

PUTZMEISTER FRANCE

Un roll-out non sans obstacles, mais réussi

Le groupe allemand Putzmeister a choisi de s'appuyer sur COFFRA Conseil pour refondre le système de gestion de sa filiale française sur la base du core model de la maison mère. Dans un premier temps l'assistance est limitée aux aspects finances, mais sera plus tard, après apparition de problèmes importants, étendue à la logistique et le SAV. Un projet qui a nécessité une grande compétence, une réactivité sans faille et une force de communication exceptionnelle de la part des consultants.



Filiale 100 % allemande du groupe PM AG à Aichtal, Putzmeister France, créée en 1970, distribue et assure la maintenance en France des produits de la maison mère, en particulier projeteurs d'enduits et de mortiers, pompes à béton, matériels industriels.

Le siège de Putzmeister France (PMF) se trouve dans la Z.I d'Epinau-sous-Sénart avec un effectif de 40 collaborateurs.

Le projet SAP a débuté en 2005. L'ancien système d'information de Putzmeister France étant devenu totalement obsolète, il a été décidé de le changer pour le 1er janvier 2006. La maison mère était déjà équipée de SAP. Toutefois, cette solution, jugée lourde, avait été écartée dans un premier temps, pour la France. De ce fait, deux autres solutions ont été étudiées, BaaN et X3 de Navision. Après une analyse très complète il a finalement été décidé de mettre en œuvre SAP avec FI, AM, TR, CO, SD, SM, et MM. La maison mère disposant de ressources ayant déjà réalisé la MEO pour l'Allemagne, l'Espagne et les USA, il a été décidé qu'elle effectuerait également la MEO en France.

Toutefois, Monsieur BEHIER, Gérant de Putzmeister France, a fait remarquer à la maison mère que leur activité était différente (Pas de fabrication, activité de pur négoce, clientèle et donc circuits de distribution différents) et a demandé l'assistance d'une SSII locale expérimentée en roll-out SAP d'Allemagne vers la France. La maison mère a accepté cette démarche et COFFRA Conseil a été choisi pour son expérience dans ce type de projets et sa culture franco-allemande.

« Coffra Conseil retenu pour son expérience des moyennes entreprises et sa culture franco-allemande »

La mission de COFFRA Conseil est définie comme suit :

- Formation initiale des key users sur le module FI
- Prise de connaissance du core model FI/CO développé par la Maison Mère via formation en Allemagne avec les key users France
- Conception, analyse des besoins module FI et mise en œuvre du module selon la législation française tout en respectant les besoins Groupe (Plan de comptes,...).
- Analyse des deltas entre le core model FI/CO et les besoins France, arbitrages et adaptations
- Paramétrage du module FI et adaptations de paramétrage du module CO
- Mise en Production
- Assistance au démarrage.

Les consultants doivent obligatoirement parler français et allemand et connaître les spécificités des deux côtés.

Les modules SD et MM seront mis en œuvre par la maison mère. Toutefois, en cas de besoin, PUTZMEISTER France pourra faire appel à un consultant expert SD/MM de COFFRA Conseil de façon ponctuelle.





« Des problèmes liés à l'organisation et à la disponibilité internes compliquent la mise en œuvre »

« Le projet - une réussite grâce à la compétence, le professionnalisme et la force de communication des consultants Coffra Conseil »



Le projet a été organisé par six équipes métier avec comme acteurs principaux des key-users et un chef de projet de la maison mère PM AG d'une part, des key-users et un chef de projet côté France assistés par un consultant senior, chef de projet de COFFRA Conseil, qui était également en charge de la partie FI/CO/AM/TR, ainsi que de la communication vis-à-vis de l'équipe allemande de PM AG. L'allemand a été privilégié comme langue de projet.

Cette organisation impliquait plusieurs challenges :

- Trouver des key-users en France connaissant leur métier, maîtrisant suffisamment l'allemand, et étant disponibles à au moins 50% de leur temps
- Un roll-out à réaliser exclusivement par les key-users avec uniquement un seul consultant SAP affecté au projet (fourni par COFFRA Conseil)
- Une fréquence assez limitée de 2 à 5 jours par mois pour les Workshops communs entre les différentes équipes de key-users France-Allemagne
- Un travail autonome important des key-users France.

Le projet débute par un Kick-off de 3 jours, fin mai 2005 chez PM AG, la mise en production est prévue au 1^{er} janvier 2006.

Du côté finance, on démarre une phase d'analyse des fonctionnalités nécessaires et la réalisation de « matching » entre le plan comptable opérationnel groupe et le plan comptable légal français.

Du côté logistique, des insuffisances apparaissent rapidement :

- Les Key users français de logistique se sentaient laissés en général trop seuls et avaient aussi en charge de gérer l'activité commerciale en augmentation significative
- Certaines équipes logistiques n'étaient pas complètes du côté PMF ou PM AG, et la barrière de la langue se fait sentir
- l'organisation différente entre PMF et PMAG - plutôt transversale du côté PMF et plutôt spécialisée du côté PM AG complique la communication
- la solution groupe demande des changements d'organisation et de fonctionnement de PMF, initialement non prévus
- La reprise des données prise en charge par PM AG, s'avère plus compliquée et demandait une participation plus importante de l'équipe locale
- la traduction de SAP était insuffisante du côté SD/MM.

Pendant l'été le projet avance lentement et se trouve mi-septembre dans une phase de crise.

Il a été alors décidé par le Comité de Pilotage du projet, de faire appel à COFFRA Conseil en complément de l'assistance déjà fournie, pour une mission d'assistance fonctionnelle relative à la mise en œuvre de SD et SM sur la partie logistique.

La présence d'une consultante senior logistique bilingue, a donné un nouvel élan aux équipes concernées et a permis de débloquer un certain nombre de points bloquants. Deux mois de travail et d'efforts vont faire avancer le projet considérablement et un vrai esprit d'équipe voit le jour.

En décembre, le projet est renforcé par deux autres consultants COFFRA Conseil, pour l'assaut final au démarrage. L'équipe COFFRA Conseil, maintenant forte de quatre consultants bilingues allemand-français, joue à fond la carte de communication, sa compétence SAP et son expérience des roll-out.

La mise production au 1er Janvier 2006 se fait finalement en respectant le calendrier initial.

Bien sûr tous les problèmes ne sont pas résolus, certaines fonctionnalités manquent encore, et le début dans le nouveau ERP n'est pas toujours facile. Mais COFFRA Conseil et son équipe sont là pour amortir les chocs et aider à finaliser la version SAP Putzmeister France.

COFFRA Conseil

155, Bd. Haussmann – 75008 Paris – Tél. : +331 43 59 33 88 – Télécopie : +331 45 63 93 59 – E-mail : conseil@coffra-conseil.fr