

DSCG

SESSION 2013

UE5 – MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Éléments indicatifs de corrigé

DOSSIER 1 - Le diagnostic d'une phase post-projet ERP.

Question 1 - Quelle différence faites-vous entre la phase d'implantation d'un système ERP et sa phase d'usage ? Précisez les principales caractéristiques, contraintes et enjeux de chacune de ces phases.

La phase d'implantation correspond à la mise en œuvre de la solution autrement dit son déploiement dans l'organisation. Elle est précédée de la phase d'ingénierie ou de conception de la solution elle-même précédée de la phase d'initialisation du projet. Ces principales caractéristiques de la phase d'implémentation sont les suivantes :

- réalisation, implantation, intégration ;
- paramétrage de l'outil ;
- tests, reprise de données ;
- écriture processus et procédures ;
- formation équipe d'accompagnement ;
- initiation base de données par l'équipe d'accompagnement ;
- formation du personnel.

Les contraintes sont nombreuses et sont liées à un grand nombre d'exigences à respecter simultanément : Qualité du paramétrage, validité des tests, procédure d'épuration des données avant migration dans le nouveau système, choix de la stratégie de déploiement de la solution, compétences de l'équipe d'accompagnement, formations adaptées aux besoins et niveau des utilisateurs, disponibilité des personnes.

L'enjeu est de passer de l'ancien système au nouveau sans mettre en difficulté l'activité de l'entreprise et la relation avec ses clients et ses fournisseurs. Cette bascule nécessite un accompagnement renforcé.

La phase d'usage correspond à la prise en main du nouveau système par les utilisateurs et le management. Ces derniers doivent abandonner les anciennes routines et pratiques organisationnelles pour dorénavant utiliser le nouvel outil.

Les contraintes : toutes les formes de résistance aux changements, le respect des exigences du nouveau système par les utilisateurs, les compétences existantes dans l'entreprise, l'autonomie des utilisateurs, parfois également il faut vivre temporairement avec deux systèmes d'information le temps que le nouveau système soit totalement implémenté dans l'organisation. Enfin, les différentes cultures d'organisations présentes dans l'entreprise.

Les enjeux de la phase d'usage : la maîtrise collective du nouveau système par les utilisateurs, dégager une véritable valeur d'usage du système d'information : améliorer le processus de prise de décision, stabiliser l'organisation avec l'usage de son nouvel outil.

Question 2 - Citez quatre causes racines majeures à l'origine des dysfonctionnements d'usages du progiciel constatés chez SIGMA ?

Parmi les causes racines à l'origine des dysfonctionnements une combinaison des réponses suivantes est acceptable :

- déresponsabilisations intentionnelles ou pas d'acteurs-utilisateurs à l'égard du système intégré ;
- manque d'implication des cadres et agents de maîtrise dans l'utilisation du progiciel ;
- formations non adaptées aux différents niveaux d'utilisateurs ;
- personne n'est garant de la qualité des données : transactionnelles, de base et de paramétrage ;
- les utilisateurs ne savent pas interpréter les données du progiciel.
- absence totale de remise en cause des processus physiques, informationnels et décisionnels, on conserve les anciennes pratiques ;
- absence de rigueur dans la gestion des activités industrielles ;
- non implication de la direction dans le projet et la suite du projet ;
- mode de management hiérarchique en opposition avec l'approche par les processus ;
- manque de connaissance sur les principes de base de la gestion de production et de la Supply Chain ;
- écart entre la vie des ateliers et le système virtuel censé la représenter.

Question 3 - Expliquez pourquoi, deux années après le déploiement de l'ERP, l'organisation n'est elle pas parvenue à s'extraire de son existant ?

Absence d'implication de la part de la direction et du management dans le projet. Absence de remise en cause avec une volonté affichée de corriger en préalable de l'implémentation de l'outil les dysfonctionnements organisationnels existants. Manque de maturité de la direction sur les enjeux et impacts organisationnels et humains de ce type de projet. L'outil intégré a été plaqué sur une organisation non-intégrée. Déficit de pilotage de projet de cette envergure. Absence de conduite du changement, la composante humaine a été exclue du projet.

Question 4 - Quelles actions organisationnelles, humaines et managériales allez-vous proposer à la direction pour traiter la problématique de la pollution généralisée du système intégré ?

Parmi les actions à proposer à la direction :

- Actions organisationnelles souhaitables :
 - remise à plat des processus physiques et informationnels ;
 - re-paramétrage du progiciel ;
 - épuration des données de base ;
 - définition du qui fait quoi ;
 - repérer et former des potentiels pour devenir des key-users à moyen terme ;
 - les personnes doivent venir en réunion avec les données du progiciel ;
 - ...

- Actions humaines souhaitables :
 - mise en place de formations adaptées aux niveaux des utilisateurs et de la maîtrise ;
 - mettre en place des grilles de compétences ;
 - mettre en place un processus d'évaluation des formations dispensées ;
 - mettre en place un suivi individuel des grilles de compétences ;
 - expliquer aux personnes l'intérêt d'utiliser le progiciel ;
 - encourager les micro-changements ;
 - ...
- Actions managériales souhaitables :
 - responsabiliser les cadres et les agents de maîtrise sur leurs données de gestion ;
 - mettre sous contrôle les données transactionnelles ;
 - analyser les dysfonctionnements d'usages individuels et collectifs ;
 - tableaux de bord des anomalies rencontrées avec le SI / service ;
 - redéfinir les rôles et responsabilités des managers ;
 - formation des managers aux concepts de gestion de production.
 - ...

DOSSIER 2 - Les préconisations pour conduire le changement.

Question 1 - Quelles sont vos préconisations pour parvenir simultanément à une diminution sensible du niveau des stocks (tous types de stocks confondus) et un meilleur usage de l'ERP sur la ligne pilote ?

- Remise en cause et réalignement des processus physiques et informationnels existants et des règles de gestion de la production.
- Re-paramétrage de l'ERP.
- Instaurer une réelle proximité avec les utilisateurs.
- Diminuer le nombre de postes de saisies transactionnelles.
- Planifier la charge de travail par rapport aux postes goulets.
- Revoir les règles de lotissements de la taille des lots de fabrication.
- Dépolluer progressivement le système et mise sous contrôle des saisies transactionnelles.
- Concevoir des formations adaptées aux différents niveaux et profils d'utilisateurs.
- Impliquer l'encadrement et la direction.
- Instaurer des réunions de synchronisation des activités en obligeant les participants à venir avec les listings du progiciel et non pas avec leurs fichiers Excel personnels.
- Mise sous contrôle des déresponsabilisations.

Ces différentes actions (non exhaustives) ont permis un redressement de la situation avec l'usage de l'outil et une nette diminution des stocks.

Question 2 - Dans ce contexte de phase post-ERP en situation de difficulté, comment traiter la problématique de la résistance aux changements ?

Saisir l'opportunité de la situation pour considérer la résistance aux changements comme une ouverture possible au dialogue et non comme un conflit dans lequel personne n'en sort gagnant.

Les parties prenantes doivent s'écouter.

Question 3 - Sachant que la direction de l'entreprise ne peut pas financièrement reconstituer une équipe projet, quel dispositif proposeriez-vous pour mettre en œuvre vos préconisations sur la ligne pilote ?

Constitution d'une petite équipe pluridisciplinaire d'utilisateurs souhaitant en découdre avec les difficultés d'usage rencontrées avec le progiciel.

Les règles du jeu:

1. Partager un but commun.
2. Se fixer des objectifs atteignables.
3. Instaurer le respect mutuel et la confiance entre les parties.
4. Pouvoir s'adjoindre des expertises externes en cas de nécessité.

DOSSIER 3 - Les préconisations pour que les actions de changement s'inscrivent dans la durée.

Question 1 - Selon vous, quelles sont les principales actions à mettre sous contrôle pour que le changement des comportements et des pratiques s'inscrive dans la durée ?

- La qualité des données : transactionnelles, de base et de paramétrage / services.
- Le processus de formation aux fonctionnalités du progiciel.
- La tentation au retour des anciennes routines organisationnelles.
- Le processus d'apprentissage.
- Les déresponsabilisations à l'égard du progiciel.
- L'utilisation de systèmes parallèle.
- Le dialogue avec le management.
- La disponibilité accordée aux key-users.
- La gestion des grilles de compétences.
- ...

Question 2 - Quel dispositif faut-il envisager pour étendre les travaux engagés sur la ligne pilote à l'ensemble des unités de production ?

L'instauration d'un dispositif dynamique de type Centre de Compétences ou autre mais possédant les caractéristiques suivantes :

Le Centre de Compétences (CC) diffère des structures traditionnelles fonctionnant en mode projet hiérarchisé. C'est une structure dédiée à l'accompagnement des utilisateurs dans laquelle se mobilisent des experts techniques, fonctionnels et opérationnels¹ selon la nature des dysfonctionnements à résoudre et leurs niveaux de complexité. Si le niveau de complexité nécessite des compétences qui ne sont pas présentes dans l'entreprise le CC peut faire appel aux consultants de l'éditeur, de l'intégrateur, ou autre partenaire. Les CC ont pour objectif principal d'assurer une intégration réussie de l'ERP dans l'entreprise tout en garantissant la qualité de son usage. La proximité de ces experts avec le terrain, la réactivité dans les interventions, une communication-concertation-coordination de qualité entretenue avec les utilisateurs, l'ajustement et la mutualisation des compétences pour faire face aux dysfonctionnements rencontrés font partie des éléments clés du CC.

Nature dynamique du CC :

Le CC a la responsabilité de l'animation de groupes de travail pluridisciplinaires sur les processus transverses et joue un rôle important dans la formation des utilisateurs et celui du conseil aussi bien technique que métier. Le CC a en particulier une incidence positive dans la diminution du risque humain, il participe à ne pas laisser les personnes au « *bord de la route* ». La structure CC fonctionne de manière dynamique et en mode réseau, elle peut être composée de plusieurs équipes réparties dans les différents services de l'organisation. Ces équipes, une fois le problème résolu, se dissolvent. Elles peuvent se recomposer en partie ou de manière totalement différente selon l'apparition d'un nouveau besoin. Les va et vient entre la structure CC et les services fonctionnels et/ou opérationnels font que les membres du CC diffusent leurs retours d'expériences dans l'organisation. Le renouvellement périodique des membres du CC par de nouvelles personnes fait que le vivier de compétences existant s'enrichit en permanence et se démultiplie dans les services de manière stimulante. Le CC participe à la mise en œuvre des régulations positives pour créer les conditions favorables à la stabilisation des nouvelles routines et régulations organisationnelles. Dans ce cadre, il aide les utilisateurs dans le nouvel environnement construit autour de l'ERP à abandonner les systèmes de relations antérieures et d'en apprendre de nouveaux.

¹ Le terme d'expert métier est souvent utilisé dans les projets.