



Jean-Louis Queva,
DSI de LFB :
« Nous avons jugé qu'un partenaire avec les mêmes enjeux Business que nous apporterait des gains plus importants que de gros mastodontes pour lesquels nous ne sommes pas un client stratégique. »



Gaël Le Lem,
Directeur des projets industriels chez LFB :
« La particularité de notre métier en ce qui concerne la planification est d'être à capacités finies sur toute la chaîne de production. »

LFB Un ERP sans coup de sang

A quelque chose malheur est bon. Après une première expérience difficile, avant 2003, le LFB s'est lancé à nouveau dans un projet de mise en place d'un ERP, un progiciel de gestion intégré. Avec cette fois un franc succès, que l'on peut en partie attribuer à la capacité de l'entreprise et des chefs de projet à tirer parti des échecs antérieurs.

Le traumatisme est encore frais dans les mémoires, même si les faits remontent à plus de cinq ans. A l'époque, le LFB (Laboratoire français du Fractionnement et des Biotechnologies), entreprise publique spécialisée dans la fabrication de médicaments dérivés du plasma humain, se lance dans un projet de mise en place d'un ERP avec un grand éditeur international. Mais après l'étape des spécifications fonctionnelles, tout s'arrête et le Directeur de projet quitte le navire. Personne n'a envie d'évoquer les raisons de ce retour douloureux à la case départ. Heureusement, l'entreprise rebondit rapidement après cette première douche froide, en tirant largement les leçons de son échec.

Un besoin urgent

En 2004, le temps presse. L'outil de production est arrivé au maximum de ses possibilités et les applications informatiques, très segmen-

tées, ne répondent pas aux besoins du laboratoire. « Au départ, nous avions une double attente », souligne Gaël Le Lem, l'actuel Directeur des projets industriels, pilote du second projet ERP chez LFB. D'une part, le système d'informations obsolète et d'une grande complexité, car comportant de multiples bases de données, devait être renouvelé.



Le LFB a co-développé avec Qualiatic une solution de saisie déportée via un PDA Intermec doté de capacités WiFi et d'un lecteur de codes barres.



SeD

Fashion

LA LOGISTIQUE DU TEXTILE



Gérer
vos flux physiques



Mettre en œuvre
les technologies adaptées



Accompagner
votre stratégie de distribution



Maîtriser et variabiliser
vos coûts logistiques



Recentrer
vos investissements



Immeuble "Le Grand Roissy"
ZA du Gué - 35, rue de Guivry - 77990 Le Mesnil Amelot
Tél.: +33 (0)1 60 54 55 08 - Fax : +33 (0)1 60 54 55 35

www.sedlogistique.fr

Contact : Nathalie Podvorny - nathalie.podvorny@sedlogistique.fr

Il devait aussi évoluer vers un outil intégré, performant, qui aide à prendre des décisions ainsi qu'à améliorer le pilotage des ateliers et des process. L'objectif était en fait de synchroniser en temps réel des flux physiques et d'informations, jusqu'alors synchronisés une fois par semaine, pour gagner en cohérence et en visibilité sur les données. D'autre part, sur le plan organisationnel, les flux internes devaient être repensés, modélisés et simplifiés, afin d'accompagner le développement futur, notamment la création de filiales à l'international.

Pas de solution sur étagère

Dès le départ, le périmètre du projet ERP est très vaste. Il inclut la finance (comptabilité, contrôle de gestion, calcul de coûts, immobilisations, Credit Management), les achats non stockés (pour les fournitures diverses, mais aussi les prestations, avec la notion de demande d'achat, de contrôle budgétaire a priori, de vérification, de catalogues, de signatures, de niveau d'habilitation), la gestion commerciale (de la prise de commande à la facturation), les achats stockés (approvisionnements, avec une fonctionnalité d'agrément fournisseur), les magasins (stocks, étiquetage, inventaire, affectation automatique des lots, super contenants), la pesée et la logistique (stocks projetés en fonction des consommations et des prévisions de vente, calcul de besoins nets, interface avec le plan de production). Les contraintes étant assez fortes, particulièrement en termes de traçabilité, les spécificités métier de LFB ne lui permettent pas de bénéficier d'une solution ERP « sur étagère ».

Un laboratoire pas comme les autres

Car LFB fabrique des médicaments non pas chimiques, mais biologiques. Sur ses deux sites de production aux Ulis et à Lille, l'activité principale du laboratoire consiste à créer des protéines thérapeutiques issues du plasma humain, provenant de dons du sang de milliers de bénévoles, majoritairement en France. Première conséquence, la gestion de production est très complexe : ce n'est pas un processus classique d'assemblage à partir de nomenclatures, mais un procédé de fractionnement (centrifugation, séparation, purification, précipitation, filtration, etc.), avec des co-produits et des sous-produits, basé sur un

enchaînement de formules (à choisir parmi 700). Ainsi fabrique-t-on une vingtaine de médicaments à diffusion très large, comme l'albumine (très utilisée en réanimation), ou très restreinte (parfois pour une douzaine de patients atteints de pathologies rares). « *La grande différence avec le chimique est que plus on fabrique, plus ça coûte cher* », explique Gaël Le Lem.

Une production sous contraintes

De plus, les contraintes sont nombreuses. Pour être rentable, la production doit générer trois ou quatre médicaments à partir d'un même litre de

plasma. Mais lesquels choisir à un instant ? « *La particularité de notre métier en ce qui concerne la planification est d'être à capacités finies sur toute la chaîne de production, ce qui doit être pris en compte par notre système d'information. Par ailleurs, les processus décisionnels sont complexes sur le plan économique, car il faut composer avec une demande – les besoins*

en médicaments des hôpitaux – qui n'a rien à voir avec des litres de plasma ! ». Autre impératif : la traçabilité. Pas de droit à l'erreur pour les deux millions de poches de plasma congelé qui arrivent chaque année au LFB et sont immédiatement étiquetées et enregistrées. En outre, la planification et la prévision sont cruciales pour le LFB, car du fait de la lenteur de certaines réactions médico-chimiques, il faut compter six mois pour produire ces médicaments, dont la péremption est de deux à trois ans.

3 ans et 10 M€

Il fallait donc un progiciel paramétrable, capable de s'interfacer à la fois avec l'outil de planification (l'APS Aspentech) pour lancer le calcul des besoins et les ordres de fabrication, et avec les outils en production comme le LIMS (Laboratory Information Management System) ou la Centrale de pesée d'Elan Software. Le LFB s'est fait accompagner en externe, notamment par un intégrateur (Orga Consultant, groupe Sopra), pour l'assister dans



L'albumine, très utilisée dans les services de réanimation, fait partie de la vingtaine de produits élaborés par LFB à partir du plasma sanguin.

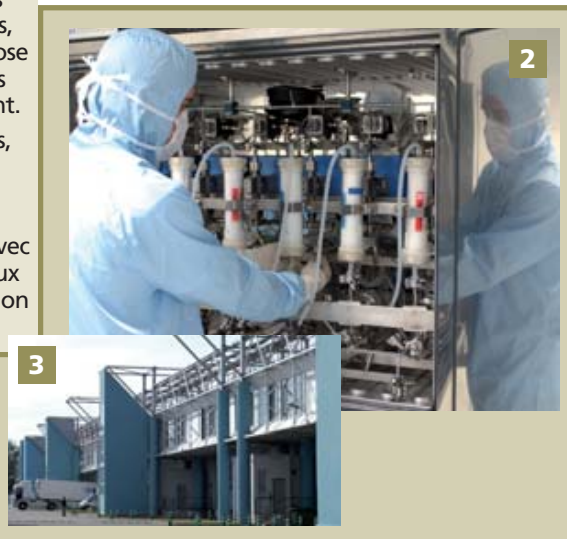
le pilotage, la maîtrise d'ouvrage métier, la maîtrise d'œuvre, la conduite du changement, la méthodologie, le développement et le choix de l'éditeur d'ERP. Ce dernier s'est porté sur Qualiacc. Trois ans plus tard, l'entreprise s'enorgueillit d'avoir rationalisé ses achats, finances, calcul de coûts, prise de commandes, étiquetage et d'avoir rétabli une cohérence

1. L'accès à l'ERP Qualiacc peut se faire directement dans l'entrepôt, à partir d'un terminal fixé aux chariots élévateurs.

2. Chez LFB, contrairement à la plupart des laboratoires pharmaceutiques, la production repose sur des procédés de fractionnement.

3. Le site des Ulis, où se trouve également un entrepôt de stockage, est avec Lille l'une des deux unités de production de LFB.

entre ses deux sites (centrale de pesées, base de données, données techniques, etc.). Pour un budget total estimé à une dizaine de millions d'Euros. Ce succès, LFB l'attribue en grande partie au partenariat sans faille établi avec l'éditeur, mais aussi à la manière dont le projet a été conduit, sans reproduire les erreurs du premier projet abandonné.



Revue détaillée en 10 leçons d'un projet ERP réussi

1. Ne pas tout déléguer à un partenaire extérieur

« Lors de la présentation du premier lancement, seuls des gens extérieurs à l'entreprise parlaient, il n'y avait même pas le logo de l'entreprise. C'était un projet qui venait d'ailleurs », se souvient un cadre de LFB. Cette fois, même si le laboratoire s'appuie sur les compétences d'Orga Consultants et Qualiacc, le projet fait largement appel aux équipes internes, tant métier que technique.

2. Bien se préparer avant d'attaquer

Avant toute chose, les enjeux, les objectifs, le budget et le périmètre, y compris les fonctionnalités et leurs évolutions, ont été clairement définis, quitte à les mettre à jour ultérieurement, si nécessaire. D'ailleurs, la première mission, qui a duré trois mois, n'a pas été informatique : elle a dû réduire le nombre de flux achats non stockés.

3. Choisir un partenaire à son image

Outre les critères techniques, le choix de l'éditeur français Qualiacc tient aussi à sa taille « humaine » (120 personnes). « Nous avons jugé qu'un partenaire avec les mêmes enjeux

Business que nous, apporterait des gains plus importants que de gros mastodontes pour lesquels nous ne sommes pas un client stratégique », se rappelle Jean-Louis Queva, DSI de LFB. Une stratégie d'autant plus payante qu'il ne s'agit pas d'une solution sur étagère : en ressources globales, Qualiacc a consacré au total 20.000 heures au projet.

4. Ni Big Bang, ni effet tunnel

Un ERP gère de nombreuses fonctions, mais il faut résister à la tentation de tout installer en même temps. Pour éviter le Big Bang et avoir des gains rapides (Quick Wins), le LFB a découpé le projet en trois lots : achats non stockés, puis gestion commerciale et enfin, logistique et production. Autre bénéfice sur le moral des troupes : pas d'effet tunnel, où le résultat n'est connu qu'une fois le projet terminé, ce qui permet aussi de rectifier le tir si besoin est.

5. Co-développer de nouvelles fonctionnalités avec l'éditeur

Dès le départ, le LFB a passé un accord avec Qualiacc pour développer de nouvelles fonctionnalités. En particulier l'intégration dans

l'ERP de la notion de stock projeté, d'étiquetage et la saisie déportée, c'est-à-dire la possibilité de passer des transactions Qualiatic à partir d'un PDA WiFi, directement dans les entrepôts. L'éditeur y a consacré 700 jours hommes mais l'essentiel a été intégré à son ERP et pourra être réutilisé pour d'autres secteurs faisant appel au fractionnement, comme l'agroalimentaire ou l'industrie pétrolière (cracking).

6. Impliquer tout le monde

Le projet touche pratiquement toute l'entreprise : sur 1.400 personnes, 800 seront utilisateurs actifs. De fait, LFB a cherché à éviter à tout prix (comme dans l'ancien projet) le syndrome du serpent de mer : un effet d'annonce, puis disparition de l'équipe dans une petite bulle étanche. Place à l'information et à la communication : réunions de lancement, retours d'expérience, journal interne, lettre ERP, séminaires, show room, livrets (sur le nouveau mode de gestion financière par exemple). Jusqu'à la grande affiche de sensibilisation placardée à la sortie de la cantine.

7. Prendre le temps de démarrer à blanc

Un projet ERP n'est pas seulement technique, les utilisateurs doivent aussi s'approprier l'outil. C'est pourquoi LFB a effectué pour chaque lot des démarrages à blanc (en condition réelle, mais en conservant l'ancien système), afin de déterminer si les utilisateurs peuvent accepter ou non ce que le projet va livrer et ceux qui ont le plus besoin d'assistance. Ce qui permet d'affiner la politique de conduite du changement et éventuellement de réajuster le calendrier en réunions dites « Go/ No Go ».

8. Gérer par les délais et les coûts

Un projet d'une telle ampleur, étalé sur trois ans, n'est pas facile à mettre en œuvre. Il faut disposer des jalons, des objectifs intermédiaires qui rythment le projet et donnent du « stress positif » à l'équipe interne et externe. L'intérêt de ce pilotage par coûts/délais : voir venir les écarts et réajuster le dispositif, comme en mai 2006, lorsqu'il a fallu renforcer l'équipe projet en profils techniques et fonctionnels pour tenir le planning.

9. Ne jamais oublier le métier

L'un des objectifs était certes d'urbaniser le système d'information autour de l'ERP. Mais sans oublier la finalité métier, transversale. Une

Les grandes étapes du projet ERP

4 ^e trimestre 2003	Réduction du nombre des flux achats non stockés.
Mars 2004	Sélection de l'éditeur Qualiatic
Juin 2004	Lancement du premier lot : « Achats non stockés et Finance ».
Janvier 2005	Démarrage à blanc puis déploiement du lot « Achats non stockés – Finance »
Mai 2005	Lancement des deux autres lots « Gestion Commerciale et Gestion Industrielle – Costing »
Fin 2005	Phase « Ajout de nouvelles fonctionnalités » plus longue que prévue.
Avril 2006	Décalage du lancement du lot « Gestion Commerciale », pour mettre en place l'ERP dans les filiales résultant de la nouvelle organisation de la société.
Mai 2006	Démarrage à blanc et formations pour le lot « Gestion Commerciale »
Juin 2006	Déploiement du lot « Gestion commerciale »
4 ^e trimestre 2006	Nouvelle planification du déploiement « Industrie », initialement prévu à cette période
Décembre 2006	Début des formations opérationnelles « Industrie » sur les deux sites de production.
Mars/Avril 2007	Fin des formations et démarrage à blanc « Industrie » dans les ateliers.
Mai 2007	Déploiement du lot « Gestion Industrielle et Costing », le calcul du prix de revient industriel.

nouvelle gouvernance avec les métiers a donc été définie pour suivre au plus près les demandes d'évolution et les prioriser. Au total, une centaine de personnes de LFB ont reçu une lettre de mission, définissant clairement les responsabilités de chacun. Résultat, l'ERP colle aux flux métiers, avec des alertes par événement, par exemple, en cas de stocks trop bas.

10. Obtenir un vrai soutien de la direction

« Cela peut paraître tarte à la crème, mais avoir un sponsor membre de la direction est capital. Il a donné de son temps, est venu aux réunions importantes. C'est vraiment facilitateur », note Gaël Le Lem. Surtout en terme d'arbitrages entre deux directeurs métier, ou de décisions à prendre en matière de budget, de déploiement ou de report. « Ce n'était pas le cas du précédent projet », ajoute sobrement Gaël Le Lem.

Jean-Luc Rognon