

# Comment éviter les pièges ?

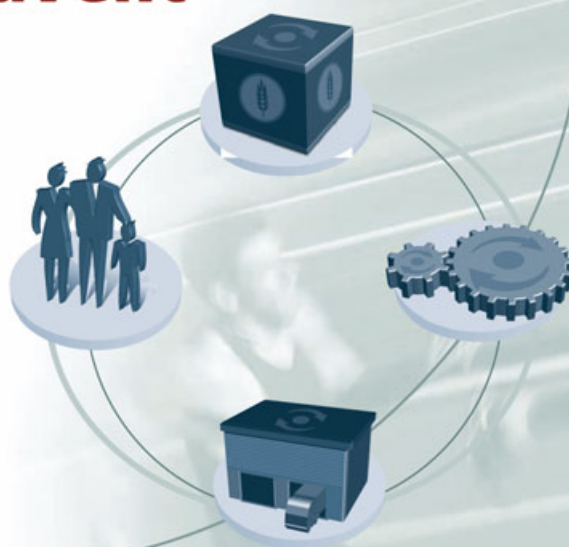
Pas évident de s'y retrouver dans la jungle des éditeurs d'ERP et des SSII pour une PME-PMI. Si une démarche type existe, chaque projet est unique et les écueils rencontrés... aussi ! Quelques conseils néanmoins tirés de l'expérience des éditeurs, des intégrateurs et des sociétés qui se sont lancées dans l'aventure pour guider les pas des futures candidates et leur éviter les pièges traditionnels. Ces projets étant souvent très structurants, il convient déjà de ne pas s'y engager à la légère.

Alors soyez vigilant et motivé !

Quand la compétition devient plus intense,  
**certains outils peuvent  
être décisifs...**

Dans tous les secteurs d'activité, le client bénéficie aujourd'hui d'une offre inégalée de produits et services. Pour maintenir leurs parts de marché et leurs marges, les entreprises doivent optimiser les performances de l'ensemble de leur Supply Chain.

Pour relever ce défi, **L'Oréal, Heineken, Seb, Dim, Pepsico, Carrefour, LVMH, Lactalis, Bonduelle, Bouygues Telecom, Sanofi Aventis, Sorin Group...**, ont choisi **FuturMaster**.



 **FuturMaster**

257, avenue Le Jour se Lève  
92100 Boulogne-Billancourt

 **01 46 08 05 45**

[www.futurmaster.com](http://www.futurmaster.com) • [info@futurmaster.com](mailto:info@futurmaster.com)

 **FuturMaster**

[www.futurmaster.com](http://www.futurmaster.com)

L'ERP n'est plus réservé aux grandes entreprises ni à une élite de moyennes entreprises. Les solutions et les méthodes de mise en œuvre ont beaucoup évolué

pour les rendre plus accessibles aux PME-PMI. Néanmoins, mettre en place un progiciel de gestion intégré est un projet informatique très particulier. En effet, il touche à tous les services d'une entreprise et donc à tous ses process, ce qui le rend forcément structurant. Opportunité de réorganisation, c'est donc un projet d'entreprise avant tout !

### La solution accompagne la stratégie

Or, pour une PME-PMI, l'idéal serait un projet rapide et pas cher, qui améliore la qualité et fait gagner en coûts, compétitivité et productivité. Mais ce n'est pas l'outil informatique qui crée le changement, il peut seulement y contribuer. Une phase de réflexion préalable est donc primordiale pour savoir ce que l'on veut et sélectionner ensuite le bon outil qui répondra aux besoins. La solution accompagne la stratégie et non l'inverse. Il faut aussi être rigoureux dans la mise en œuvre pour atteindre concrètement les objectifs initiaux. Patience et pragmatisme sont donc les maîtres mots. Et ce, sans oublier de mettre les attentes des utilisateurs finaux au centre du projet. Sinon, le risque est de n'utiliser que partiellement, voire pas du tout, un

beau joujou tout neuf et fort coûteux ...

Cela dit, si de grandes lignes peuvent être tracées, il n'y a pas de projet-type. Tout dépend de la culture de l'entreprise, des moyens mis en œuvres, des ressources impliquées...

Et des difficultés, il y en a toujours... Mieux vaut se retrousser les manches et être conscient des obstacles pour finalement... réussir son projet ! Se faire aider dès le début par un consultant externe qui connaît bien le marché peut être un plus. Il jouera le rôle d'assistant à maîtrise d'ouvrage pendant toute la durée du projet. C'est un coût, certes, mais qui peut générer de substantielles économies à l'arrivée. A bon entendeur...

### Se fixer un objectif ambitieux

Ai-je vraiment besoin d'un ERP ? Et si oui, pourquoi ? Pour répondre à ces questions basiques, il faut prendre du recul et intégrer une vision à moyen terme de l'entreprise. Certes, disposer de données partagées par toute l'entreprise



**Raphaël Lallemand,**  
solution manager  
SMB, Oracle  
« Le centre de décision est le propriétaire de la société... »

et d'une vue d'ensemble grâce au Reporting est une raison évidente, tout comme la volonté de mieux coordonner ses services. Mais il vaut mieux aller au-delà en motivant le projet par une réorganisation menant à des gains sur un ou plusieurs processus.

Pas toujours évident quand on a le nez dans le guidon. Se faire alors conseiller sur sa stratégie peut se révéler payant. Par ailleurs, les entreprises aiment bien s'inspirer de ce qui s'est pratiqué dans leur secteur. Mais attention, les exemples ne sont pas à suivre à la lettre car chaque entreprise a son organisation et sa culture.

### Définir précisément les rôles

Qui fait quoi ? Qui est maître d'ouvrage du projet (i.e. qui en gère la conduite et est responsable du contenu fonctionnel) ? Selon la taille de l'entreprise et l'existence ou non d'une Direction des systèmes d'information (DSI), les réponses varient. Dans tous les cas, la Direction générale devra être le moteur du projet et le soutenir. Walter Lénarduzzi, Responsable de la divi-



Usine Mont Blanc de Chef du Pont.  
« 8 mois pour choisir l'ERP de VIF et le déployer en avril 2004 » voir p.46

sion PME de SAP, explique : « La motivation du changement est sous la tutelle de la DG, avec une forte implication du DAF, grand argentier. Le DSI suit les axes stratégiques et oriente le choix final vers ce qui permettra à la PME-PMI de générer la croissance attendue tant en chiffres (chiffre d'affaires prévisionnel, marge opérationnelle) qu'en développement des hommes ». Et Raphaël Lallemand, Solution manager SMB chez Oracle de nuancer : « Le centre de décision est le propriétaire de la société qui met dans la balance des investissements en outils de production et en outils informatiques ».

Parfois, la DSI peut freiner le projet, car il remet en cause la solution qu'elle avait développée, ou encore orienter le choix vers un ERP qui « fera bien sur le CV » ou minimise a priori les risques, puisque leader sur son marché.

## Une équipe de projet motivée et disponible

Dans l'équipe de projet, les Responsables opérationnels doivent dégager suffisamment de temps pour s'impliquer pleinement. Car de leur motivation va dépendre le degré d'implication des utilisateurs, facteur-clé de succès. Une PME, de par ses moyens humains limités, aura

une équipe projet réduite, de quatre à cinq personnes au maximum le plus souvent. L'important est de bien sélectionner les membres de cette équipe afin que chaque fonction importante y soit représentée. Cette équipe a une forte responsabilité : celle de définir la nouvelle façon de travailler de l'entreprise à l'avenir, au vu notamment des bonnes pratiques existant dans l'ERP, qui peuvent l'amener à réfléchir sur ses processus hérités qui peuvent souvent être optimisés, voire simplifiés. Une grave erreur serait de mettre des intérimaires, CDD ou stagiaires sur le projet. En revanche, ces derniers sont indispensables pour décharger les membres de l'équipe d'une partie de leur travail quotidien. Ce point est d'autant plus important que le manque de disponibilité des acteurs clés est ce qui pêche le plus souvent dans les projets ERP des PME-PMI. Adopter une méthodologie de mise en œuvre et s'y tenir, notamment en termes de planning est aussi essentiel.

## Décrire tous les processus

La description des processus en place, puis leur analyse détaillée est une étape indispensable. Il faut établir un schéma de tous les flux, service par service.

« Inventorier tous les types de documents qui sortent de l'entreprise est un oubli courant », remarque Amor Bekar, PDG de l'éditeur IFS. Il faut aussi bien identifier les changements qui peuvent sembler anodins mais dont l'impact peut s'avérer important à terme (ex : croissance des ventes sur Internet, nouvelles procédures douanières...).

## Rédiger un cahier des charges détaillé

L'erreur la plus courante est de réaliser un cahier des charges insuffisamment détaillé. Le consultant extérieur peut jouer un rôle important dans l'expression des besoins et dans leur traduction en langage des éditeurs. Il faut formaliser ces besoins par écrit et préciser le périmètre fonctionnel attendu à court et moyen terme. En général, l'entreprise se fixe un budget à l'avance. Il peut être complètement revu à la hausse ou à la baisse à l'issue de la consultation.

## Cibler l'appel d'offre

Inutile d'envoyer son cahier des charges à tous les éditeurs, cela ne fera que ralentir le projet. Il faut mieux établir une présélection, sur la base de données collectées sur les sites des éditeurs, les salons, les magazines (cf notre POUR VOS APPELS D'OFFRE ERP sur [www.SupplyChainMagazine.fr](http://www.SupplyChainMagazine.fr)), selon des critères simples (taille de l'éditeur, nationalité, cible PME-PMI, présence forte dans votre secteur, références proches...). A réception des dossiers, une Short List de deux à trois solutions sera établie. Elles feront l'objet de démonstrations sur la base d'un jeu de données de l'entreprise pour mieux appréhender leur ergonomie et la manière dont les fonctionnalités sont gérées dans l'outil. La présence d'utilisateurs finaux peut alors être un plus. De même, le consultant reste utile pour décrypter le vocabulaire utilisé

Cloisons fabriquées par Clestra.  
« Le projet a duré 18 mois en suivant une méthodologie rigoureuse » voir p.46



et ce qui se cache derrière la démonstration, qui se veut bien sûr valorisante.

### Aller sur le terrain

Des visites d'entreprises clientes peuvent être aussi instructives pour prendre la température auprès de vos pairs et détecter les déficiences éventuelles de la solution, de l'éditeur ou de l'intégrateur proposé. Attention toutefois à la présence de l'éditeur lors de ces visites qui peut conduire à une certaine « langue de bois » des clients sélectionnés, voire aux accords noués avec l'éditeur (ex : réduction tarifaire si le client accepte d'être une vitrine à l'issue du projet) qui peuvent édulcorer les propos.

### Eplucher le contrat et intégrer tous les coûts

A cette étape, il ne faut pas se tromper d'outil. Parmi les



critères de décision, la prise en charge fonctionnelle des besoins de l'entreprise, le temps de déploiement, la simplicité à l'usage, la pérennité de la solution... William Piedfort, Ingénieur conseil de Productivix, recommande de « *bien éplucher le contrat. Le jeu des éditeurs étant de ne pas faire référence au cahier des charges.* »

En général, dans une PME, le chef d'entreprise décide du choix. A partir d'une certaine taille, c'est le Chef de projet, DAF ou DSI qui viendra l'appuyer. Olivier Carre, Senior Manager, Business Advisory Services chez Ernst & Young, indique : « *Avec notre observatoire des progiciels, nous disposons d'une grille d'évaluation des différents ERP. Ensuite,*

notre bonne connaissance des outils nous permet, en déroulant les process de l'entreprise, d'identifier les particularités métiers ou organisationnelles qui seront des critères de choix majeurs. Et nous évaluons également les différents coûts du projet : licences, prestations, matériel, coûts récurrents de type maintenance, sur une même base de comparaison pour toutes les offres, les structures tarifaires pouvant être très différentes en fonction des éditeurs consultés. » De l'avis des consultants, les PME ont souvent tendance à regarder les coûts directs du projet (matériel, licence, intégration) sans toujours bien évaluer les coûts indirects (le temps passé en interne). Et elles n'ont pas de vision du coût total de possession (Total Cost of Ownership, TCO) sur la durée.

## Choisir un intégrateur expérimenté

Les critères déterminants dans le choix de la société de services informatiques qui va intégrer l'ERP sont son expérience de la solution et surtout, sa compréhension du métier de votre entreprise. La proximité géographique de l'équipe détachée sur le projet peut limiter les dépenses et augmenter la réactivité. Capitalisant sur son expérience, l'éditeur peut

d'ailleurs intégrer lui-même son ERP. Cela peut éviter d'impliquer une société tierce (avec la marge supplémentaire, voire les problèmes de partages de responsabilité que cela peut induire).

De toute façon, l'intégrateur doit jouer un rôle de conseil pour guider raisonnablement l'équipe de projet et trouver les meilleurs compromis entre ce que propose la solution et ce qui est demandé. « Nos qualités sont l'écoute, la pédagogie, la capacité à bien expliquer et rassurer, à proposer plusieurs solutions et savoir dire non quand ce n'est pas possible ! », résume Laurent Desfontaine, Consultant de l'éditeur-intégrateur Sylob.

Le coût facturé par l'intégrateur dépendra aussi du degré de partage des responsabilités avec l'entreprise dans la maîtrise d'œuvre. Mais là encore, les ressources de la DSI dans les PME-PMI étant souvent limitées, la prestation est généralement privilégiée. Il faut ensuite déterminer le plan de charge avec l'intégrateur. Michel Rueff, Président d'Isia, éditeur-intégrateur du PGI Diapason, souligne : « Il y a toujours des deltas par rapport au cahier des charges, des domaines imprévus ou abandonnés. Nous réalisons systématiquement une analyse de cadrage pour voir

nous-mêmes les flux de chaque service. Nous réajustons alors le cahier des charges, les coûts et les plannings. »

## Limitier les développements spécifiques

La qualité de l'intégrateur se fera particulièrement sentir au moment du paramétrage et du choix de développer en spécifique. Michel Rueff indique : « Ce sont toujours les flux secondaires, comme les 5 % de

**Michel Rueff,**  
président d'Isia  
« Ce sont toujours les flux secondaires, comme les 5 % de commandes qui ne passent pas, qui posent le problème de la souplesse de paramétrage de l'ERP. »



**Grégory Desmots,**  
Responsable marketing de Sage  
« Les PME ont des produits vieillissants... Ce qui les pousse à adopter de plus en plus les ERP. »



## Un marché dynamique qui mûrit

Walter Lénarduzzi, Directeur des opérations SME de SAP, nous confie sa vision du marché : « Globalement il est dynamique et plutôt orienté à la (re)construction. Tous les secteurs d'activités sont concernés ». Le marché des ERP se partage entre les premiers achats et le renouvellement. « Les PME ont des produits vieillissants qui ne leur permettent pas de respecter la réglementation en matière de traçabilité, de gestion des heures supplémentaires défiscalisées... ou encore de suivre les évolutions exigées par les administrations ou leurs clients (ex : dématérialisation des factures). Ce qui les pousse à adopter de plus en plus les ERP », analyse Grégory Desmots, Responsable marketing de Sage.

commandes qui ne passent pas, qui posent le problème de la souplesse de paramétrage de l'ERP. » Le pourcentage de spécifique dépend de la hiérarchie des besoins exprimés dans la phase amont et du savoir-faire de l'entreprise. Mais le coût de maintenance et d'évolution élevé de ces développements réduit d'autant l'intérêt d'opter pour un progiciel du marché. « Si je n'ai qu'un conseil à donner aux dirigeants des PME-PMI, c'est de bien regarder ce que proposent les ERP qui couvrent déjà de nombreux besoins et de se demander si les spécificités recensées sont réellement indispensables », recommande Isabelle Zapillon, DG d'IBS France. Un développement spécifique se justifie par un gain de productivité ou un facteur différenciant, et non par la pérennisation des habitudes.

De plus, beaucoup d'éditeurs verticalisent leurs solutions, ce qui fait gagner du temps par du préparamétrage. Comme l'illustre, Eric Cazalon, Directeur Pratique Delivery chez Lawson France : « Afin de baisser les coûts de mise en œuvre et dans une logique de verticalisation, nous avons préconfiguré des fonctions pour quatre secteurs : mode, alimentation, distribution, maintenance d'actifs. Nous nous fondons sur des « best practices ». »

### Bien gérer la migration des données et les tests

La reprise de données est un chantier important. Dans le cahier des charges, il faut avoir défini une typologie de données, leurs relations et choisir celles qui seront transférées dans le nouveau système. Surtout, il faut les nettoyer puis bien les tester avant la mise en œuvre. Ces phases de tests et de recettes servent à valider les paramétrages. Des fiches postes décrivant les tâches doivent aussi être rédigées pour former les utilisateurs.

### Accompagner et former les utilisateurs

Le plus grand danger encouru est le rejet de l'ERP par les utilisateurs. « Je vois encore des patrons de PME qui disent : c'est moi la conduite du changement, révèle Eric Cazalon. Le résultat ne se fait pas attendre : les utilisateurs ne veulent pas travailler sur leur nouvel outil. » La conduite du changement implique de bien accompagner et former les utilisateurs.



**Eric Cazalon**, Directeur Pratique Delivery chez Lawson France

### Déployer et faire évoluer l'ERP avec l'entreprise

Le déploiement en Big bang (bascule complète sans maintenir l'ancien système en parallèle) est plus risqué mais évite la double gestion. Le déploiement au fil de l'eau est moins brutal mais plus gourmand en énergie. Ne pas oublier, une fois l'ERP installé, de mettre en place des indicateurs de mesure des bénéfices. Ensuite, il faut veiller à la maintenance et au support du produit, et faire évoluer l'ERP en fonction de la croissance de l'entreprise, et donc de ses nouveaux besoins. Des audits d'amélioration doivent être régulièrement effectués à cette fin. En fait, on n'a jamais complètement fini de déployer son ERP...

**Christine Calais**

## Les 9 principales nouveautés

- 1 Refonte de la charte graphique. Moins de couleurs. Style plus épuré.
- 2 Amélioration de la navigabilité avec la suppression des onglets horizontaux
- 3 Rationalisation des rubriques sur la colonne de gauche
- 4 Meilleure visibilité de la fonction « recherche rapide sur le site »
- 5 Lien direct avec notre site partenaire dédié à l'emploi : « SupplyChain.fr »
- 6 Ouverture d'un portail appelé « SupplyChainExpo »
- 7 Mise en ligne des Videocast « 5 minutes pour convaincre » sur « SupplyChainExpo »
- 8 Mise en ligne des vidéos de conférences (Journée CNAM, journée Microsoft...) sur « SupplyChainExpo »
- 9 Mise en ligne des slides (sous format PDF) de conférences sur « SupplyChainExpo »

Supply Chain Magazine  
19, rue Saint-Georges  
94700 Maisons-Alfort

## Projets réussis, des PMI témoignent

**Mettre en place un ERP dans une PME/PMI est le début d'une nouvelle aventure à bien gérer dans le temps. Car c'est un outil appelé à évoluer avec l'entreprise.**

Il y a autant de projets ERP différents que de PME qui en ont installés. Voyage au cœur du SI de PME industrielles et agricoles.

### La persévérance paye

Bollhoff Otalu, qui compte 400 salariés, est la filiale française du groupe familial allemand Böllhoff. Conçevant et fabriquant des composants d'assemblage, elle est spécialisée dans la frappe à froid d'écrous noyés. La construction automobile constitue 60 % d'un C.A. de 72 M€ en croissance depuis plusieurs années, l'industrie 40 %. Elle a une filiale en Italie et une en Espagne, qui emploient chacune 30 personnes. Le projet ERP est en constante évolution. Après l'installation en mars 2002 de Movex v11 d'Intenia (tous les modules sauf les ressources humaines) sur le site français en big bang, cela a été au tour de l'Espagne et de l'Italie en 2004. Puis au 1<sup>er</sup> juin 2007, Bollhoff Otalu a monté en version et changé de technologie avec la version 12 sous Java. Sébastien Berteloodt, Directeur organisation et SI, en est fier : « L'objectif de la migration est de faire passer notre maison-mère Outre-Rhin sur M3 en décembre 2007, alors qu'elle utilisait jusqu'ici une solution allemande, pour avoir un seul système commun. C'est un projet d'harmonisation des données et des processus entamé début 2006. » Avec l'Allemagne, 250 utilisateurs s'ajouteront aux 240 utilisateurs actuels.

Pour arriver à ce stade, l'entreprise a surmonté divers obs-

tacles. En 1999, l'entreprise apprenait que l'ERP en place était arrêté par son éditeur. Le DSI a dû convaincre sa direction que revoir le système d'information était un vrai projet d'entreprise « J'ai dû montrer que le système était structurant et l'occasion se présentait de

fait, nous avons importé de notre ancien ERP des données statiques non mises à jour. » Il a donc fallu lancer un nouveau projet pour créer des fiches articles, clients et fournisseurs fiables. Le taux de qualité des données est aujourd'hui de 98 %. « Il a fallu utiliser la



Produit principal fabriqué par Bollhoff, l'écrou noyé Rivkle.

faire mieux et plus simple au niveau des processus de l'entreprise. » Après le choix de Movex fin 2000, le projet a duré 14 mois jusqu'au déploiement en mars 2002. Le budget a été de 2,5 M€, incluant 600 journées de consultants mais pas l'investissement en interne : 2.500 jours/homme.

### Attention à la qualité des données !

Cependant, « jusqu'en 2003, nous ne parvenions pas à avoir une bonne visibilité, d'où un sentiment de frustration. En

carotte et le bâton, car celui qui rentre les données n'est pas celui qui s'en sert ! Dire qu'une fiche article erronée peut entraîner un arrêt machine a aidé à faire prendre conscience du problème. »

A partir de 2004, la traçabilité s'est améliorée et la réactivité s'est accrue. La France, l'Italie et l'Espagne sont désormais pour le système d'information une même entité avec trois stocks. Le changement le plus important a été la gestion plus fine des stocks et du réapprovisionnement. Un point critique pour l'entreprise qui fabrique 600 millions de pièces dans 800 références, et que le délai de production de quatre semaines oblige à travailler sur stocks. Le niveau de stocks a pu être réduit. En outre, le système a permis de passer d'une gestion des stocks en vrac à des conditionnements standards de 500 ou 1.000 pièces, par exemple. Le plan directeur de production de Movex, qui intègre des prévisions mensuelles de bonne qualité pour 80 % des

Les produits Mont Blanc.



références, permet de travailler en flux quasi-tendus. Fin 2007, l'harmonisation avec la maison-mère profitera doublement à Bollhoff Otal. En effet, elle absorbe la moitié de sa production, mais sans que ses gestionnaires de stocks ne tiennent compte des impératifs de production français. A l'avenir, M. Berteloodt souhaite continuer à améliorer le paramétrage et étendre l'ERP au site chinois, où 200 millions de pièces supplémentaires vont être produites.

### Refonte du process logistique

Honneur au terroir avec Savéol, coopérative de 150 maraîchers, dont la tomate représente 90 % de la production. Produits ultra-frais très sensibles, les fruits et légumes nécessitent d'excellentes prévisions des ventes et une gestion rigoureuse de la Supply Chain. Pascal Bréhinier,

DSI, explique : « Notre passage d'Adonix V3 à l'ERP Sage X3 Entreprise en 2004 a été l'occasion d'avoir désormais une chaîne tirée par la demande, grâce à une meilleure visibilité. » 55 % des 250 clients réguliers sont de grandes et moyennes surfaces, 45% des grossistes.

Le nouvel ERP a permis d'avoir une vision commune des stocks entre les commerciaux, les logisticiens et les quatre stations de production (Bretagne, Nantes et Mâcon). La préparation de commandes en a été fluidifiée. Et le client est plus satisfait car il sait tout de suite s'il sera livré ou non.

Les changements appelant les changements, 10% des commandes à Savéol sont passées par EDI en 2007, et un système de traçabilité a été déployé également cette année. Pour l'hiver, Savéol envisage la mise en place d'un WMS.



### Une méthode éprouvée

Bouvet fabrique et distribue des fenêtres en aluminium et PVC. L'entreprise est passée d'un système fondé sur de nombreux logiciels différents à l'ERP Navision de Microsoft. Sylvie Birien, DSI, a été le chef du projet ERP. Elle a appliqué une méthodologie reconnue : description des processus puis étude du marché des ERP, rédaction du cahier des charges (sans conseil externe). « Le choix du comité de pilotage en mai 2001, huit mois après le démarrage du projet, s'est porté sur Navision pour sa convivialité et sa facilité d'utilisation car les utilisateurs ne sont pas imprégnés d'informatique. » Intégrés par Teamlog, les premiers modules achats/stocks/compta ont été déployés en septembre, au démarrage d'une nouvelle année fiscale. « J'ai dû répéter à chaque ser-

vice que leur choix de paramétrage avait des conséquences sur les autres. » En 2003, les modules ventes et production ont été ouverts, après de longs mois de paramétrages relatifs aux produits fabriqués. Le principal objectif était d'automatiser l'injection dans le S.I. des commandes saisies par les commerciaux sur leurs portables. L'ERP compte 80 utilisateurs.

Le budget informatique annuel de Bouvet durant les projets est de 2 % de son chiffre d'affaires. « Nous continuons à travailler au quotidien sur la cohérence des données. Nous réfléchissons à un projet d'outil d'aide à la décision. »

## Ne pas confondre vitesse et précipitation

Le groupe Mont Blanc, sorti de Nestlé en juillet 2003, devait tout réorganiser au plus vite pour ne pas bloquer la production. Il lui fallait un ERP accessible, simple et cohérent. Seuls 8 mois se sont écoulés entre la décision de prendre l'ensemble des modules de l'ERP de VIF et leur déploiement en avril 2004. Une précipitation dont le groupe pâtit encore aujourd'hui. « En 2004, le basculement des données s'est bien passé. Mais nous avons dû régler les difficultés a posteriori, comme par exemple les quelques pour cent de fiches articles qui posaient problème. Aujourd'hui encore, tout n'est pas réglé, mais on s'en sort bien », admet Sébastien Morisse, Responsable systèmes d'informations de Mont Blanc. L'ERP compte 50 utilisateurs. Jean-Christophe Hascoet, Responsable service client et logistique, qui a fait partie de l'équipe projet, ajoute : « Notre métier est très orienté logistique et service client, beaucoup de développements spécifiques ont dû être réalisés sur VIF, très axé production-planification. » En 2006, Mont



Porte-fenêtre fabriquée par Bouvet.

Blanc a géré 4.500 commandes et livré 30.000 palettes soit 26.000 tonnes ; son chiffre d'affaires s'est élevé à 77 M€.

## Le choix du conseil

Clestra Hauseman, fabricant de cloisons sur mesure, a choisi d'être conseillé par le CXP pour remplacer un SI obsolète et hétérogène. Le projet a duré 18 mois, en suivant une méthodologie rigoureuse : analyse des

processus pour définir les besoins, équipe projet avec utilisateur-clé par fonction, cahier des charges détaillé comportant 800 questions. Le choix s'est porté sur l'ensemble des modules de Diapason d'Isia (sauf la compta et les RH), notamment pour son ergonomie, et l'engagement sur les résultats de l'éditeur. « Ce qui est rare », souligne Eric Limagne, Directeur technique. Déployé d'abord dans l'usine principale de Strasbourg, l'ERP l'a été ensuite dans les deux autres usines françaises. « Bien sûr, notre production étant complexe avec 5.000 lignes d'ordres de fabrication par jour, nous avons eu quelques problèmes : retard dans la description des produits, manque d'efficacité dans la fonction de pilotage des produits semi-finis... certains étant liés à la propreté de notre base de données. Au début, il y a eu une certaine résistance, mais après un an, les utilisateurs oublient... Au final, c'est une réussite. » Le budget du projet hors maintenance s'est élevé à 585.000 euros. Clestra compte aujourd'hui 120 utilisateurs de l'ERP.

Christine Calais

Contrôle qualité chez Savéol. « Une chaîne tirée par la demande depuis le passage à Sage X3 ».

