

# Échec de l'implantation d'un PGI chez HP

HP exploite de nombreuses installations de production dans le monde et commercialise des ordinateurs, des imprimantes, des supports de stockage de données et des périphériques. Les offres de la société couvraient l'infrastructure informatique, les services mondiaux, l'informatique professionnelle et domestique, ainsi que l'imagerie et l'impression. Les activités de HP étaient structurées en sept segments d'activité. Les 150 000 employés de HP servent plus d'un milliard de clients dans 160 pays à travers le monde. HP avait un partenariat étroit avec SAP pour offrir des services de conseil spécialisés pour la mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement et du logiciel ERP de SAP. Étant donné que plus de 50% des clients SAP ont utilisé l'infrastructure HP pour exécuter les installations logicielles ERP, ils ont préféré les services de conseil HP pour une plus grande responsabilité et des implémentations plus rapides.



En août 2004, HP a annoncé que ses revenus pour le troisième trimestre terminé le 31 juillet 2004, provenant de son segment Serveurs et stockage d'entreprise (ESS), avaient diminué de 5% à 3,4 G \$, par rapport au même trimestre de l'année précédente. La société a attribué ce manque à gagner principalement aux problèmes rencontrés lors de la migration vers un système ERP centralisé dans l'une de ses divisions nord-américaines. L'impact financier total de l'échec, y compris les arriérés et la perte de revenus, a été fixé à 160 millions de dollars, soit plus de cinq fois le coût de mise en œuvre du projet ERP.

Les analystes du secteur ont soulevé des questions quant à la crédibilité de HP en tant que consultant pour les implémentations SAP ERP. En tant que consultant, la responsabilité première de HP était de prévenir exactement les problèmes d'exécution sur lesquels il avait échoué. Son concept «Entreprise adaptative» était axé sur l'utilisation de l'informatique pour aider les entreprises à s'adapter au changement de manière rapide et efficace. L'échec a démontré l'impact financier et commercial défavorable d'une mauvaise mise en œuvre de l'ERP pour une entreprise informatique, en particulier si elle assumait le rôle de consultant pour les implémentations.

HP a mené une enquête interne pour examiner les causes de l'échec du projet ERP. Le rapport a révélé que le problème majeur n'était pas lié au logiciel SAP mais à des problèmes liés à l'exécution. Il a été constaté que les problèmes techniques étaient minimes, mais la planification d'urgence pour la mise en œuvre du projet ERP avait laissé de nombreux problèmes sans réponse. HP, il n'a pas tenu SAP responsable de l'échec.

## **Implémentation du PGI**

HP avait une structure organisationnelle hautement décentralisée et chaque unité commerciale a conçu, commercialisé et fabriqué indépendamment ses propres produits. Au début des années 1990, alors que l'industrie électronique commençait à exploser, l'ère de la production de masse dans l'industrie a commencé. À la lumière de ce développement, HP a repensé sa stratégie commerciale pour s'aventurer sur le marché de l'électronique à bas prix à haut volume.

En décembre 2003, Gilles Bouchard est devenu le CIO et le vice-président exécutif des opérations mondiales chez HP. Il a été chargé de la mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement et des logiciels ERP. En janvier 2004, il a tenu une réunion avec les principaux responsables opérationnels de HP pour créer un nouveau modèle organisationnel. Le modèle visait à fusionner les groupes commerciaux et informatiques aux niveaux régional et national. Cette opération a été officiellement achevée par HP le 1er mai 2004 et avait conduit à une augmentation des interdépendances entre les groupes de l'entreprise. La migration de la division Industry Standard Server (ISS), l'une des plus grandes divisions de HP avec 7,5 milliards de dollars de revenus annuels, vers les systèmes ERP s'est également achevée simultanément en mai 2004. Il s'agissait de la 35e migration de HP et faisait partie de la Projet d'architecture de processus métier chez HP. Grâce à ce projet, HP visait à réduire ses 35 systèmes ERP mis en œuvre dans le monde à quatre systèmes ERP, ainsi qu'à réduire le nombre d'applications de 3 500 à 1 500.

HP avait adopté une approche basée sur les processus métier combinant l'informatique et les objectifs métier. HP avait depuis longtemps l'ambition de mettre en œuvre un système de gestion des commandes unique. La société avait réussi à réduire le nombre de différents systèmes de gestion des commandes à sept, mais elle visait à atteindre une plus grande efficacité et flexibilité avec la mise en œuvre de la plate-forme SAP Fusion Order Management (FOM). Grâce à cette plate-forme, HP s'efforçait d'unir ses systèmes de gestion des commandes SAP avec ceux de Compaq. Cela impliquait une

migration des systèmes de gestion des commandes SAP R / 3 hérités HP et Compaq séparés vers un nouveau système SAP ERP à large base. Il impliquait plus de 70 systèmes de chaîne d'approvisionnement et comprenait également une mise à niveau vers SAP R / 3 version 4.6C. Les dirigeants de HP s'attendaient à ce que le nouveau système SAP permette aux clients de recevoir les dates exactes de fabrication et de livraison des produits sans passer plusieurs commandes.

### **Qu'est-ce qui a mal été ?**

Dès le lancement du projet SAP FOM en juin 2004, des problèmes de migration ont commencé à faire surface. Environ 20% des commandes des clients pour les serveurs n'ont pas pu passer du système de commande hérité au nouveau système SAP en raison d'erreurs de programmation. HP a corrigé ces erreurs en un mois. Cependant, les commandes ont commencé à s'accumuler et l'entreprise ne disposait pas de suffisamment de processus manuels pour être en mesure de répondre à la demande. L'équipe de projet n'avait pas été en mesure de bien comprendre les répercussions commerciales du problème d'intégration des données. De nombreux analystes ont estimé que l'échec était dû à des erreurs d'exécution du projet plutôt qu'à des problèmes avec le logiciel SAP. L'équipe d'enquête interne a trouvé les causes suivantes de l'échec de la migration ERP:

**Constitution de l'équipe de projet:** des difficultés dans la gestion du programme sont survenues en raison du niveau élevé de dépendance entre les équipes. Il y avait des problèmes de communication entre les différents groupes. Par exemple, un flux de communication fluide entre le groupe de logistique back-end et le groupe de prise de commande au front-end n'a pas pu être maintenu.

**Problèmes d'intégration de données:** ces problèmes sont apparus entre l'ancien système et le nouveau système SAP en cours de mise en œuvre, dès la mise en œuvre. Le manque de formation efficace sur les produits et une mauvaise gestion des données sur les produits ont été identifiés comme les principales causes de ces problèmes.

**Mauvaise planification et tests inadéquats:** rétrospectivement, les responsables de l'entreprise ont estimé que les activités de préparation avant la mise en œuvre n'avaient pas été planifiées correctement. Le système avait été testé pour les commandes standardisées, mais il n'a pas été suffisamment testé pour les commandes personnalisées car l'équipe marketing n'a pas envisagé les configurations possibles, les clients pouvaient commander.

**Soutien et formation à la mise en œuvre inadéquats:** le personnel informatique a été soumis à la nouvelle technologie sans avoir suffisamment de temps pour développer ses compétences pour le nouveau système. Les représentants du service à la clientèle ont reçu une formation deux semaines à l'avance et ont passé les tests de compétence. Cependant, en raison d'une révision inadéquate ils ont commis des erreurs lors de la mise en service.

Les analystes ont fait remarquer que la culture de l'entreprise n'avait probablement pas permis une implication active des employés et que, par conséquent, les problèmes apparus devenaient de plus en plus difficiles à surmonter. L'entreprise semble avoir ignoré les précieuses suggestions des employés. Les médias ont affirmé que de nombreux initiés HP savaient que le projet, nommé Fusion, présentait des risques énormes malgré l'expertise de l'entreprise en matière de migrations SAP. Les rapports indiquent que le personnel des ventes de la société a averti qu'il ne suffisait pas de la part de l'entreprise de choisir le trimestre traditionnellement le plus lent pour le déploiement. Le personnel avait suggéré de mettre en place une sorte de système de sauvegarde pour surmonter les risques de défaillance, mais la direction de l'entreprise a fait la sourde oreille.

De nombreux vice-présidents de HP avaient quitté l'entreprise pour rejoindre des entreprises concurrentes. Les analystes estiment que cette forte attrition doit avoir affecté la mise en œuvre du projet. Une enquête auprès des employés de HP a indiqué que les employés craignaient constamment les licenciements. Il a également révélé qu'il y avait une grande méfiance à l'égard de la haute direction et qu'ils étaient perçus comme étant surpayés et inefficaces. Certains employés ont souligné une fracture culturelle au sein de l'entreprise qui, à leur avis, était un sujet de préoccupation grave, entraînant une absence de coopération entre l'équipe de gestion informatique et l'équipe commerciale.

### **L'impact**

Le système de commande de la division ISS est devenu instable en raison de problèmes d'intégrité des données. Ce problème technique a conduit à un acheminement incorrect des commandes et a entraîné une escalade des arriérés jusqu'à la fin du mois d'août 2004. La société n'a pas pu exécuter toutes les commandes et a entraîné une perte de ventes. La société a dû

traiter les commandes directes par le biais de distributeurs et d'autres commandes par vol pour accélérer le traitement des commandes. Cela a entraîné des dépenses supplémentaires pour l'entreprise et affecté ses bénéfices. Les clients de HP n'étaient pas satisfaits et il y avait des plaintes constantes concernant des retards de traitement, des systèmes avec de mauvaises configurations et même des commandes dupliquées.

Les rapports des médias ont soulevé des questions sur la raison pour laquelle HP n'a pas blâmé SAP en public pour cet échec. Les analystes soupçonnaient que, étant donné que HP et SAP avaient travaillé ensemble sur de nombreuses transactions commerciales importantes, cette relation empêchait HP d'accuser SAP. Ils ont émis l'hypothèse que si cela était vrai, HP était en grande difficulté car il avait fondé sa stratégie d'entreprise sur le concept d'entreprise adaptative. Ce concept était censé lui donner un avantage sur le concept d'OnDemand Computing de son rival IBM. Dans son rôle de consultant, HP était censé assister les clients dans leurs déploiements ERP en s'assurant que les problèmes tels que les pannes soudaines du système de commande ou l'escalade de la demande étaient vérifiés. HP a affirmé avoir de grandes capacités pour gérer de tels problèmes. Cependant, il semble incapable de gérer les mêmes problèmes au sein de sa propre entreprise. Une situation embarrassante!

### **L'apprentissage**

Les analystes ont déclaré que l'échec de la mise en œuvre de l'ERP chez HP était une démonstration de la façon dont un tel échec pouvait avoir un impact sur les performances globales de l'entreprise. HP avait dépensé d'énormes sommes d'argent pour accélérer les commandes retardées. Les experts étaient d'avis que chaque mise en œuvre d'un progiciel ERP justifiait une nouvelle approche et que s'il n'était pas défini en détail, il risquait de rater ses objectifs. Ils ont ajouté que l'ERP impliquait essentiellement un changement commercial dans de nombreuses divisions d'une organisation et qu'il ne pouvait donc pas y avoir d'approche standard pour sa mise en œuvre. Les analystes ont estimé que c'était précisément la raison pour laquelle le succès d'une mise en œuvre d'un ERP dépend de la qualité de sa planification. La planification doit tenir compte des aspects commerciaux ainsi que des aspects techniques.

Les analystes ont déclaré qu'un problème majeur mis en évidence était l'insuffisance des processus opérationnels existants. Les responsables de HP ont reconnu avoir tenté d'installer un logiciel ERP pour refléter le système de traitement des commandes existant, qui lui-même était inadéquat pour gérer la demande croissante. Les analystes ont également déclaré qu'aucune technologie de l'information avancée ne pouvait compenser le problème d'une stratégie commerciale défectueuse et de processus commerciaux médiocres.

Les experts ERP ont estimé que l'évolution commerciale de l'ERP concernait davantage la gestion de projet que les outils logiciels. Le succès d'une mise en œuvre d'ERP pouvait être évalué par sa capacité à aligner les objectifs de gestion informatique et commerciale, les compétences en gestion de programme et un processus de réussite bien défini. Ils ont identifié trois éléments de base pour une mise en œuvre réussie de l'ERP. Celles-ci comprenaient la définition des exigences; élaborer un plan; et sa mise en œuvre avec l'intégration de la technologie et la formation des utilisateurs.

Le fiasco a souligné la nécessité d'intégrer les affaires et la technologie. Les experts ont fait remarquer que les entreprises devraient s'efforcer d'éliminer les obstacles afin de créer des processus et des équipes interfonctionnelles efficaces et réellement intégrés. Surtout, ils devraient encourager un dialogue qui motiverait les employés à adopter une approche ciblée et aiderait à identifier et à rectifier rapidement les problèmes.

### **Questions**

1. Quel est l'objectif du projet SAP-FOM ?
2. Quels problèmes ont surgi lors de l'exploitation de SAP-FOM ?
3. Quels sont les facteurs d'échec du projet?