

# SYSTEME D'INFORMATION S A P PROJET D'ENTREPRISE

## **I) LE PROJET SAP**

- 1) L'AVANT PROJET
- 2) LES OBJECTIFS DU PROJET:
  - 2-1) LA DIMENSION INTERNATIONALE:
  - 2-2) LA DIMENSION LOCALE:
- 3) PLANNING

## **II) L'IMPACT SUR LE PERSONNEL:**

- 1) LES PRINCIPALES EVOLUTIONS:
- 2) ANALYSE DES COMPETENCES:
- 3) LA DEMARCHE D'ANALYSE:
- 4) LES DOMAINES ANALYSES
- 5) LES EVOLUTIONS PREVISIBLES:

## **III) STRATEGIE DE FORMATION / COMMUNICATION:**

- 1) PLAN DE FORMATION:
- 2) FORMATIONS SPECIFIQUES:
- 3) FORMATIONS OPERATIONNELLES:
- 4) PLAN DE COMMUNICATION:

#### **IV) CONDUITE DU CHANGEMENT**

1) COMPLEMENTARITE ENTRE MANAGEMENT DE PROJET et  
MANAGEMENT DU CHANGEMENT.

#### **V) L'HOMME AU CENTRE DU SYSTEME D'INFORMATION**

1) LES HOMMES, LES PROCESSUS et la TECHNOLOGIE

2) LES RISQUES

3) REENGINEERING

4) LES HOMMES FACE AU SYSTEME D'INFORMATION, CONDUITE DU  
CHANGEMENT :

#### **CONCLUSION**

## **I) LE PROJET SAP**

### **1) L'AVANT PROJET**

- Pouvoir facilement échanger des données entre les trois sites mondiaux ( France - USA - Allemagne ).

Objectif annoncé lors de la constitution de la société A S.

- "Avoir un système d'information commun" :  
C'est un des Facteurs Clés Succès pour la Joint Venture.
- Société intégrée de dimension mondiale:
  - Standardiser les meilleures pratiques.
  - Permettre un flux de données performant.
  - Mise en oeuvre de processus communs .

### **2) LES OBJECTIFS DU PROJET:**

#### **2-1) LA DIMENSION INTERNATIONALE:**

- Optimiser notre réponse aux "Besoins Clients".
- Raccourcir les temps de cycle par l'intégration des données.
- Repenser nos processus dans le cadre de la société S A.
- Mettre en oeuvre le résultat de l'analyse des besoins transverses aux différents domaines fonctionnels.

#### **2-2) LA DIMENSION LOCALE:**

- Mettre à la disposition des utilisateurs des outils d'aide à la décision, à la planification et au contrôle.
- Améliorer la disponibilité des composants.
- Réduire le nombre de logiciels applicatifs utilisés aujourd'hui.

- Un plateau dans chaque site réunissant l'ensemble des fonctions impliquées.
- Des spécifications décrivant l'évolution de nos processus.
- Un progiciel intégré unique pour tous les sites :
- L'utilisation du Standard de SAP ( Méthodologique - Applicatif ).
- Un seul environnement de développement.
  
- Des partenaires : Métier ( CAP ), Progiciel ( SAP ) et Outils ( HP ).
- Un planning global du projet.
- Un budget global reparté dans les sites.
- La Mission du groupe " Gestion du Changement ".

⇒ Anticiper et gérer les impacts du projet sur l'entreprise S A .

- Contribuer à définir les évolutions de compétence.
- Evaluer l'écart avec l'actuel.
- Définir et mettre en place les actions de formation.

⇒ Gérer les personnes faisant partie du groupe projet :

- Constitution, modification des groupes.
- Gestion de l'après projet.

⇒ Mettre en place des actions de communication pour faire connaître les enjeux, les finalités et les conséquences de ce projet afin qu'ils soient connus, compris et partagés par l'ensemble du personnel.

### 3) PLANNING



#### **\* DEFINITION DES PROCESSUS:**

➤ **SD** - Administration des Ventes:

Gestion des prospects; prise de commande; expédition; facturation.

➤ **MM** - Gestion Matières:

Gestion des achats et des approvisionnements.

Magasins, stocks, Flux matière.

➤ **PP** - Gestion de la Production: Planification MRP2 , suivi de fabrication, Capacitaire, calcul du coût de revient .

➤ **QM** - Gestion de la Qualité : Maîtrise qualité sur toute la chaîne logistique.

➤ **PM** - Gestion de la Maintenance: Maintenance préventive et curative des équipements.

## **II) L'IMPACT SUR LE PERSONNEL:**

### **1) LES PRINCIPALES EVOLUTIONS:**

- La politique de distribution S A .
- L' utilisation systématique de la validation de délais ( ATP ).
- Le Mode de lancement.
- Une Vision mondiale des stocks.
- Traitement de contrats d'achats globaux.
- Un interface avec Métaphase ( environnement recherche et développement ).
- Un seul système financier.
- Un suivi des coûts projets S A.
- Un système connecté avec les outils bureautiques.
- Les fonctions de l'entreprise sont en charge de leur applicatif.

### **2) ANALYSE DES COMPETENCES:**

- Appréhender les évolutions probables des organisations.
- Analyser les nouvelles compétences par métier.
- Elaborer les actions de formation.
- Préparer le personnel aux besoins futurs.

### **3) LA DEMARCHE D'ANALYSE:**

- Les groupes de travail :
  - 6 groupes de travail composés des hiérarchiques et des “ Function leaders ” du projet SAP, sur les thèmes suivants :
  - Données techniques - Nouveaux produits & évolutions - SAP / Métaphase.
  - Prévisions et suivi de la fabrication interne / externe.
  - Achats / Approvisionnements - Réception - Facturation.
  - Ventes et Distribution.

- Flux matière.
- Contrôle de gestion.

Méthode utilisée :

- Recenser les processus actuels.
- Imaginer les processus futurs.
- Identifier les écarts.
- En déduire les compétences.

#### 4) LES DOMAINES ANALYSES

Données techniques	Planification
Consultations	Plan Industriel et Commercial
Créations - Bases	Calcul des besoins MRP
Création - Postes de travail	Exercice/Evaluation
Création - Divers	Programme Directeur de Production
	Planification simulateur
Contrôle de gestion	Gestion de l'atelier
Contrôle de gestion	OF Consultation/confirmation
Coût de revient des produits	OF Gestion du flux de production
Calcul des résultats	OF Traitements supplémentaires
Clôtures	REP Déclaration de production
Reporting	REP Gestion du flux de production
Ventes et distribution	Magasin et flux de matières
Généralités	Généralités
Maintenance des données de base	Gestion des articles
Prise de commande - Approche globale	Emplacements
Prise de commande - Approche pointue	Mouvements de stock
Prix/rapports commerciaux	Mise à disposition de la matière pour les sous-traitants
Correspondance	Réservations
Traitement des commandes échanges/réparation	Kanbans
Traitement des retours Analyse/expertise	Inventaires
Traitement des retours traitement/recyclage	Gyrostocks
Traitement des livraisons	Concepts généraux
Livraison à l'étranger	Système d'information

Achats et approvisionnements	Finance
Généralités	Comptabilité fournisseur
Détermination de prix	Comptabilité client
Gestion des fiches infos-achats	Comptabilité générale
Gestion du répertoire des sources d'approvisionnement	Immobilisations
Gestion des quotas	Gestion de trésorerie
Gestion des commandes	
Réception	
Traitement des factures	
Sous-traitance	
Kanban	
Qualité	
Système d'information achats	
Evaluation et sélection des fournisseurs	
Gestion manuelle des DA pour consommables et articles codifiés	
Gestion des appels d'offres	

### **5) LES EVOLUTIONS PREVISIBLES:**

- L'informatique pour tous.
- La vision globale pour chacun.
- La responsabilité pour chaque personne, car modifier un paramètre aura un impact sur toutes les autres fonctions.
- Des évolutions d'organisation à moyen terme.

## **III) STRATEGIE DE FORMATION / COMMUNICATION:**

### **1) PLAN DE FORMATION:**

- un plan de formation au plus près de l'action.
- des formations modulaires.
- mise à niveau métier des utilisateurs identifiés:  
formations spécifiques (informatique, introduction à SAP, gestion d'atelier)  
animation externe.
- mise à niveau sur les nouveaux processus pour l'ensemble des utilisateurs: journée intégration animation externe.
- formations opérationnelles (utilisation du logiciel dans son métier)  
animation interne.



- auto apprentissage et entretien.

**\* Processus de formation:**

initiation pc -> bases SAP -> gestion industrielle -> intégration SAP -> formation opérationnelle (domaines fonctionnels) -> auto-formation.

**2) FORMATIONS SPECIFIQUES:**

- Informatique :
  - ✓ Utilisation du PC :
    - Comprendre et utiliser la micro-informatique.
    - Appliquer la micro-informatique dans un environnement SAP.
- Vision globale :
  - ✓ Intégration dans un nouvel environnement :
    - Comprendre l'interdépendance des processus.
    - Situer son rôle et situer le rôle des autres fonctions dans cet environnement.
  - ✓ Gestion industrielle :
    - Connaître les principes de gestion industrielle.
    - Transposer ces principes dans leurs applications opérationnelles.
    - Introduction dans SAP

**3) FORMATIONS OPERATIONNELLES:**

- Responsabilité :
  - ✓ Utilisation du logiciel dans son métier :
    - Appliquer les transactions liées à son métier.
    - Utiliser les outils d'analyse associés au logiciel.
    - Evaluer les conséquences sur les autres métiers.
    - Garantir la Fiabilité des données.

#### **4) PLAN DE COMMUNICATION:**

- Pourquoi le projet S A P ?
- Présentation à tout le personnel.
- L'impact par métier :  
30 à 40 présentations par les leaders projet (à partir d'Avril 97).
- Baromètre d'avancement du projet : "Le petit journal"  
Mensuel distribué à tout le personnel sur les 4 derniers mois avant Le Démarrage.
- Visualiser le contenu du projet quand bon vous semble :  
Point d'information sur PC, dans le restaurant d'entreprise.  
Le sujet change une fois par semaine.
- Plan d'accompagnement du projet SAP:  
Présentations du plan d'accompagnement à tous les futurs utilisateurs de SAP.  
Questions recensées.
  - ☞ Mon métier évolue, quel intérêt vais-je y trouver ?
  - ☞ cette évolution est-elle accessible pour moi ?
  - ☞ Quel sera mon parcours de formation ?
  - ☞ Pourrais-je m'adapter à mon nouveau métier ?

#### **IV) CONDUITE DU CHANGEMENT**

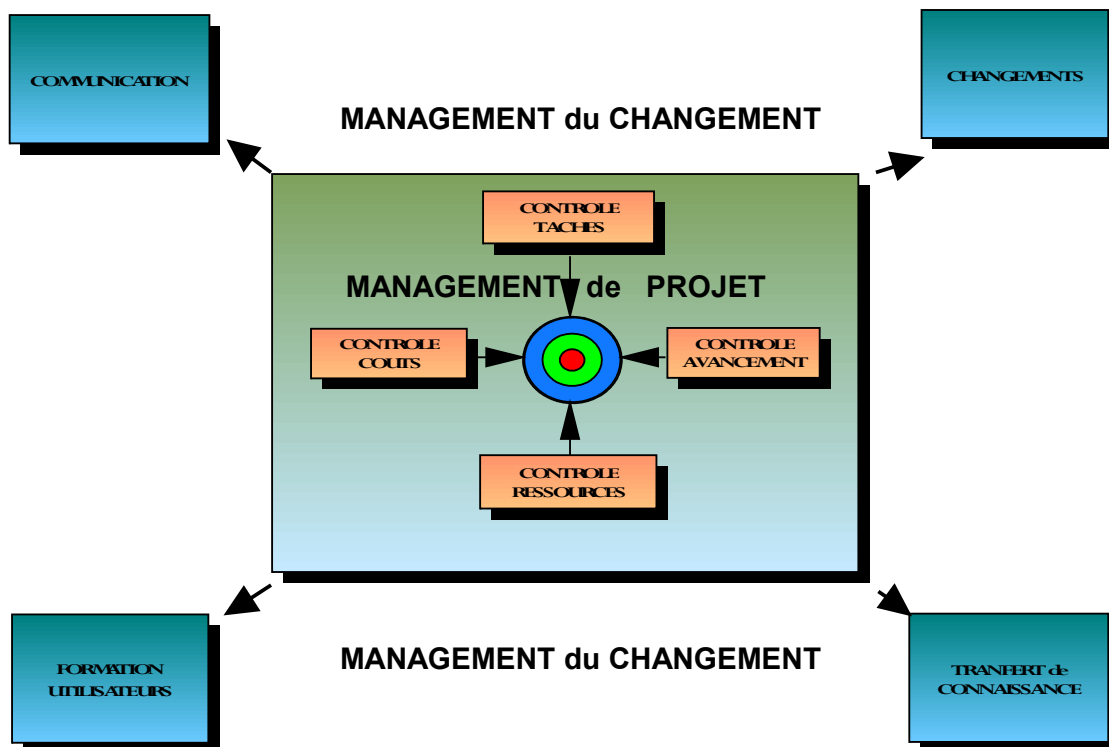
##### **1) COMPLEMENTARITE ENTRE MANAGEMENT DE PROJET et MANAGEMENT DU CHANGEMENT.**

De nombreuses références bibliographiques nous abreuvent de conseils sur le «ne pas faire» et le «faut faire» lors de la mise en place de SAP à la suite d'expériences plus ou moins réussies. Ainsi, l'édition du magazine de SAP France «Liaisons» contient des recommandations suite à une expérience chez Rhône Poulenc Jardin.

De même et plus généralement, l'édition du magazine «Logiciel et systèmes » dans un article sur la gestion de projet au titre provocateur «Projets informatiques: l'échec» cite diverses statistiques françaises et américaines accablantes sur le taux d'échec des projets informatiques (16% seulement considérés comme des succès ) et édicte «les règles d'or de la réussite d'un projet».

Il est frappant de constater que la grande majorité de ces conseils ou de ces règles bien sûr tous valables, peuvent très facilement et presque exclusivement se classer suivant l'un ou l'autre des deux thèmes suivants: le management de projet et le management du changement.

### Un EQUILIBRE DIFFICILE à GERER



Si naturellement le management de projet va se concentrer sur la livraison du projet dans les temps et dans les coûts, il lui faut accommoder et intégrer la management du changement sous peine que le beau système livré à temps et dans le budget soit rejeté par la communauté des utilisateurs ce qui remettra bien sur en cause les bénéfices et donc la rentabilité de l'investissement.

Initier, gérer et maintenir un équilibre harmonieux entre deux activités aussi différentes est difficile pour diverses raisons.

En effet, de par leur nature, ces deux activités sont antinomiques; la première est essentiellement centripète et tournée vers l'intérieur du projet pour se concentrer sur la livraison d'un produit plus ou moins bien défini au départ mais dans des délais et des coûts prédéfinis et avec des ressources à priori limitées; la seconde consistera à s'assurer que l'organisation est prête à recevoir ce nouveau produit et ses nouvelles pratiques induites et générera des influences centrifuges sur les objectifs du projet.

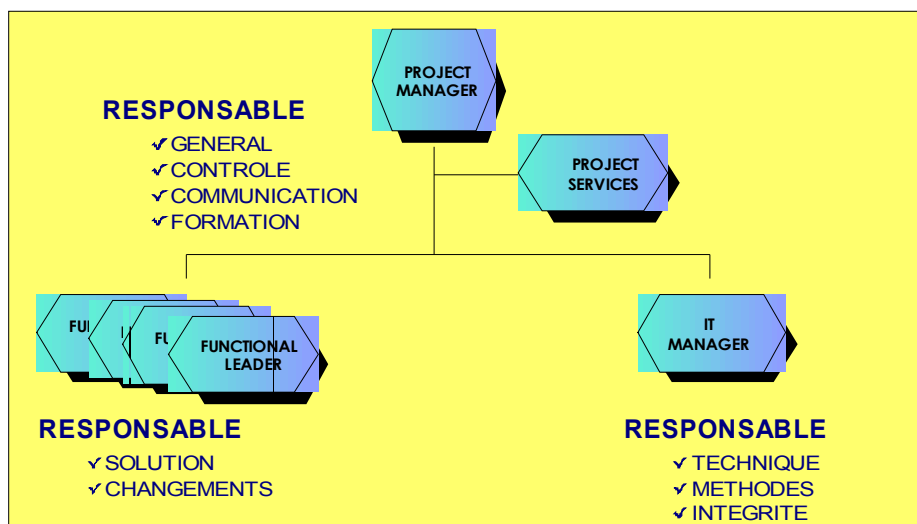
D'autre part, la première se nourrit de certitudes, d'analyse de tâches et nécessite rigueur et discipline, la seconde va demander flexibilité, adaptation et devra intégrer des notions difficilement quantifiables comme la confiance ou méfiance dans le projet, l'impact futur des changements, leur degré d'acceptation et/ou de rejet par l'organisation «client».

Etablir cet équilibre au départ du projet sera rendu plus facile si quelques principes fondamentaux ont été respectés.

## **1-1) PRINCIPES FONDAMENTAUX**

## **UNE ORGANISATION EFFICACE**

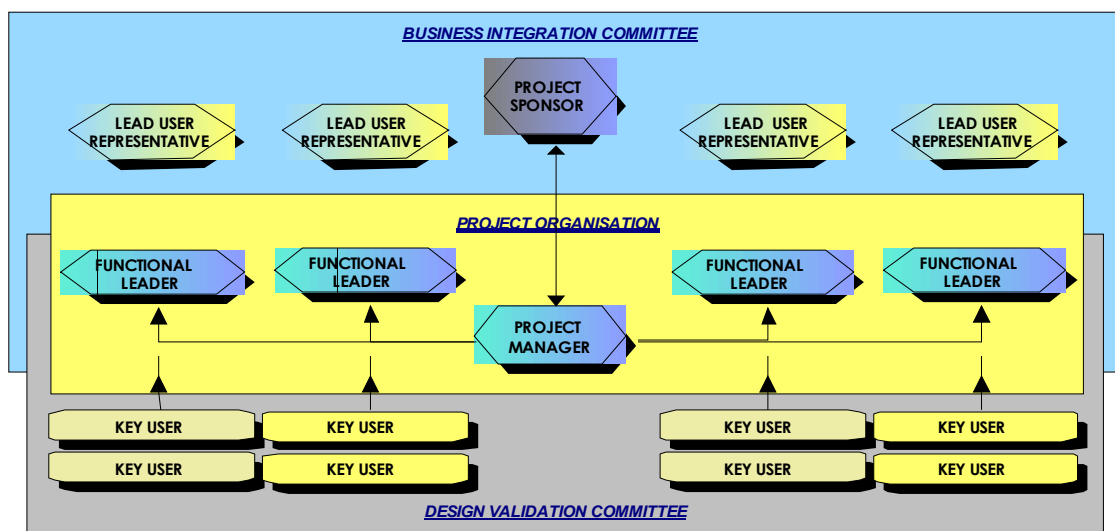
LA CLARTE des ROLES et le CHOIX des HOMMES CLES



Dans un projet de mise en place de SAP, le choix des hommes est fondamental pour préparer le changement en générant la confiance des futurs utilisateurs. Pour ce faire, des utilisateurs reconnus par leurs pairs dans leurs domaines fonctionnels respectifs furent détachés très tôt dans le projet (la plupart dès la phase de préparation), un chef de projet expérimenté a été nommé et l'équipe a été complétée par des spécialistes informatiques internes. Une répartition claire des rôles fut alors décidée; les utilisateurs étaient responsables et perçus comme tels, de concevoir, préparer et livrer le nouveau système fonctionnel tandis que le chef de projet devait assurer le contrôle général du projet et la coordination des actions de préparation du changement. Les spécialistes SAP furent recrutés sur le marché extérieur auprès de plusieurs sociétés de consultants.

Ne pas surcharger les leaders fonctionnels avec d'autres considérations, le management du projet doit fournir et contrôler les outils de contrôles et le management technique doit fournir les méthodes et les outils pour travailler efficacement.

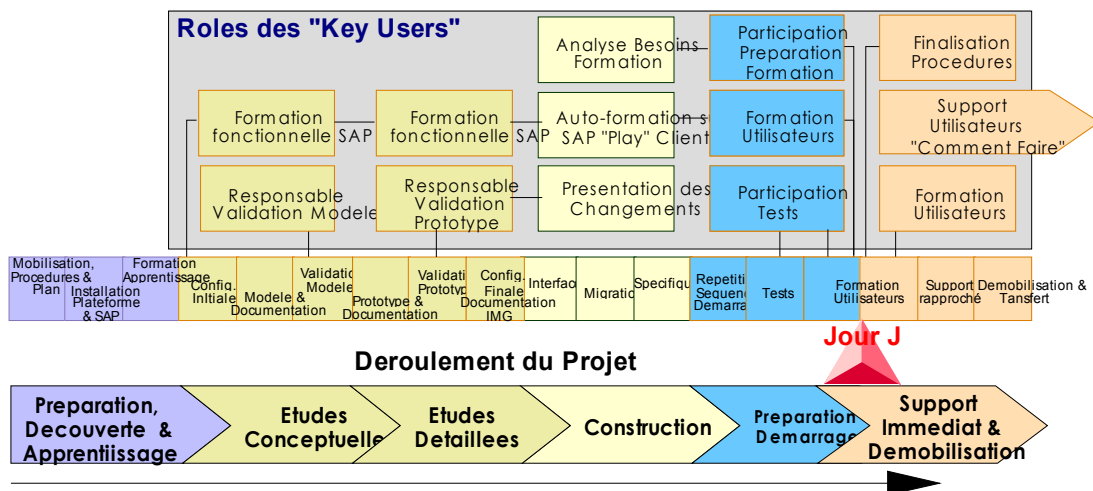
## 1-2) PARTICIPATION DES UTILISATEURS



Des «key-users» nommés par les sponsors fonctionnels étaient chargés de représenter la communauté des utilisateurs lors des réunions de validation du nouveau système qui se sont déroulées en deux étapes, une première consacrée à une revue complète des fonctions , la seconde où chaque fonction était revue non seulement à partir du système mais également à partir de la documentation détaillée préparée en parallèle en utilisant la méthodologie et les outils prônés par SAP .

**Cette structure a donné aux utilisateurs les moyens formels de participer, commenter et valider le nouveau système.**

## 1-3) TRANSFERT DE CONNAISSANCES



Le rôle de ces «key-users» ne s'est pas limité à la validation de la future solution mais ils ont accompagné le projet de bout en bout jusqu'à acquérir graduellement une connaissance fonctionnelle détaillée leur permettant de participer en partie à la formation des futurs utilisateurs mais également d'assurer le support fonctionnel après

«l'implémentation», pour les utilisateurs ayant oublié «comment faire».

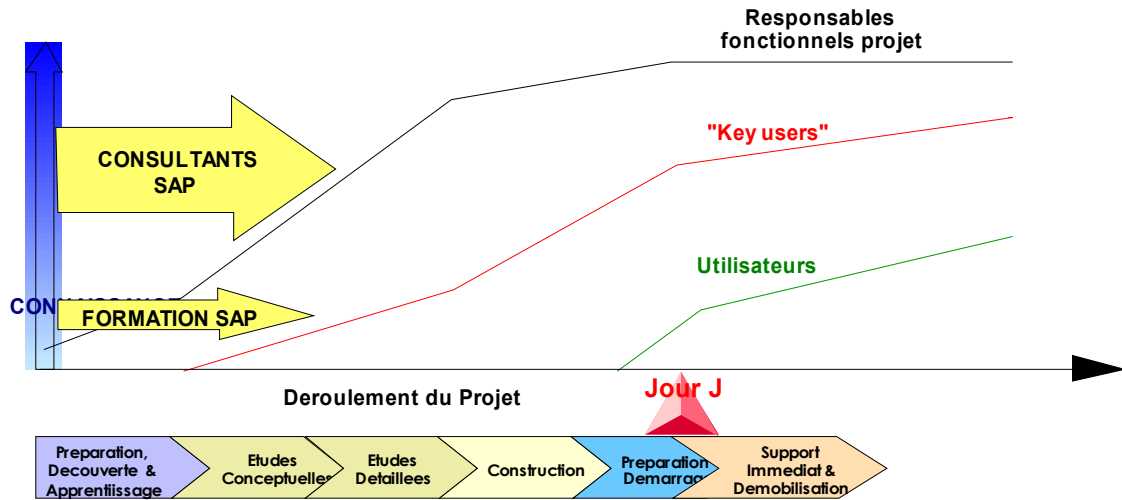
Rôle clé pour la validation du design et la communication des éléments de changement.

Rôle clé dans la participation aux tests, tant en phase préparation qu'en phase exécution.

Rôle très important dans la mesure de leur disponibilité pour la formation, avec à l'appui des séances d'appoint de «former le formateur».

## MANAGEMENT du CHANGEMENT

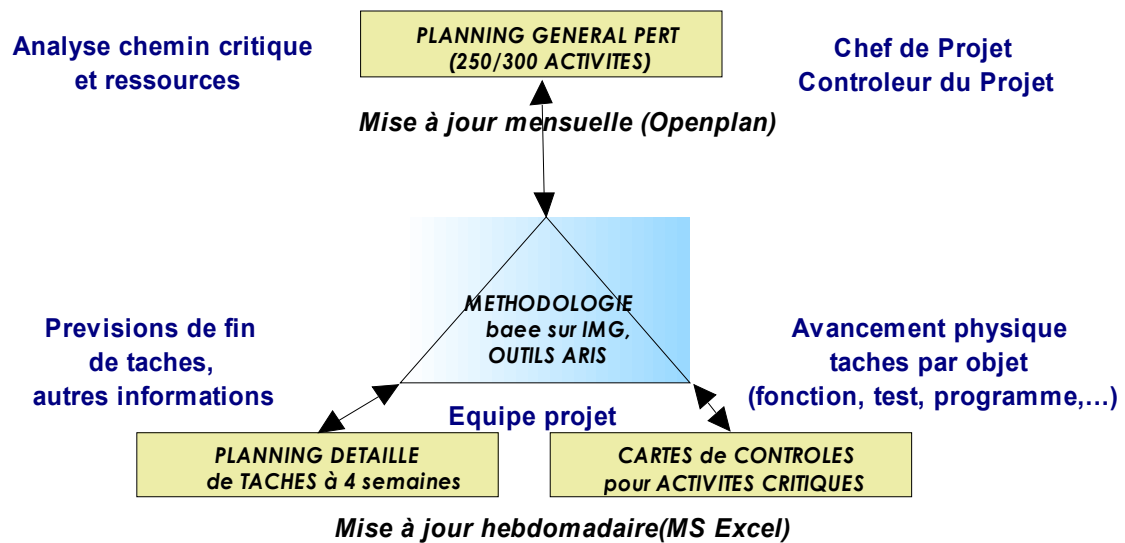
### LE TRANSFERT de CONNAISSANCE



## 1-4) CONTROLE ET FLEXIBILITE

### MANAGEMENT de PROJET

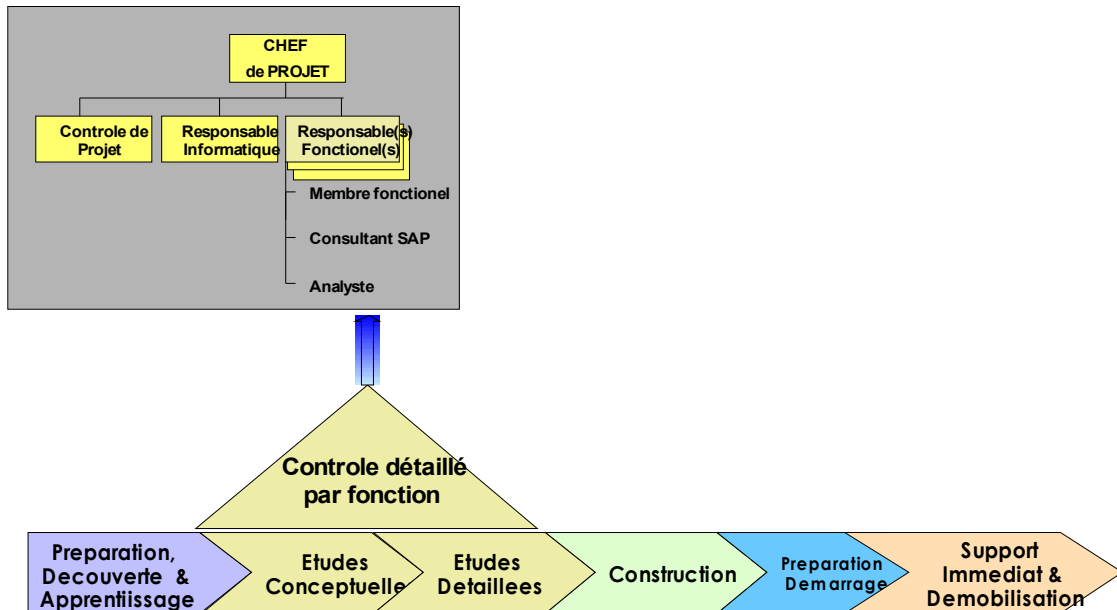
### CONTROLE SIMPLE avec OUTILS SIMPLES





## MANAGEMENT de PROJET

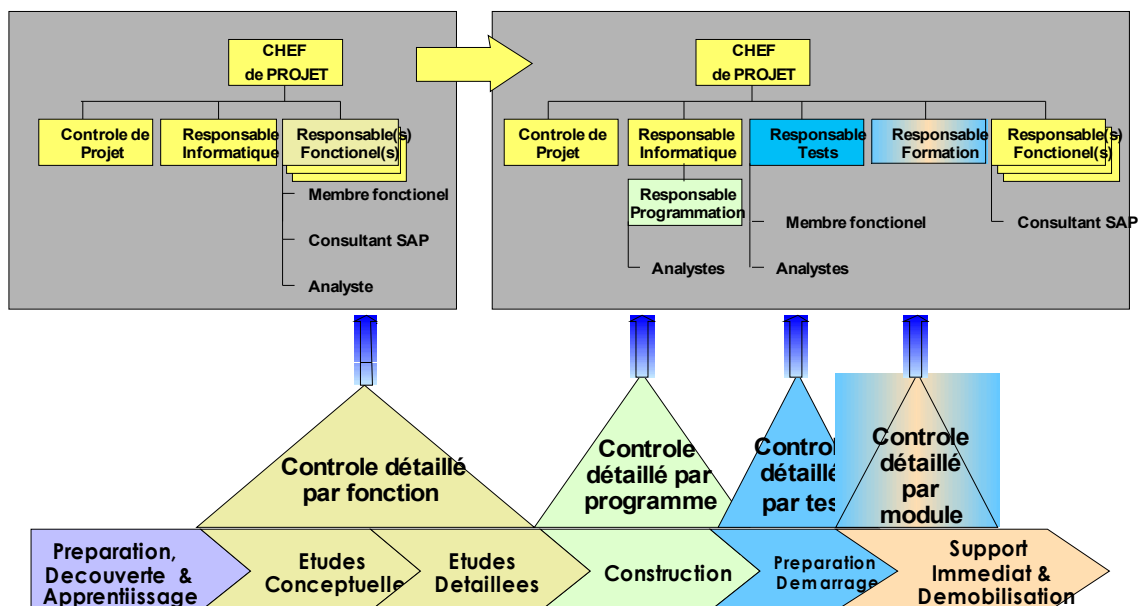
### Le CONTROLE des ACTIVITES CRITIQUES



## 1-5) COHERENCE ET CONTINUITE

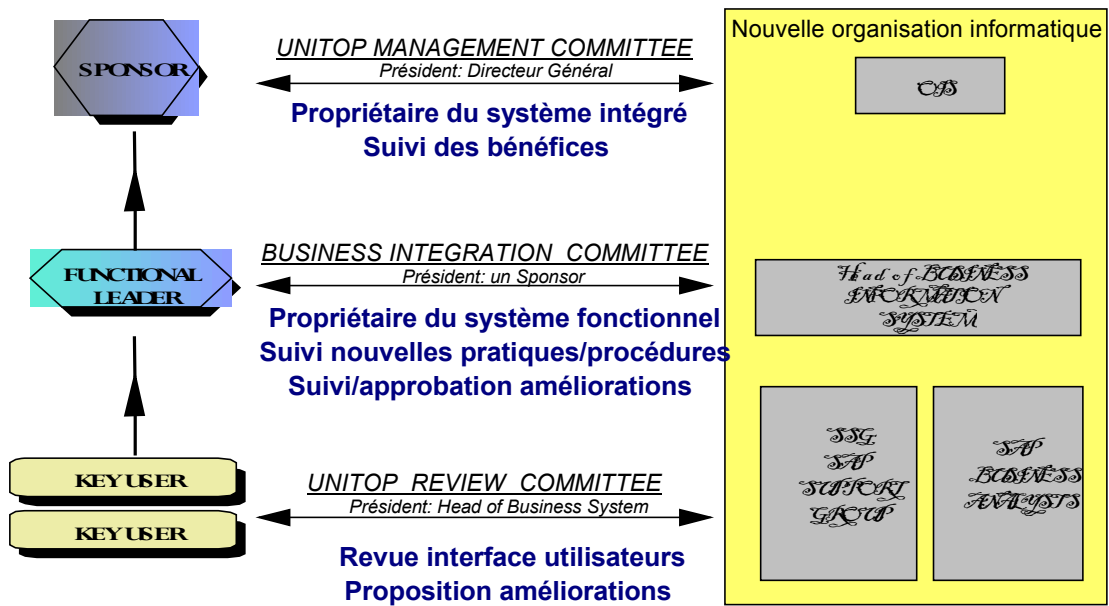
## MANAGEMENT de PROJET

### L'EVOLUTION de L'ORGANISATION



## MANAGEMENT du CHANGEMENT

### L'APRES PROJET: CONTINUE et COHERENCE



## **V) L'HOMME AU CENTRE DU SYSTEME D'INFORMATION**

### **1) LES HOMMES, LES PROCESSUS et la TECHNOLOGIE**

Notre démarche pour tirer le meilleur parti de SAP R/3

(**P E R**: Package-Enabled Reengineering)

#### ***\* Champ d'application de la Route Map***

Objectifs:

Importance du reengineering (intégré).

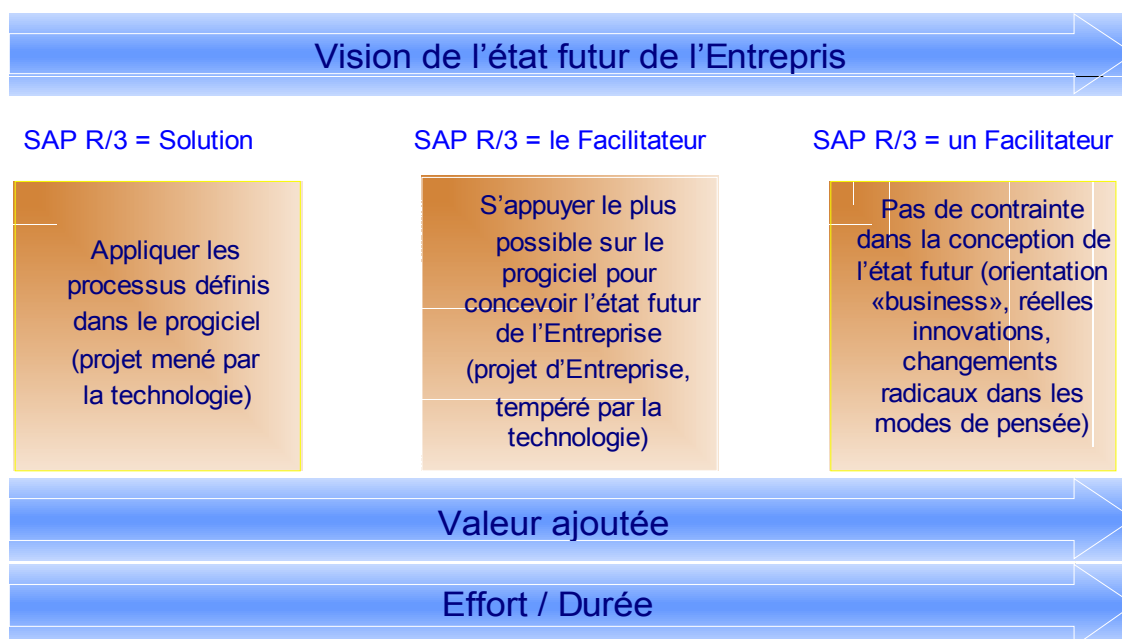
Route map PER.

Il y a toujours une démarche de « Business Process Reengineering » ( BPR ) pour la mise en place de progiciel.

- Améliorer les performances de l'Entreprise par le reengineering des processus en s'appuyant, sur SAP R/3.
- Résultats:
  - Des processus optimisés produisant des résultats de haute qualité
  - Un progiciel (SAP R/3) installé.

Une nouvelle organisation mise en place

## Positionnement de la Route Map SAP R/3



4

Trois masses de projet :

- Le projet est de moins en moins centré sur le progiciel.
- Le client s'appuie fortement sur le progiciel pour réaliser le BPR.
- Le client est parti dans réflexion de BPR et le progiciel est un moyen

(Exemple Eaton et Air Liquide: expression de besoins puis qualification du progiciel).

Dans quels cas appliquer PER :

- Projets de reengineering avec solution « progiciel ».
- Projets de mise en œuvre de progiciel avec une dimension organisation et ressources humaines.
- Disponibilité d'un progiciel leader (SAP R/3).
- Processus relativement standard.

Volonté de changer l'organisation et les procédures de travail (il est parfois préférable de modifier nos processus pour optimiser l'usage du progiciel, que de chercher à tout prix à faire coller la technologie aux processus actuels).

Le double point de vue:

A) SAP R/3 dans une perspective Reengineering :

- l'utilisation de SAP R/3 permet de mener le projet beaucoup plus rapidement.
- le progiciel inclut des pratiques réputées comme les meilleures, et favorise donc, la performance des futurs processus.

B) Le Reengineering dans une perspective SAP R/3:

le contexte reengineering permet d'augmenter de façon significative les gains apportés par le progiciel, la prise en compte des aspects organisationnels et humains en plus des aspects technologiques a un effet catalysant sur les performances.

Obtenir des gains rapidement:

- Les éléments de la solution sont définis tôt dans le projet.

L'approche «timeboxing» permet d'obtenir des fonctionnalités acceptables rapidement (au lieu de fonctionnalités optimisées plus tard).

- Les interfaces, les conversions de données, les spécifiques sont « prototypés » tôt dans le projet.

Les décisions importantes sont prises tôt dans le projet.

Se focaliser sur des gains mesurables:

- Importance du rôle joué par la proposition de valeur et par le business plan.
- Le business plan oriente fortement le périmètre du projet et les décisions importantes .

Quantifier les impacts des principales demandes sur le business plan.

Référence constante à la value proposition, aux objectifs quantifiés durant toute la durée du projet.

ex : baisse du niveau de stock de 50%.

Viser la valeur ajoutée:

Processus sur lesquels le progiciel est en dessous des «best practices ». Il faut voir très vite si il ne faut pas choisir, pour ces fonctionnalités, un autre outil.

### **Concepts clés:**

- Propositions de valeur
- Les hommes, l'organisation, les technologies
- Vision de la solution future
- Utiliser les modèles de processus proposés par SAP R/3
- Séances de convergence
- Résolution des écarts
- Vagues de déploiement
- Timeboxing

### **Proposition de valeur :**

- Problèmes de performances mis en lumière par :
  - une approche benchmarking
  - l'étude des meilleures pratiques dans le secteur
  - l'analyse des écarts de performance
- Identification des opportunités d'améliorations lourdes, susceptibles de combler les écarts de performances.
- Quantification des améliorations.
- Lister les questions clés et les réponses possibles.

### **Les hommes, les processus et la technologie:**

Les hommes :

- motiver
- développer / former
- gérer le changement

Les processus :

- support à la stratégie
- meilleures pratiques
- simplifier / mesurer

Les technologies:

- support à la stratégie
- choix des technologies
- utilisation optimale

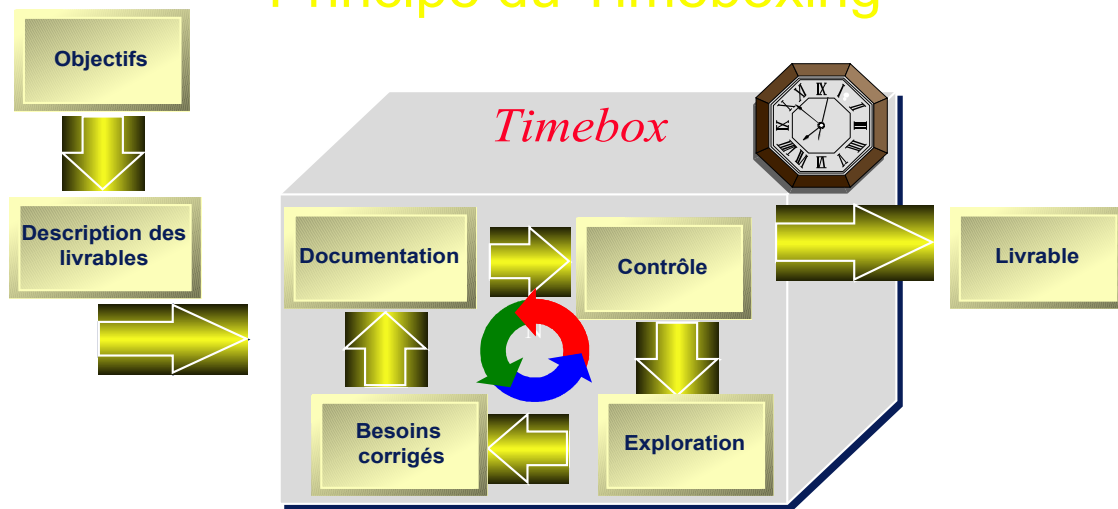
### **La vision de la solution future:**

- Intégration de la stratégie d'entreprise
- Benchmarking
- Facilitateurs technologiques (principalement SAP R/3):  
Facilitateurs sur le plan ressources humaines (structure organisationnelle, mode de management, communication, développement des compétences, ..)
- Brainstorming:  
Partage de la vision.

### **Modèles de processus proposés par SAP R/3:**

- Modèles de processus basés sur les possibilités et les meilleures pratiques de SAP R/3.
- Ils sont indépendants d'un secteur industriel ou d'une organisation précis.
- Ils fournissent une bonne base pour la conception d'un processus futur.
- Ils sont souvent disponibles dans un outil de modélisation avec un rapprochement possible avec les fonctions, les écrans et les états de SAP R/3.

## Principe du Timeboxing



- Concentrer les efforts sur quelques objectifs, et limiter le temps alloué à l'équipe pour atteindre ces objectifs
- Les livrables sont mis au point par itération
- Le délai est fixé, les fonctionnalités sont flexibles

20

- Concentrer les efforts sur quelques objectifs, et limiter le temps alloué à l'équipe pour atteindre ces objectifs.
- Les livrables sont mis au point par itération.
- Le délai est fixé, les fonctionnalités sont flexibles.



## Structure de la Route Map:

### Structure de la Route Map



## **CONDUITE DU PROJET:**

- Charte de projet
  - Plan de communication
  - Suivi des demandes d'évolution
  - Standards et procédures applicables au projet
  - Suivi des initiatives d'amélioration court terme
  - Plan de développement des compétences
  - Futures procédures de travail.
  - Phase transverse au projet.
  - Phase non incluse dans la précédente version de PER.
  - Lancement
  - Suivi et contrôle : inclut les demandes d'évolution, par rapport à la charte projet initiale (correction de périmètre...). .
  - Rédaction de la charte projet, évolution et bilan en fin de projet pour analyser les évolutions (telle demande a générée tel coût supplémentaire)
  - Fermeture : bilan, leçons apprises.
  - Gestion des améliorations court terme : ce qui peut se faire immédiatement (hors progiciel). Les actions définies seront suivies.
- Planning de déploiement : évolue au fur et à mesure en fonction des événements du projet (besoins nouveaux pour des filiales par exemple).
- Gestion du contrat éditeur : par exemple Oracle qui vend une solution x, qui n'existe pas. Aide pour le client.
- 
- Définition de l'infrastructure:
- L'infrastructure couvre
- les systèmes d'information (technologies et applications)
  - les ressources humaines (description des postes de travail, compétences associées)
  - l'organisation (découpage des fonctions)

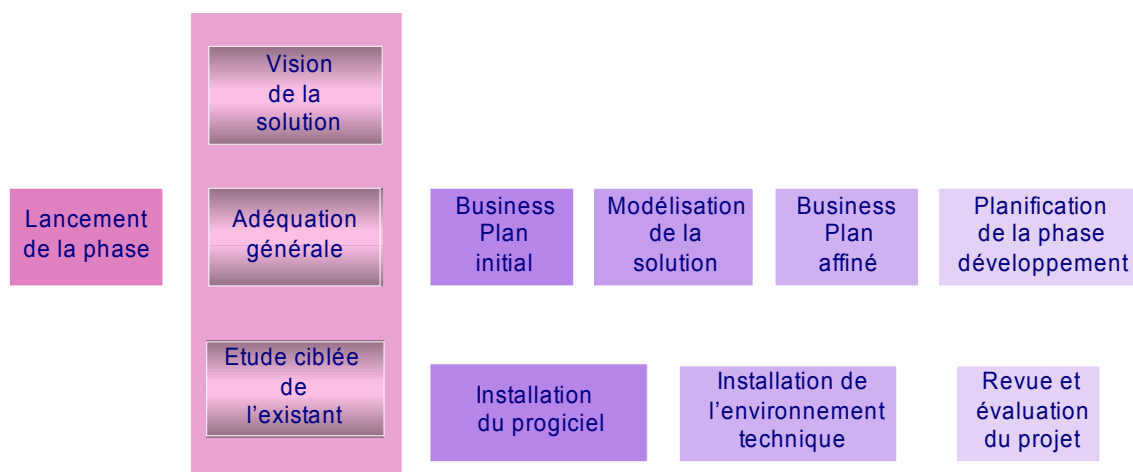
Cette phase permet, durant le projet, de définir l'infrastructure cible, et le plan de migration pour atteindre la cible en conformité avec les objectifs du projet

## **DEFINITION DE LA SOLUTION:**

Principaux livrables:

- Evaluation de l'état actuel (améliorations court terme, référentiel des performances).
- Business plan (dédit de la proposition de valeur)
- Documentation de l'environnement technique.
- Description de la solution cible (processus modélisés, règles de gestion, structure organisationnelle).

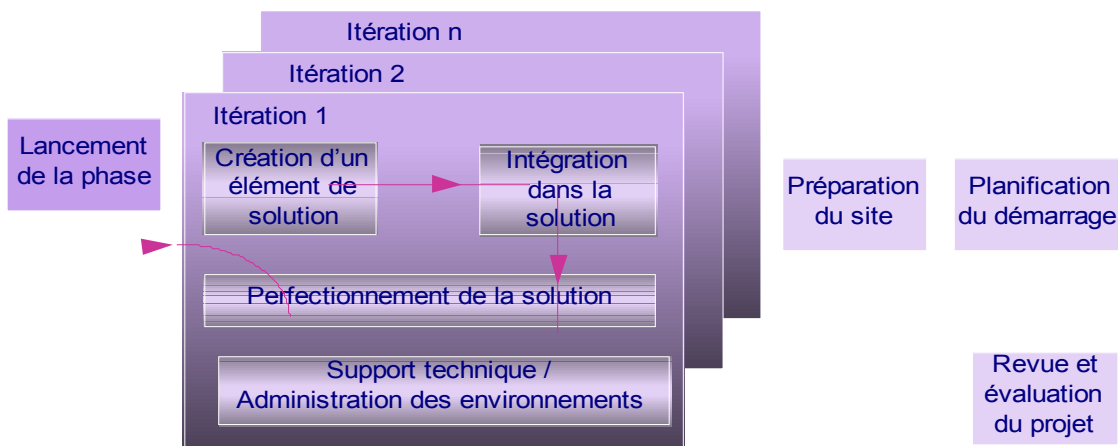
## Définition de la Solution



## **DEVELOPPEMENT DE LA SOLUTION :**

- Eléments de solution développés
- Choix arrêté lors des études de solutions alternatives
- Business Plan perfectionné
- Infrastructure technique installée
- Système installé et testé sur le pilote

## Développement de la Solution



## Démarrage



### DEMARRAGE:

- Supports de formation
- Utilisateurs formés
- Données reprises et validées
- Environnement de production installé
- Nouveaux processus, nouvelles procédures de travail opérationnels
- Système de suivi des évolutions/optimisations
- Plan d'évolution

## 2) LES RISQUES

### **La Conduite du Changement, facteur clef de succès de la mise en place d'un programme SAP R/3**

#### LE DEFI SAP:

SAP est différent par l'impact qu'il a sur les organisations. Comprenant cela, il faut planifier le défi, le manager...c'est la clef.

Si l'on ne prend pas en compte les inévitables changements d'organisation, la mise en place de SAP peut être une réussite technique, et par ailleurs produire un chaos organisationnel, générant des réactions négatives à l'encontre du nouveau système et une sous-utilisation de ses puissantes fonctionnalités.

« Menez ce défi à bien et vous serez un héros ; ignorez-le, ce sera à votre propre péril...»

- Chef de Projet SAP R/3  
Grande Compagnie Pétrolière

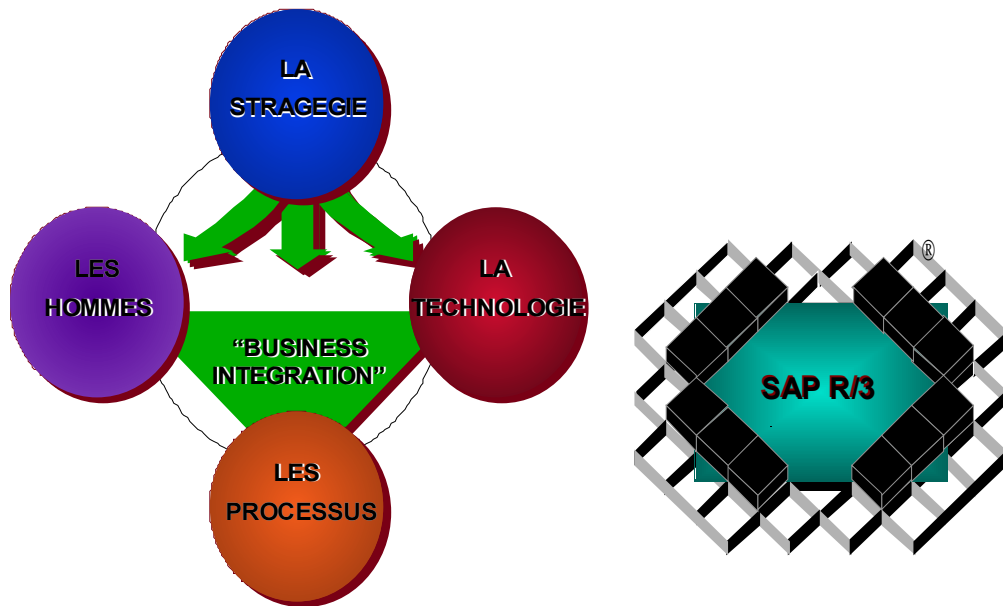
#### Le choix SAP R/3:

Le fort potentiel SAP R/3 :

- une maintenance aisée et une réduction des coûts informatiques.
- de riches fonctionnalités .
- la possibilité de développer des meilleures pratiques.
- un système intégré qui permet une rationalisation des processus.

➡une homogénéisation des données qui facilite le reporting.

**Mais SAP R/3 n'est pas un projet, c'est un produit.**



**Liste d'écueils rencontrés lors de mises en place du progiciel SAP R/3 :**

- SAP R/3 est considéré comme un projet en lui même (approche uniquement Système d'Information.)
  - ➡clarifier les besoins de changement.
  - ➡donner un niveau d'ambition et des objectifs globaux.
- SAP R/3 ne fournit pas de vision business globale:
  - ➡développer les orientations business.
  - ➡faciliter l'émergence d'une vision partagée.
- Un manque de légitimité de l'équipe projet:
  - ➡bâtir les actions de support du haut management.
- Un manque d'implication des managers:
  - ➡s'organiser en projets locaux.

- Une résistance culturelle envers un progiciel intégré:
  - ➡ communiquer et expliquer.
  - ➡ Montrer tout au long de la mise en place la cohérence entre SAP R/3 et la stratégie d'entreprise.
- La peur d'un impact social:
  - ➡ avoir une politique de Ressources Humaines.
- Une faible prise en compte des changements de comportement:
  - ➡ analyser les perceptions et les impacts.
  - ➡ se focaliser sur le support et l'assistance aux changements de comportement, pas sur le support et l'assistance à SAP R/3.
- Des nouvelles interfaces utilisateurs mal maîtrisées, avec un manque de formation:
  - ➡ évaluer en laboratoire et en situation de travail réelle les supports de formation.
- Des lacunes dans la logistique et la distribution du produit:
  - ➡ utiliser les techniques marketing de lancement et de vente de produits.
- Des efforts mal équilibrés entre le développement du système et la conduite du changement:
  - ➡ organiser l'équipe projet de façon pluridisciplinaire avec une approche «Business Intégration».

Ces écueils ont eu des conséquences négatives dans la mise en place de SAP R/3:

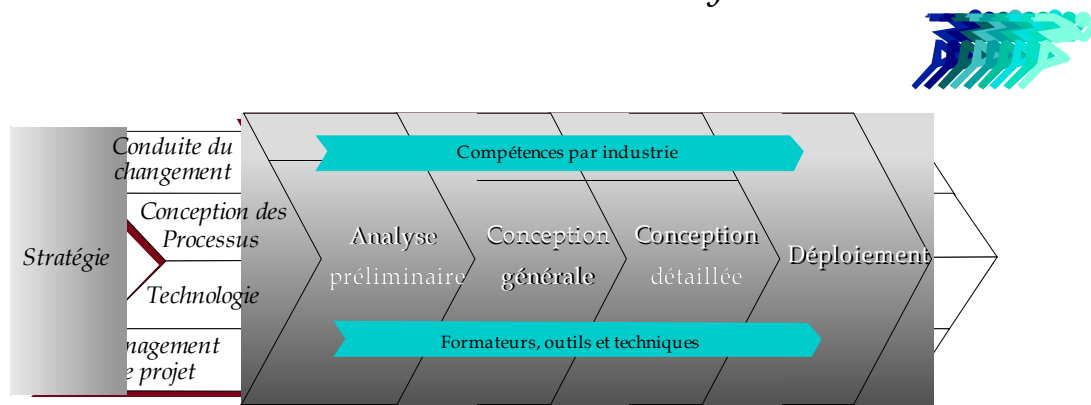


- Une réduction des gains attendus par la mise en place de SAP R/3 (retard ou échec) :
  - ➡ une lenteur d'utilisation opérationnelle efficace du système par les acteurs.
  - ➡ une sous-utilisation des fonctionnalités étendues de SAP R/3.
- Un coût de mise en place dépassant largement le budget prévu :
  - ➡ des besoins de formation complémentaire, des adaptations correctives du système.

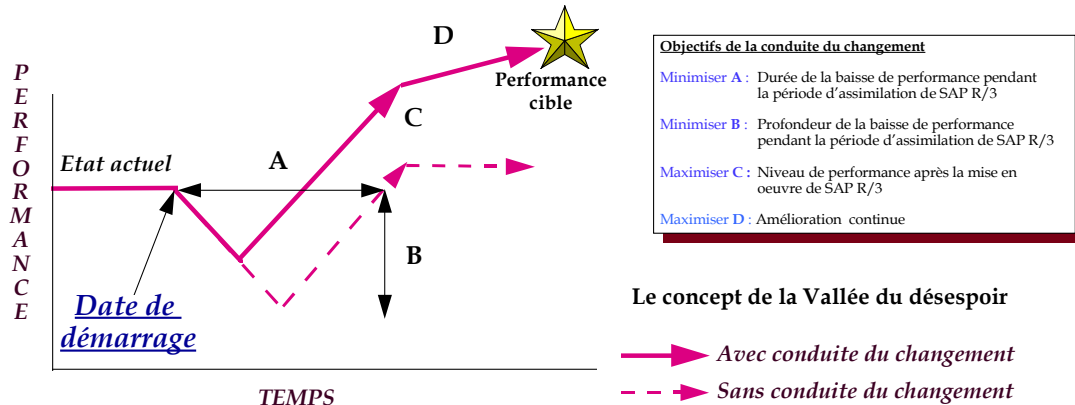
***Les hommes sont la clef de voûte d'un projet de mise en place de SAP R/3 : leur préparation, leur volonté et leur aptitude à changer sont des facteurs critiques de succès***

### 3) REENGINEERING

*Pour assurer la mise en oeuvre de SAP R/3, nous avons développé une méthode, "Method R/3", qui intègre de façon simultanée le re-engineering, la gestion du changement et les activités d'installation de systèmes*



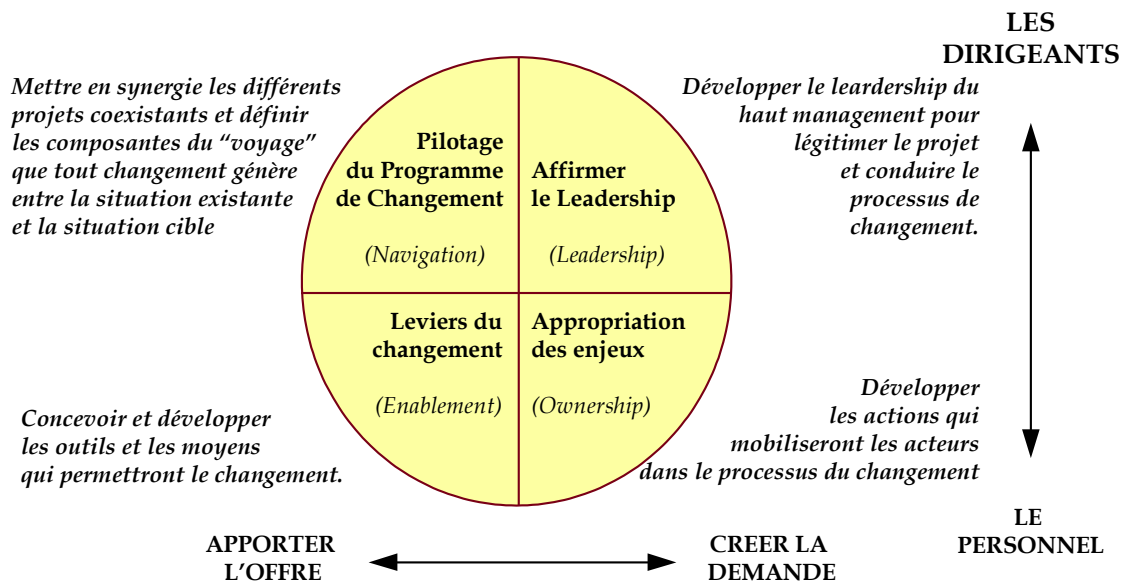
## La Conduite du Changement pour garantir le succès de la mise en place de SAP R/3 et dépasser les résultats



L'objectif de la Conduite du Changement est de minimiser l'ampleur de la vallée du désespoir et de donner à l'ensemble de l'organisation les compétences et les moyens d'atteindre ses objectifs plus rapidement, voire de les dépasser.

11

## Un cadre de Conduite du Changement éprouvé



12

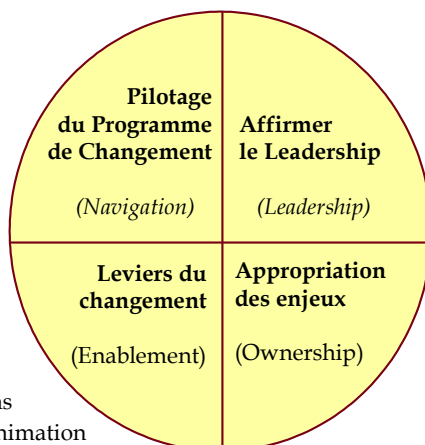
## *Les méthodologies et outils associés à ce cadre*

### Planifier, manager, superviser

- Pilotage du changement
- Coordination des projets
- Maîtrise des risques
- Définition et mise en oeuvre du voyage
- Définition des critères de succès et suivi

### Rendre capable de

- Refonte de processus
- Environnement de travail
- Support à la performance
- Externalisation de fonctions
- Système de pilotage et d'animation
- Ingénierie des ressources humaines
- Ajustement de l'organisation, voire réorganisation



### Construire

- Vision
- Séminaire de direction
- Création de la tension
- Marketing et communication du changement
- Suivi et sanction des résultats

### Mobiliser

- Réseau de diffusion du changement
- Organisation qualifiante
- Simulation / Mise en situation
- Expérimentation
- Enrichissement des emplois

13

### ● Le Pilotage du Programme de Changement permet :

- ➡ de définir et de planifier,
- ➡ de mettre en oeuvre, de manager, de mesurer et de superviser,
- ➡ de coordonner et assurer la cohérence,
- ➡ d'analyser les risques et de mettre en place les actions appropriées.

*Le Management de Programme, réalisé par une équipe centrale et multi-compétences dédiée, est essentiel dans la mise en oeuvre d'un projet SAP R/3.*

### ● Affirmer le leadership de la hiérarchie de l'organisation est nécessaire pour aider :

- ➡ les leaders
- ➡ les agents du changement à s'impliquer de façon efficace tout au long de la mise en oeuvre du projet pour :
- ➡ piloter le projet, soutenir les efforts, atteindre les objectifs.

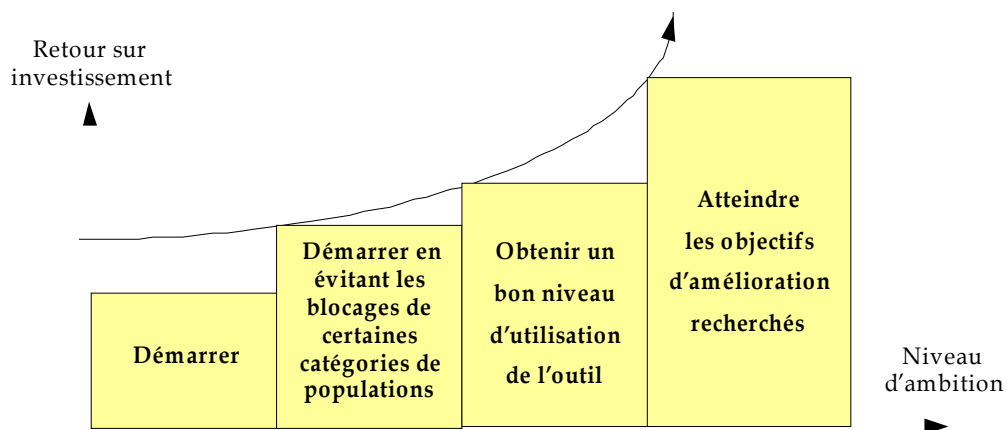
***Il faut définir la vision qui est un état futur de l'entreprise souhaité par le haut management.***

***Cette image est «le phare» du projet pendant tout le voyage.***

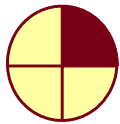
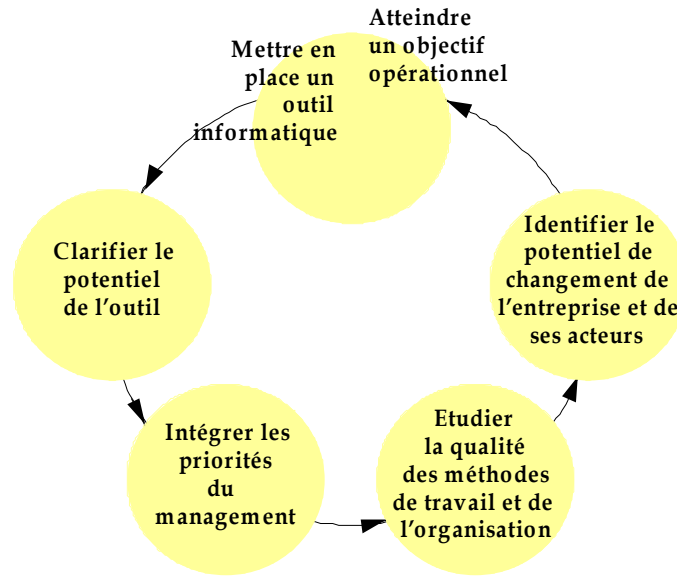
● La démarche de Conduite du Changement permet de définir la vision et ainsi :

- ➡ d'assurer une stabilité des orientations et une continuité des directions prises.
  - ➡ de donner corps aux objectifs, valeurs et caractéristiques de l'organisation.
  - ➡ d'englober tous les aspects de l'organisation.
  - ➡ de donner des objectifs et/ou des valeurs plus ambitieux.
  - ➡ Définir une approche pertinente et cohérente qui permettra d'atteindre les objectifs business fixés.
- ➡ ***Créer une implication réelle et opérationnelle des hommes.***

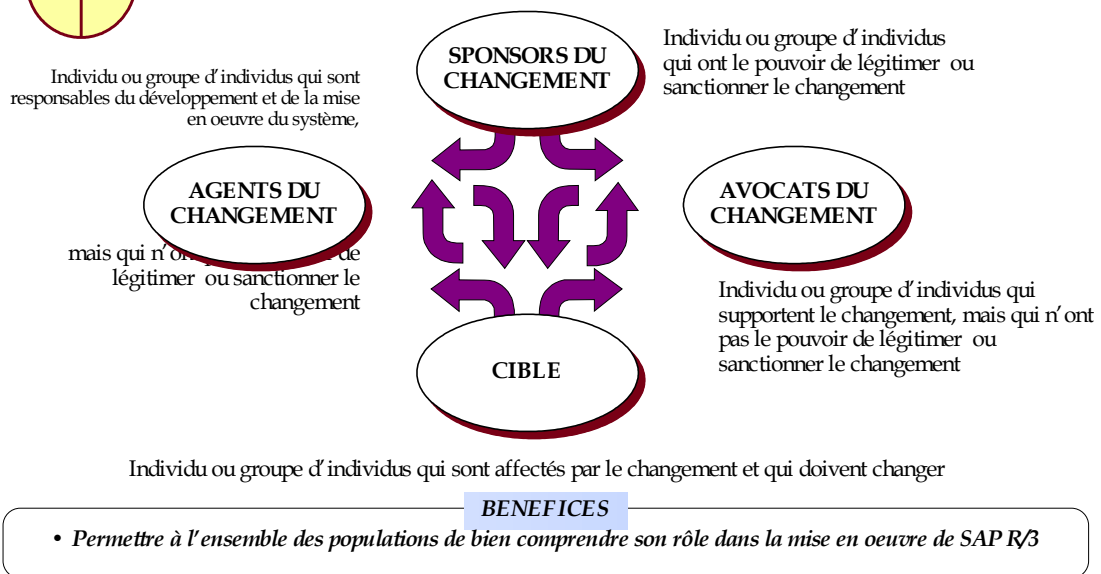
*Choisir un niveau d'ambition correspondant à la vision.*



*Et suivre un processus itératif pour atteindre un objectif opérationnel.*



*Identifier les acteurs clefs de la mise en oeuvre de SAP R/3*



*Partager la vision et construire un plan d'accompagnement pour assurer le succès du projet, ainsi que la "satisfaction" des acteurs*

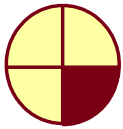


Rôles Clef	Plan d'accompagnement des "personnes clef" pour ...
<b>Sponsor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisir les ressources appropriées pour réaliser le changement</li> <li>• Comprendre les impacts du changement sur les organisations</li> <li>• Montrer publiquement le soutien et l'implication</li> <li>• Rencontrer les acteurs clefs pour promouvoir le changement</li> <li>• Encourager les "supporters" du changement et "éduquer" ceux qui résistent au changement</li> <li>• Contrôler l'avancement et les stades du processus du changement</li> </ul>
<b>Avocat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuader la hiérarchie, qui a le pouvoir de légitimer et sanctionner le changement, d'effectivement le faire</li> <li>• Identifier les agents du changement appropriés</li> </ul>
<b>Agent du changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adhérer au changement et s'engager réellement dans le processus</li> <li>• Comprendre leur rôle et adopter une attitude modèle</li> <li>• Identifier les problèmes de résistance au changement, développer les solutions pour les résoudre et les mettre en place</li> <li>• Participer à la communication et à la formation</li> <li>• Devenir des experts des processus cibles et du système</li> </ul>

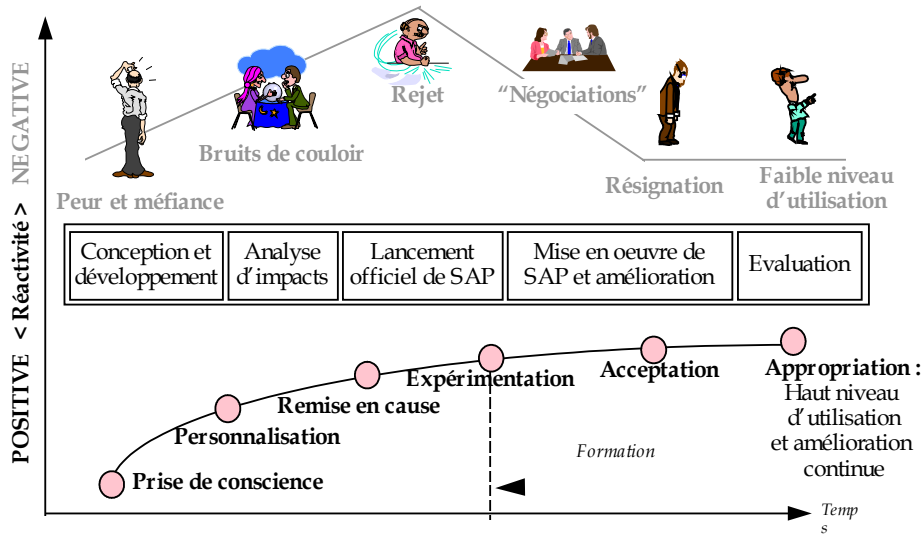
### L'appropriation des enjeux:

- L'appropriation des enjeux vise à :
  - ➡ générer l'adhésion des acteurs.
  - ➡ mobiliser les acteurs.
  - ➡ accepter les changements liés à la mise en oeuvre de SAP R/3.

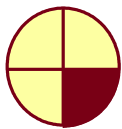
Cela concerne l'ensemble du personnel de l'organisation.



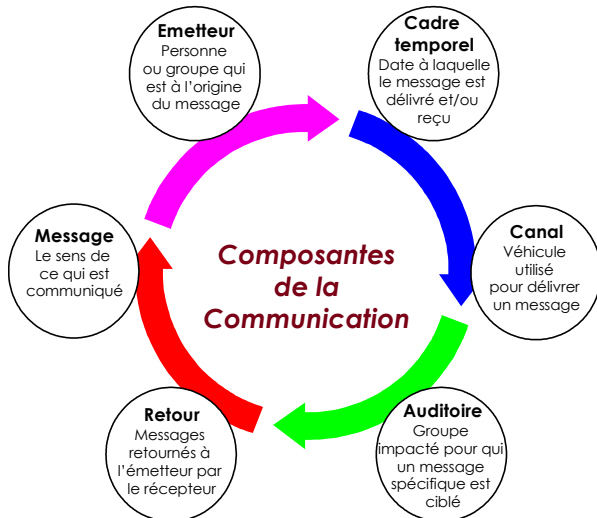
*La Stratégie d'implication permettra de changer la courbe naturelle de résistance au changement en une courbe positive*



23



*Développer un plan de communication qui intègre efficacement les différentes composantes de la communication*

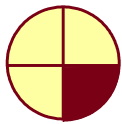


**Le plan de communication permet :**

- d'informer les acteurs
- et ainsi de fortement diminuer les risques de rejets dus à l'incompréhension et au manque d'information, voire à la désinformation.

24





*Développer un plan d'implication qui précise les rôles, responsabilités et activités des acteurs du changement, à tout niveau. Un réseau d'acteurs du changement, les "Champions du Changement" sera créé.*



*"Un changement majeur ne peut réussir sans un réseau de soutien de ce changement qui appuiera continuellement le besoin de changer tout au long de l'action"*

*- Daryl Conner  
"Managing the Change"*

25

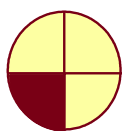
## Les Leviers du Changement:

### ● Les leviers du changement sont :

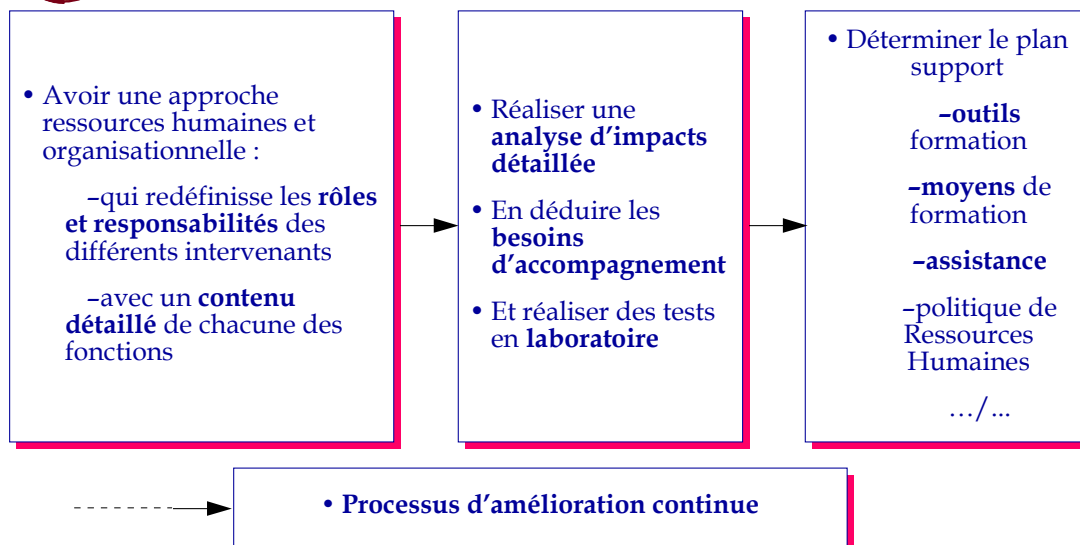
- les outils
- les moyens

qui seront développés et utilisés pour :

- développer la capacité des utilisateurs à bien utiliser SAP R/3
- supporter le Changement, pendant et après la mise en oeuvre de SAP R/3



*Andersen Consulting a développé un processus structurant pour former les utilisateurs et soutenir le changement.*



28

#### 4) Les hommes face au système d'information, Conduite du changement :

##### Stratégie de communication :

##### Plan de formation

«Certaines entreprises connaissent des dérives graves, voire des échecs quand elles mettent en place leur nouveau système d'information, sans que la technique soit vraiment en cause, mais par méconnaissance de l'utilisateur, et par une ignorance criante des facteurs humains, stratégiques, organisationnels.»

L'objectif est de montrer comment remettre l'homme au centre du projet de refonte du système d'information par des démarches de communication et de formation appropriées.

Des exemples concrets de réalisations vous seront présentés

Bien que la composante informatique soit un élément essentiel de la refonte d'un système d'information, la technique est rarement un bon vecteur de communication

### **Les enjeux:**

- Les changements induits par la refonte du S.I.
- Un constat
- Les facteurs de déstabilisation
- Stratégie de communication
- Méthodologie de communication:
  - Démarche générale
  - Principes de mise en œuvre
  - Rôles des acteurs
- Supports et outils:
  - Moyens communément utilisés
  - Un exemple : le journal du projet DHL
- Conditions de succès:
  - Plan de formation
  - Démarche globale de formation

### **Les changements induits par la refonte du S.I:**

La mise en œuvre des nouveaux systèmes d'information (particulièrement les progiciels de type intégré) induit généralement des changements simultanés sur plusieurs axes

#### **Evolution des métiers :**

- disparition des tâches de saisie isolées, renforcement des fonctions d'analyse, nécessité de maîtriser les flux.

#### **Changement technologique :**

- introduction de nouveaux concepts et de nouveaux outils.

### Changement organisationnel :

- évolution des procédures, des modes de relation entre services.

### Un constat:

Face à ces changements, il existe trois types de réactions sur la population concernée:

- 10 à 15 % prêts à s'investir : les enthousiastes
- 10 à 15 % qui feront de l'obstruction : les réfractaires
- 70 à 80 % entre les deux : le «marais», qui regroupe les plutôt favorables, les plutôt sceptiques, les hésitants, les craintifs...

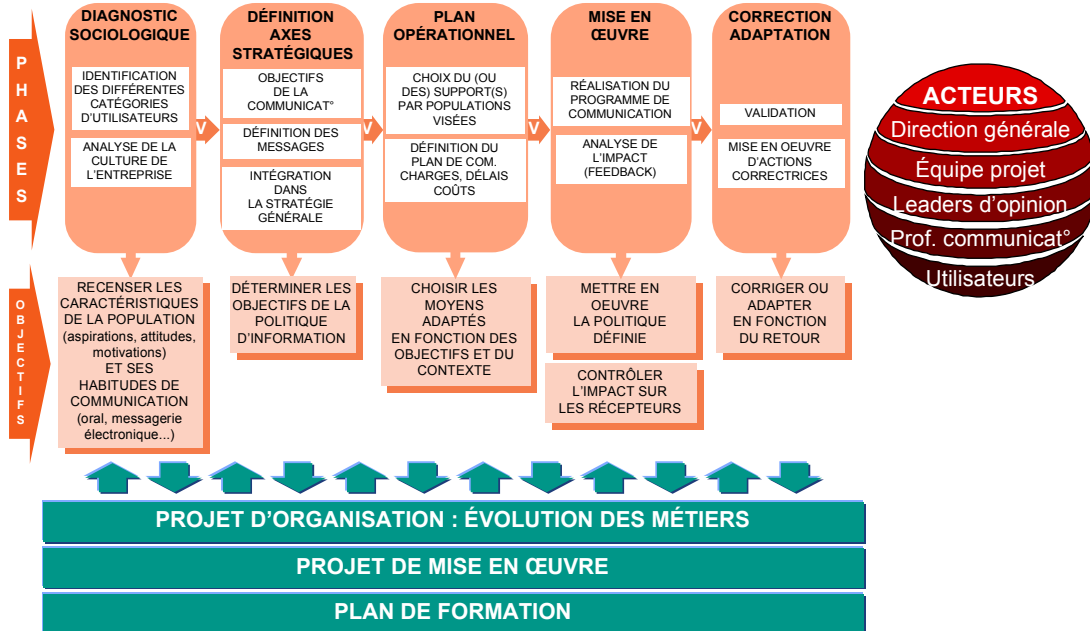
Il est essentiel d'agir sur cette dernière population, afin de garantir leur adhésion, clé du succès de la mise en œuvre du nouveau système et de sa pérennité

### Les facteurs de déstabilisation:

Les causes les plus courantes de résistance au changement par rapport au système d'information sont:

- La peur de ne pas être à la hauteur dans un nouveau contexte (acquisition de l'expertise sur de nouvelles technologies, modification du métier)
- Le sentiment d'une perte de pouvoir, de prestige ou d'autorité (dû à l'assimilation information = pouvoir)
- La crainte de voir son territoire réduit ou modifié.

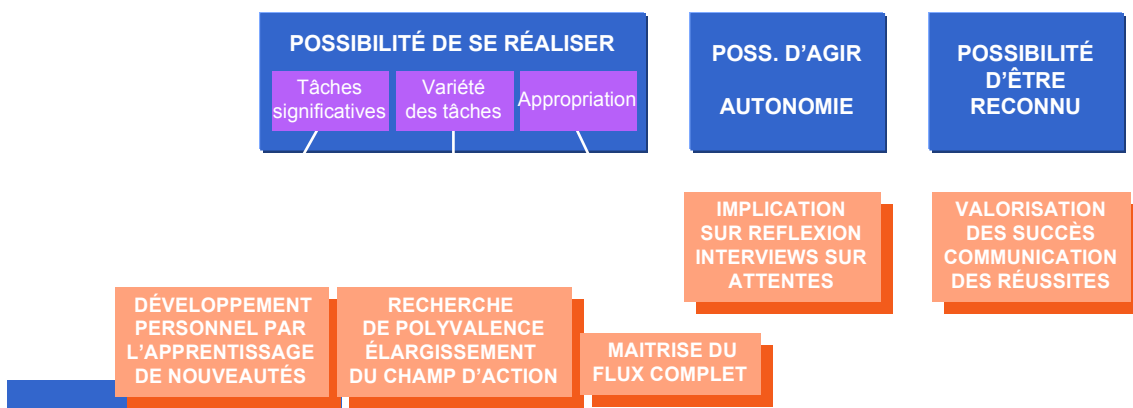
## Stratégie de communication Démarche générale



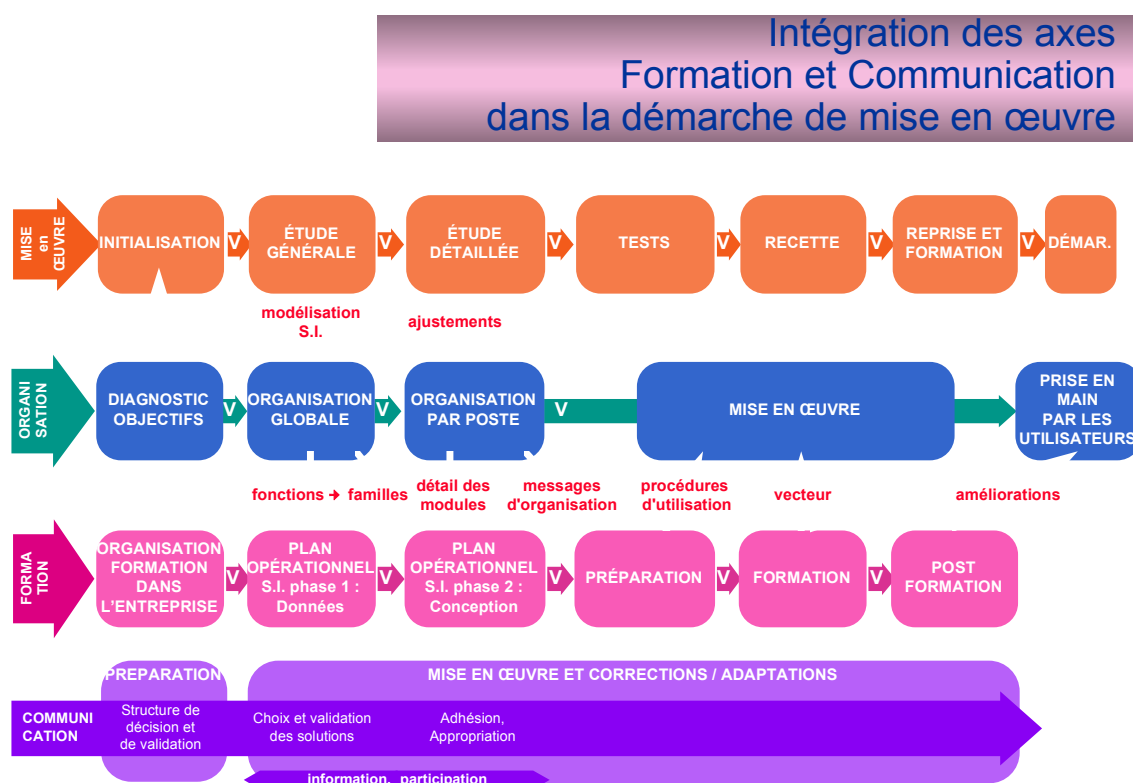
La réponse aux préoccupations des futurs utilisateurs doit s'effectuer dans un langage concret, proche de leur métier.

La communication doit donc se focaliser sur les enjeux et les apports du nouveau système.

Equation de la motivation et axes de communication.



- Direction Générale:
  - Elaboration et diffusion des messages clés.
  - Implication de la D.G. qui joue un rôle moteur dans la motivation des hommes.
- Equipe Projet:
  - Rôle d'animation de la communication.
  - Participation à la réalisation des supports.
- Leaders d'opinion:
  - Profil : choisis dans le pôle des enthousiastes.
  - Rôle de «tête de pont» (effet locomotive).
  - valeur de l'exemple.
- Professionnels de la Communication:
  - Internes si existence d'une Direction de la Communication.
  - Externes : Consultants, Agences.
  - Articles dans le journal d'entreprise.
  - Création d'un journal spécifique.
  - Vidéos diffusées à l'ensemble des utilisateurs.
  - Vidéo retransmise sur le circuit interne de l'entreprise (ex:dans le hall du siège).
  - Séminaire de lancement préalable à toute action de communication.
  - Personnaliser le projet.  
(lui donner une identité : un nom, un logo, un visuel représentatif...).
- Démarrer la communication au plus tôt (dès l'initialisation du projet).
- Favoriser la rapidité de transmission et l'étendue de la diffusion de l'information.
- Privilégier une communication à deux sens (ascendante et descendante).
- Garantir la continuité du processus dans le temps (multiplication et répétition des actions).
- Valoriser systématiquement les succès intermédiaires sans attendre la fin du projet.



La formation doit être abordée (comme tous les thèmes transverses) comme un projet à part entière et respecter le « phasing » du projet principal:

Phase 1 : identification de la cible, des modules de formation et des acteurs.

Phase 2 : élaboration des modules de formation et planification détaillée des travaux.

Phase 3: formation des formateurs et élaboration des jeux d'essai.

Phase 4 : formation des utilisateurs et formations complémentaires post démarrage.

- Analyse des métiers:
  - Identification des métiers à partir de la nomenclature des emplois.
  - Analyse par rapport à l'activité de base de l'entreprise.
  - Choisir les métiers concernés par la mise en place du S.I.
- Choisir des axes de compétences:
  - Axes de compétences par métier (avec des représentants par métier).
  - Identification des compétences précises par axe en distinguant :
    - compétences de base.
    - compétences liées aux objectifs stratégiques.
    - compétences d'avenir.
- Mise au point du plan stratégique de formation (par simulation):
  - Métiers et compétences retenus.
  - Population concernée/an pour chaque compétence.
  - Jours de formation/an par compétence.
  - Budget.

#### Définition des plans opérationnels de formation:

- Définition des familles d'utilisateurs - formateurs
  - Segmentation de la population au sein de chaque métier en fonction des travaux effectués dans l'entreprise (en liaison avec les autres plans opérationnels et à partir de l'organisation).
  - Données de base par famille:
    - nombre de personnes / familles d'utilisateurs
    - emplacements géographiques
    - contraintes diverses (présence ou autre)
  - Nombre de formateurs initiaux envisageables (par thème traité)
- Modularisation générale du contenu des formations (en liaison avec les autres plans opérationnels de formation):
  - Thèmes généraux à traiter (compétences) par famille.
  - Prérequis à la formation au S.I. (concepts, formateurs...).



- Construction optimale de l'ensemble des formations.
- Responsabilité par filière (/famille) et par Plan Opérationnel touchant plusieurs familles.
- Orientation générale du plan opérationnel S.I. - Budget.
- Modularisation détaillée du plan opérationnel S.I.
  - Nouvelles connaissances à acquérir (procédures)
    - par famille à court et moyen terme
    - par type (savoir, savoir-faire, savoir-être)
- Liens avec le projet de mise en œuvre:
  - Participation précoce des utilisateurs à la conception du nouveau système.
  - Travail effectué en fin de conception générale et en début de réalisation.
- Définition des profils utilisateurs à partir de la définition des familles.
- Choix type formation et support:
  - Définition type de formation:
    - résidentiel centralisé, décentralisé
    - autoformation + résidentiel
  - Nombre de niveaux de formateurs.
  - Définition des supports:
    - classique (transparents, manuels formateurs, manuels participants)
    - jeu d'essai (/ micro ou terminal + rétroprojection)
    - vidéo simple
    - vidéo interactive
    - programme interactif centralisé ou décentralisé
- Détails par module (utilisateurs et formateurs 2ème niveau)
  - Procédures à traiter sous chaque forme, logique de déroulement, progression.
  - Objectifs et méthode d'évaluation.

- Planning détaillé:
  - Plan détaillé (contenu / module, dates, durées, supports, lieux).
  - Plan de charges du groupe de projet formation.
- Redéfinition éventuelle des priorités (court terme / moyen terme):
  - Liens autres plans opérationnels de formation.
- Actions de communication - préformation:
  - Communication :
    - rôle essentiel de l'encadrement.
    - information / motivation.
  - Préformation :
    - recueil des attentes.
    - mises à niveau (lien autres plans opérationnels).
- Liens avec le projet de mise en œuvre:
  - Travail effectué en cours de réalisation.
  - Planning de formation réalisé en parallèle du planning de mise en œuvre.
- Réalisation des supports:
  - Réalisation des supports pédagogiques.
    - manuel des participants / utilisateurs (par famille).
    - supports particuliers (vidéo...).
    - manuel des formateurs.
    - jeux d'essais.
    - exercices.
    - questionnaires d'évaluation.
- Préparation logistique:
  - Convocations.
  - Logistique (transports, hôtels, salles).

- Galop d'essai.
- Liens avec le projet de mise en œuvre :
  - Travail effectué en fin de réalisation et fin de tests.
  - Documentation utilisateurs = manuels participants.
  - Jeux d'essais = copie maquette pour tests (environnement spécifique).
- La formation des utilisateurs:
  - Suivi réalisation si autoformation
- Evaluation:
  - "Feed-back" sur réalisation suite formation
  - "Feed-back" sur amélioration des supports
- Liens avec le projet de mise en œuvre :
  - Prise en compte des remarques des utilisateurs (tests sur jeux d'essais).
- Suivi:
  - Evaluation du niveau des connaissances après quelques mois.
  - Séminaires de rappels et consolidation des connaissances.
  - Bouclage plan stratégique de formation.
    - remise à niveau
    - coût réel d'investissement et de fonctionnement
- Compléments:
  - Compléments sur procédures prévues à moyen terme.
- Liens avec le projet de mise en œuvre :
  - Prise en compte des nouvelles demandes ou améliorations (club utilisateurs).
- Données de base:
  - 300 personnes à former

➤30 sites

➤2 concepteurs - formateurs initiaux par thème

➤4 familles d'utilisateurs

- 170 Techniciens ADV

Besoins opération sur 80 % des procédures.

- 15 Conseillers financiers

Besoins opération sur 20% des procédures.

- 90 Délégués commerciaux

Besoins d'informations uniquement.

- 40 Directeurs régionaux

- Besoins d'informations uniquement

•Solution adoptée:

➤Formation d'un correspondant sur chaque site.

➤Autoformation des utilisateurs.

- En 4 phases
- À l'aide de 15 vidéos et d'exercices sur jeu d'essai
- Séminaires complémentaires

• Avantages du support vidéo utilisé:

- Homogénéité du message sur l'ensemble des actions de communication et de formation.

• Adaptabilité au rythme de chacun (répétition à volonté de la visualisation des cassettes).

➤Harmonisation du niveau de connaissance

➤Confiance des utilisateurs lors du démarrage

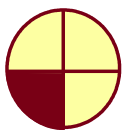
• Optimisation des délais:

➤Rapidité d'exécution

➤Logistique de formation plus souple

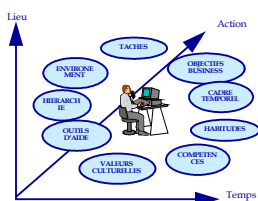
• Réduction sensible du coût global de la formation:

➤ Optimum dans le cadre de grands projets avec un nombre d'utilisateurs important et / ou multi sites.



A titre d'exemple, l'approche Ressources Humaines permet d'analyser les évolutions des situations de travail, et, de rapprocher les rôles futurs de chacun avec les fonctionnalités du système.

Cela permet de confirmer les cursus et les supports de formation.



ECHANTILLON DE LA MATRICE DE "CARTOGRAPHIE DES ROLES"

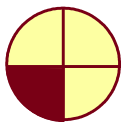
E = Exécute le processus  
V = Vérifie le travail effectué  
U = Utilise les résultats du process

TACHES	Service Client						Ventes & Marketing	
	Manager	Employé SAV	Employé comptable	Directeur des ventes	Directeur régional	Vendeur		
Rentre / traite les ordres	U	U	E	E	V	V	V	
Modifie / annule les ordres	U	U	E	R				
Modifie / annule les ordres stockés	U	U	E	R				
Applique les prix	U	U	E	E				
Prépare les données du contrat	U	U	E	E				
Met les ordres en attentes	U	U	E	E				
Délivre les ordres en attente		E	E	E				
Reporting	U	U	E	E	V	V	V	

#### BENEFICES

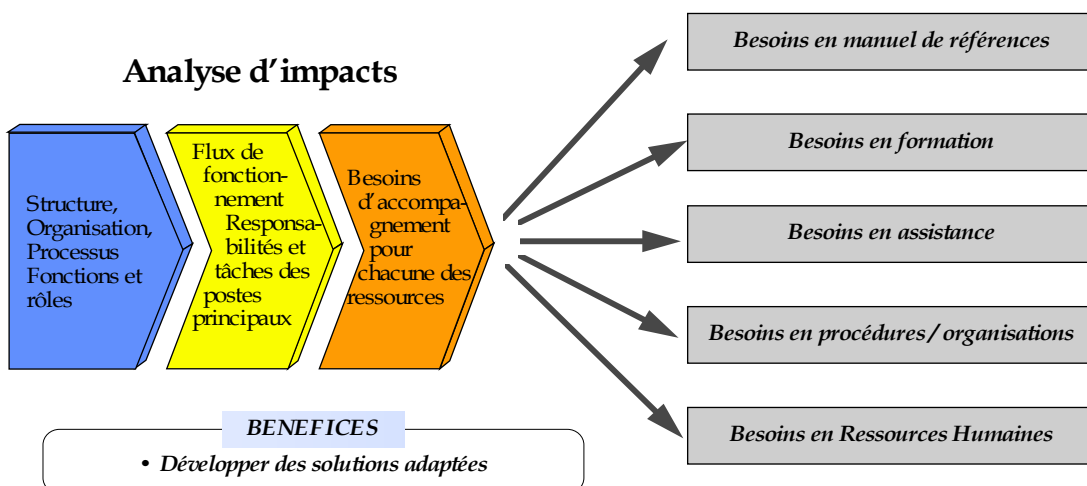
- Identifier les tâches critiques en accord avec les objectifs business pour prioriser les actions de support

29



L'analyse d'impacts détaillée par population permet de déterminer les besoins d'accompagnement adéquats pour chacune des populations.

#### Analyse d'impacts



30

*Le laboratoire test produits, étape incontournable de la mise en place de système d'information, est facilité par les modalités de mise en oeuvre de SAP R/3*

- Des principes simples, inspirés par les méthodes du marketing des produits de grande distribution :
  - situation de travail
  - objectifs d'efficacité
  - intégration des supports

**Des résultats concrets et immédiats**

## CONCLUSION

L'information n'est jamais neutre.

Elle peut être un facteur clé de succès pour l'entreprise ou être à l'origine de baisses de performances graves (H. et E. Lesca parlent de maladies « organiques » de l'information).

Sa gestion ne peut donc être ignorée.

Il faut éviter le paradoxe du « trop d'informations et pas assez de communication » ou l'inverse.

On ne peut se déplacer de la « cécité » à la « paralysie » organisationnelle à la suite de la mise en place d'un système d'information.

Se pose le problème de la création du système d'information puis celui de sa vie dans l'organisation.

Sa conception, est un projet d'entreprise, avec ses aspects stratégiques, technologiques, organisationnels et toute la démarche de conduite du changement.

Tout cela semble maîtrisé par les consultants et les entreprises elles-mêmes.

Pour la mise en place du progiciel S A P, la dimension stratégique du projet a été clairement définie lors de la création de la société.

Dans l'avant projet figurent les impacts au niveau international et local.

Une volonté d'intégration des données, de mise en oeuvre d'un système d'information commun au niveau mondial, est nettement affichée par la direction générale.

Pour l'international, les objectifs du projet sont: l'amélioration du service client, des performances de l'entreprise, en termes de diminution des temps de cycles ( développement, production, livraison...) et du fonctionnement transversal des organisations.

Pour le niveau local, les aspects évolution des compétences et communication sont abordés ainsi que la démarche d'analyse dans les différents domaines.

Les évolutions prévisibles, ont un fort impact organisationnel, c'est pourquoi le portefeuille d'actions du projet détaille les aspects formation et communication.

La volonté d'associer le personnel à ce changement majeur est elle aussi exprimée.

SAP est un puissant système d'intégration de données, garantissant une grande cohérence des « informations de fonctionnement » et un fort potentiel « d'informations d'évolution » dont l'exploitation ne dépend que de la volonté de gérer cette information.

JF. Phelizon cite un industriel: « avec les ordinateurs actuels, le management a la possibilité de grouper toutes ses opérations en une seule mémoire: informations sur les produits, les ventes, les concurrents, l'environnement ».

Ceci est la capacité d'intégration des données.

Il ne faut pas réduire le système d'information, à la production et à l'utilisation « de l'information de fonctionnement » .

C'est la vision statique du système d'information; où est la vision dynamique d'exploitation, d'optimisation de ces ressources informationnelles pour améliorer continuellement les performances de l'organisation: la gestion de « l'information d'évolution » pour créer de la valeur ?

La rigueur de gestion des éléments de coût est une des caractéristiques de la culture de la société SAP .

Les méthodes ABC et ABM utilisées appuient la forte culture autour de la gestion des coûts.

Le module gestion personnel semble très administratif, et ne cherche pas à véritablement gérer les ressources, les compétences du personnel, le capital humain.

Au niveau des stratégies de production, ce progiciel est ouvert à tous les types de production, des processus continus de fabrication jusqu'aux productions à la commande et gestion d'affaires.

Au niveau de l'aide à la décision, la construction de scénarios de simulation, permet d'évaluer à partir des prévisions commerciales les coûts budgétés et les ressources nécessaires en termes de charges personnel et moyens de production.

La qualité de ces simulations dépend évidemment de la fiabilité des données de base (données de fonctionnement) pour ce qui est du calcul des différentes charges et surtout des prévisions marketing, des évolutions des marchés (informations d'évolution) .

C'est sans doute au niveau de l'ordonnancement que l'aide à la décision paraît la plus utilisée.



Le système fait des propositions d'achats de composants, deancements en fabrication en fonction des besoins clients et des temps de cycles d'approvisionnement ou de fabrication .

Certaines décisions sont automatisées, comme lesancements de produits à fabriquer uniquement si la matière est disponible dans l'usine avec gestion automatique des transferts composants.

SAP donne la possibilité d'un nombre important de reporting, d'états, à ce jour environ 90 pour notre société, avec pourtant le sentiment de manquer d'informations essentielles comme : les sorties de production valorisées, l'évolution des temps de cycle après la mise en oeuvre du progiciel...

Je pense qu'à l'origine le besoin en information n'a pas été correctement défini; des représentations partagées n'ont pas été élaborées.

Il n'y a pas de possibilités d'évaluer les performances, du système d'information et de l'organisation après la mise en oeuvre du progiciel.

L'EIS semble construit à partir de la juxtaposition de plusieurs indicateurs de terrain dont la fiabilité douteuse est contrôlée par recoupement de ces indicateurs multiples

Comment parler d'aide à la décision quand on doute encore de la qualité des informations, conséquence de l'absence de processus de fiabilisation des données.

L'information doit être gérée comme la principale ressource de l'entreprise de demain, avec sa modélisation informationnelle, ses flux d'informations gérés au travers des processus de gestion de l'entreprise; son organisation informationnelle en termes de compétences, de structure et la possibilité d'effectuer des diagnostics informationnels pour évaluer les performances du système .

On gère, on modélise toutes les ressources dans l'entreprise , produits, finances, personnel, mais rarement les informations peut être à cause de leur caractère « multidimensionnel »: à la fois verticales, horizontales, transversales, stratégiques, tactiques, opérationnelles, d'évolution, d'influence, de fonctionnement, formelles, informelles...

**Le système d'information doit représenter, l'ensemble de ces dimensions.**

On ne peut plus aborder un système d'information sous la seule vision fonctionnaliste .

R. Marciniak parle d'opposition entre les courants structuro / fonctionnaliste et interprétativo / constructiviste.

Nous sommes bien, dans le domaine de l'information, au coeur de réalités construites où l'interprétatif joue un rôle essentiel .

L'après projet ( continuité et cohérence) semble clairement défini avec une nouvelle structure informatique à trois niveaux de contrôle et d'amélioration ( direction, fonction, opération).

Cependant, dans les faits, aucune animation n'existe dans cette structure. Il y a un manque de rétroaction (feed-back) dans la vie du système d'information.

D. Roux et D. Soulie évoquent la distance qui existe entre la conduite du projet de réalisation d'un système d'information et sa vie dans l'organisation:

**« un ensemble de questions, que partiellement résolues, concerne la conception de l'organisation et le développement des systèmes d'information dans les entreprises ».**

**« la dimension humaine constitue l'un des éléments qui freinent le développement des technologies de l'information dans les entreprises et en limitent l'efficacité.**

**L'apparition de ces difficultés avait été, de toute évidence, mal anticipée par les spécialistes, qui en avaient sous-estimé l'importance ».**

Les difficultés techniques semblent surmontées, celles qui subsistent sont d'ordre humain, un effort de formation et d'adaptation de longue haleine sera nécessaire pour obtenir une solution acceptée et appliquée.

Dans le cadre de notre projet, l'aspect humain a été pris en compte dès le début; en termes de participation des utilisateurs à l'expression des besoins, d'évolution des compétences et des métiers.

Les stratégies de formation et de communication ont été mises en oeuvre.

Mais ceci ne doit être qu'un point de départ car comme le disent D. Roux et D. Soulie, c'est une « adaptation de longue haleine » .

L'organisation doit créer des structures pour gérer l'apprentissage individuel et organisationnel, composante vitale du système d'information.

L'information et la connaissance ne peuvent venir que par l'homme, le système d'information en est la modélisation organisationnelle.

Donc, si l'on pense système d'information c'est « organisation humaine » qu'il faut penser et pas seulement informatique.

On peut parler de réseaux informatiques mais aussi comme G Koenig de « **réseaux de collaborations** » souvent de nature informelle.

Ces réseaux, dévalorisés par une hiérarchie qui ne les a pas définis, sont des canaux privilégiés de circulation de l'information et de création de compétences organisationnelles.

Le système d'information loin d'ignorer ces flux d'informations informels doit au contraire les dynamiser et les soutenir.

Il ne doit pas figer des structures relationnelles mais au contraire favoriser le « frayage relationnel ».

Un système d'information doit évoluer au niveau de ses fonctionnalités et s'enrichir au niveau de son contenu informationnel en stimulant l'apprentissage par un enrichissement du travail interprétatif, selon trois axes, nous dit G.Koenig:

- a) stimuler la réflexion par l'apport d'éléments nouveaux.
- b) développer les occasions d'échanges qui favorisent les rencontres inaccoutumées.
- c) donner du champ au débat d'idées.

On parle déjà de remise en cause du système hiérarchique, des logiques de pouvoir, dans la perspective de l'entreprise informationnelle voir virtuelle.

L'information doit elle prendre le pas sur le flux de production matérielle notamment dans l'élaboration ou le « reengineering » des organisations.

On se pose souvent la question de la place de l'homme dans le système d'information ?

On a parlé de simples systèmes informatiques, pour considérer ensuite l'homme comme partie essentielle du système d'information, puis on a situé l'homme au centre du système; mais qu'en sera t-il dans les organisations futures, dans des entreprises de plus en plus « virtuelles » ?

Nous sommes dans un monde où les échanges se dématérialisent, où l'image, le service prennent le dessus sur le matériel, où le produit lui même se virtualise dans toutes ses phases d'élaboration.

Les entreprises se globalisent, leurs frontières éclatent, leurs valeurs, leur patrimoine aussi se dématérialisent.

**L'homme est au cœur du système d'information et le système d'information au cœur de l'entreprise de demain .**

Se poseront alors avec encore plus d'acuité qu'aujourd'hui, les problèmes de diagnostic, d'évaluation, de modélisation des entreprises au travers de leur système d'information.

J'ai été frappé de constaté, après huit mois de fonctionnement de notre système d'information, l'attachement fort qui restait à la gestion matérielle du produit, à la productivité des machines de fabrication...

Le seul intérêt porté à l'information à été lors de problèmes rencontrés au moment de la préparation des éléments des comptes annuels.

Problèmes d'écarts importants entre les valeurs des stocks physiques et stocks informatiques.

L'information n'est pas potentiellement exploitée et les problèmes sont abordés sous l'aspect matériel plutôt qu'informationnel.

On ne peut plus penser « information » d'un coté et agir « organisation physique» de l'autre .

L'action et l'information sont étroitement imbriqués.

Il est temps de parler **de culture informationnelle** dans les organisations qui veulent au delà de l'adaptation rompre avec les logiques vieillissantes de domination des flux physiques des structures hiérarchiques classiques.

Se pose donc une question majeure:

1) Quelle organisation, quelles structures, quel type de management, quelle forme de communication doit on mettre en place dans l'organisation pour prendre en compte l'aspect multidimensionnel, systémique de ces « relations informationnelles », le phénomène d'**Intégration** ?

Cette question sera abordée, plus précisément, dans ma thèse de Doctorat car elle demande plus de temps d'analyse et de réflexion.