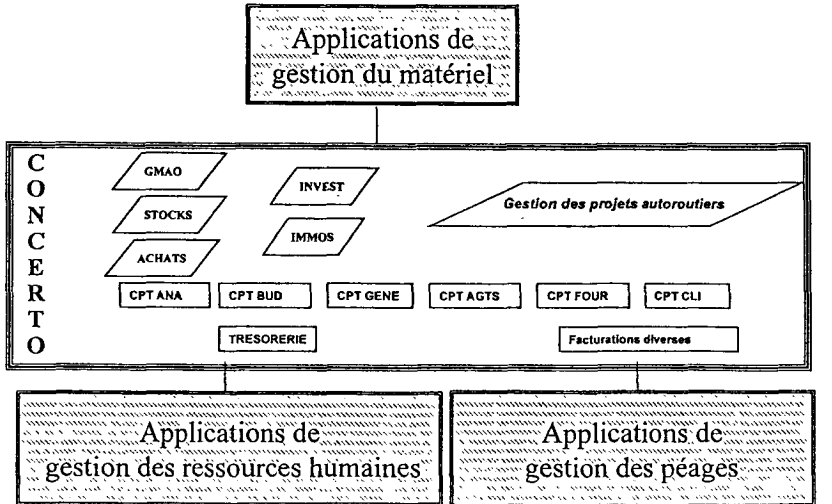
D'un point de vue général, la refonte d'un système d'information et l'intégration d'un progiciel de gestion déstabilise l'organisation qui l'implante. En effet, la culture de l'entreprise se trouve modifiée. Il faut s'intégrer dans les procédures du progiciel ! Aux ASF, l'évolution de la culture était un objectif sous-jacent. Suite à la création des postes de contrôleur de gestion dans les différentes directions, il s'agissait de poursuivre l'effort en imposant le contrôle de gestion dans les procédures quotidiennes de travail. L'outil constitue alors une médiation intéressante pour y parvenir. Quelques heurts, quelques tâtonnements sont néanmoins inévitables. Des réactions plus violentes apparaissent dans d'autres sociétés, suite à l'installation de tels progiciels. La raison majeure de ces échecs repose bien souvent sur l'absence de maîtrise de l'évolution culturelle.

## ANNEXES

## ANNEXE 1 : ASF

- \* ASF (Autoroutes du Sud de la France) est une société d'économie mixte concessionnaire d'autoroutes. Elle finance, construit et exploite les autoroutes que lui concède l'Etat, son principal actionnaire ;
- \* ASF est la première société française d'autoroutes avec 1925 km en service, 128 km en construction et 700 km en projet. Elle arrive au second rang en Europe, de par l'importance de son réseau ;
- \* ASF emploie près de 5 000 personnes, au sein d'une organisation décentralisée :
  - **La Direction générale** (Paris) met en œuvre la politique définie par le Conseil d'Administration et contrôle les résultats.
  - **La Direction de la construction** (Paris) coordonne l'ensemble des projets de construction en collaboration avec les 6 Directions d'opérations.
  - **Les Services centraux d'exploitation** (Vedène/Avignon) regroupent les services administratifs, techniques et informatiques. Ils assistent les 7 Directions régionales pour la définition des programmes et des méthodes de travail.
- **Les 7 Directions régionales d'exploitation, DRE** (Valence, Orange, Narbonne, Agen, Biarritz, Niort, Brive) gèrent chacune entre 200 et 300 km d'autoroute. Elles disposent de leurs services fonctionnels (administration, péage, achat, génie civil...) et de leurs services opérationnels, les **districts**. Chaque DRE emploie entre 200 et 300 personnes permanentes et 30 à 50 % d'effectif saisonnier, lors de périodes de pointe (surtout l'été avec les grandes migrations européennes vers le sud, et de façon relative l'hiver à cause des intempéries).
- **27 districts** sont responsables en moyenne chacun d'un tronçon d'une soixantaine de km. Il y a 3 à 5 districts par DRE. Un district compte 40 à 60 personnes sous la responsabilité d'un chef de district. Ces entités regroupent un centre d'entretien, un atelier et plusieurs gares de péages.

## ANNEXE 2 : LE PÉRIMÈTRE FONCTIONNEL



Nouvelles applications	Applications existantes
GMAO : Gestion de la maintenance assistée par ordinateur	CPT ANA : Comptabilité analytique
STOCKS : Gestion des stocks	CPT BUD : Comptabilité budgétaire
ACHATS : Gestion des achats	CPT GENE : Comptabilité générale
INVEST : Gestion des investissements	CPT AGTS : Comptabilité des engagements
IMMO : Gestion des immobilisations	CPT FOUR : Comptabilité fournisseurs
Gestion des projets autoroutiers	CPT CLI : Comptabilité clients
	TRÉSORERIE
	Facturations diverses

\* Le projet Concerto n'inclut pas les applications de gestion du matériel, de gestion des ressources humaines et de gestion des péages. Des passerelles sont donc à prévoir pour les faire communiquer avec le nouveau système.

\* Les applications existantes doivent être reconduites en prenant en compte les évolutions fonction-

nelles qu'impliquent les objectifs du projet.

\* Les nouvelles applications concernent des domaines actuellement peu informatisés ou de façon obsolète. Il s'agit alors de reconsidérer complètement les procédures qui y sont liées.

Afin de préparer l'interfaçage avec les logiciels existants, le cahier des charge inclut des masques d'écran.

### ANNEXE 3 : EXTRAITS DE LA GESTION DES STOCKS (CAHIER DES CHARGES)

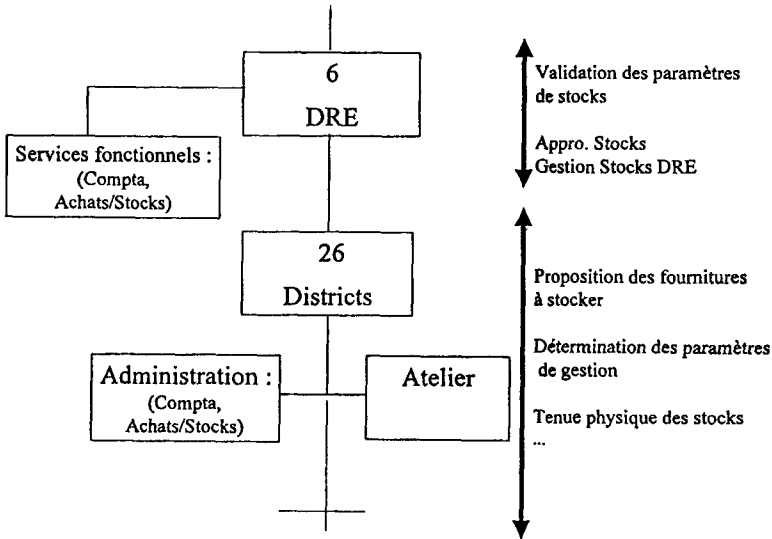
#### Périmètre et objectifs généraux

Cette rubrique permet de décrire sommairement le fonctionnement d'ensemble de la gestion des stocks aux ASF. Elle reprend aussi les principaux objectifs généraux du projet et les applique au domaine de la gestion des stocks. Par exemple, la responsabilisation des utilisateurs est mise en avant. La saisie des mouvements physiques doit être réalisée par les responsables des

dépôts, au fur et à mesure de leur réalisation de façon à disposer en permanence d'un stock système égal au stock physique. Les interfaces "papier" sont bannis.

#### Organisation des stocks

L'extrait suivant montre comment chaque traitement est positionné aux niveaux des entités fonctionnelles et/ou géographiques de la société.



#### Schéma général du processus de gestion des stocks

Le schéma général du processus de gestion des stocks présente sous forme d'ordinogramme les différentes sources de données (Budgets, Stocks, Achats...) ainsi que les actions conditionnelles qui les alimentent ou les consultent.

#### Principales fonctionnalités et règles de gestion

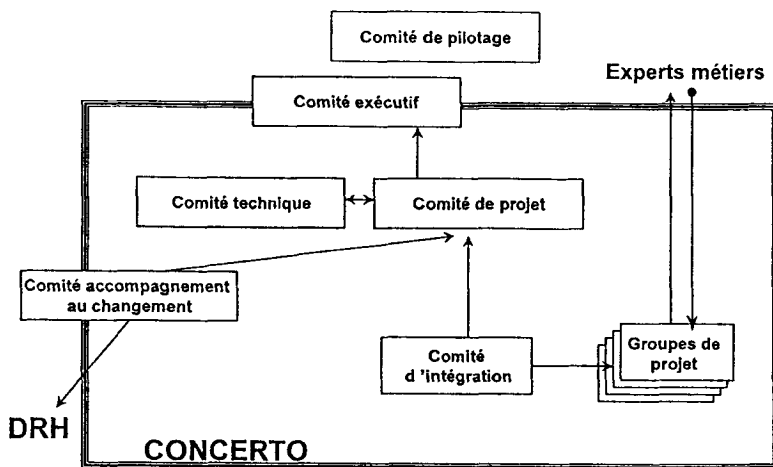
Les fonctionnalités attendues du nouveau système sont détaillées. Elles portent, par exemple, sur la codification des articles, l'identification des stocks, les types de mouve-

ments de stock ou bien encore sur la mise à jour des stocks. Des règles de gestion complètent l'ensemble en précisant par exemple quelles sont les règles de valorisation adoptées ou bien encore les méthodes d'analyses des stocks.

#### Référentiel articles et stocks

Il s'agit d'un dictionnaire des données, classées par entités utilisatrices (DRE, Districts, Administration, etc.). Les renseignements retenus sont classés dans des tableaux contenant les champs, leur description, leur origine de saisie, le caractère obligatoire de saisie, et d'autres paramètres complémentaires.

## ANNEXE 4 : L'ORGANISATION DU PROJET



**Le comité de pilotage** : 8 directeurs des ASF, 1 personne de SAP et 2 prestataires. Réunion tous les 3 mois. Ce comité suit l'avancement général du projet en termes de coûts et de délais. Il peut arbitrer en cas de modification des objectifs du projet.

**Le comité exécutif** : 4 personnes des ASF, 1 de SAP et 2 prestataires. Réunion tous les mois. Il statue sur les aspects opérationnels du projet. Il constitue un relais entre le comité de pilotage et le comité de projet.

**Le comité de projet** : 8 personnes des ASF, 1 de SAP, 5 prestataires. Réunions toutes les 2 semaines. Il prend les décisions dans le cadre des objectifs du projet. Il analyse les dossiers et les prototypes soumis par les groupes de travail. Il suit tous les indicateurs d'avancement du projet.

**Le comité accompagnement au changement** : 8 personnes des ASF et 1 prestataire. Réunion tous les mois. Il étudie des solutions avec

les entités concernées par le changement sur la base d'analyses d'impacts. Celles-ci sont réalisées à temps plein par une personne de la DRH, un juriste et quelques utilisateurs intéressés par les fonctions modifiées (groupe témoin).

**Le comité technique** : 5 personnes permanentes (3 ASF et 2 SAP) et, selon les ordres du jour des invités (responsables de domaines, experts fonctionnels, etc.). Les réunions sont hebdomadaires. Il suit l'avancement des tâches du planning technique et du transfert de compétences. Il est responsable de la qualité de l'exploitation et de la maintenance.

**Le comité d'intégration et les groupes de travail** : Les groupes de travail regroupent pour les ASF le concepteur-réalisateur, les correspondants SI et les experts métiers. Ils sont aidés par les experts produits de chez SAP et par les prestataires présents par ailleurs dans les autres comités. Il n'y a pas de périodicité à leurs réunions (autant que nécessaire).

