

## HEIDELBERG : DONNE PRIORITE A « L'HUMAIN » SUR SON PROJET SAP R/3

Site pilote pour le déploiement d'une solution commune « groupe », Heidelberg France a choisi de s'appuyer sur Coffra Conseil pour l'enrichissement et l'adaptation de la solution aux besoins spécifiques de Heidelberg France. Grâce à la prise en compte des facteurs humains critiques, Coffra Conseil a directement contribué à la réussite du projet.



« A l'origine de nombreux échecs, les aspects émotionnels qui ne manquent pas d'apparaître dans les projets ERP stratégiques sont trop souvent sous-estimés, » souligne Ion Russu, Directeur Administratif et Financier de Heidelberg France. « Grâce à ses méthodes qui prennent en compte cette dimension humaine et aux capacités d'écoute de consultants ouverts, Coffra Conseil s'est démarqué de l'ensemble des prestataires de notre vaste projet SAP. Il y a joué un rôle de véritable partenaire, voire de pompier dans les moments critiques. Et c'est, à n'en pas douter, l'un des facteurs de réussite de ce projet. »

Leader mondial des solutions intégrées pour l'industrie graphique (machines pour la prépresse, la presse et les finitions, consommables et services associés), le groupe allemand Heidelberg, qui a fêté ses 150 ans en 2000, a choisi SAP R/3 comme standard de gestion en 1998, pour faciliter le reporting entre ses différentes sociétés. La stratégie de la maison-mère en vue de réduire les coûts était de factoriser les besoins de gestion communs au sein d'une solution appelée SAP BOSS (pour Business process Optimisation program for Sales & Services units with SAP), développée au siège, puis de déployer progressivement cette solution au sein des différentes sociétés du groupe, en l'adaptant aux spécificités et exigences locales.

« Dans l'hexagone, Heidelberg France possédait à l'époque 5 systèmes de gestion hétérogènes, à raison d'un par activité : Finance, Ventes Machines, Services, Pièces détachées, Consommables. Ils rendaient la consolidation des résultats particulièrement difficile, » rappelle Claude Gabriel, Responsable des Systèmes d'Information de cette filiale, qui compte aujourd'hui 480 personnes, 6 sites régionaux et réalise près de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires. « C'est donc avec enthousiasme que nous avons postulé pour être site pilote du déploiement de la solution SAP BOSS. »

**Sept consultants  
choisis pour leur  
sérieux et leur  
professionnalisme**

L'équipe de développement initiale de SAP BOSS doit bien sûr assister ce déploiement, mais la décision est prise également de faire appel à des prestataires locaux, pour pallier notamment au barrage de la langue avec les futurs utilisateurs. « Nous avons choisi COFFRA Conseil » se souvient Claude Gabriel « pour le sérieux et le professionnalisme dont ses consultants ont déjà fait preuve dans des contextes franco-allemands ». Au total 7 consultants aux couleurs de Coffra Conseil (sur 12 locaux) s'engagent alors sur le projet d'adaptation de SAP BOSS, qui démarre en octobre 1999. Au programme : enrichissement du noyau en « live », prise en compte des taxes françaises, gestion des traites et interfaçage avec l'automate qui, dans le magasin des consommables, traite les commandes ligne par ligne en allant chercher les produits en rayon.



**Un démarrage en big-bang sans aucune turbulence**

Autre personnalisation à l'origine d'un projet séparé : la gestion des ressources humaines, avec à la clé la mise en place des 35 heures, la gestion des temps et la possibilité pour les salariés de « badger » à distance, via un Intranet. « Impliqués sur les sous-projets finance, pièces détachées, magasins et ressources humaines, les consultants de Coffra Conseil ont fait preuve de beaucoup de sérieux et d'une grande disponibilité, » précise Claude Gabriel. « Véritables experts SAP R/3, réactifs et fiables, ils ne comptent pas leurs heures et on peut vraiment compter sur eux. Et ce, quelle que soit leur mission : paramétrage optimisé, développement de l'interface entre la « badgeuse » Intranet et SAP R/3, formation des utilisateurs, transfert d'expertise auprès du Centre de Compétence de Heidelberg en Allemagne... »

En novembre 2000, la solution est opérationnelle, suite à un démarrage en big-bang, c'est à dire de toutes les grandes fonctions en simultanément : Finance, Contrôle de Gestion, Gestion Commerciale, Gestion des Services, Gestion des Entrepôts et Ressources Humaines. « Ce démarrage a été un vrai succès, » ajoute Ion Russu. « Il s'est déroulé de façon totalement transparente pour nos clients, sans aucune rupture dans nos plannings et livraisons. Il y a eu, certes, un peu de nervosité dans l'air, malgré la très faible résistance au changement, mais là encore les consultants de Coffra Conseil ont joué un rôle critique, en assurant une hot line efficace durant les 4 premiers mois suivant ce démarrage. Les premières semaines, par exemple, ils n'ont pas hésité à s'asseoir à côté d'utilisateurs rencontrant des problèmes face à des clients, pour les aider à débloquer la situation à chaud. »

**HEIDELBERG**

**L'engagement de COFFRA Conseil un facteur de succès**

Après quelques mois d'utilisation de la nouvelle solution par plus de 150 de ses opérationnels, Heidelberg France estime avoir commencé à montrer des gains quantitatifs. Toutefois, la nouvelle solution a déjà permis d'éradiquer tous les problèmes d'interfaces qui existaient entre les anciens systèmes hétérogènes. Les « reporting » ont gagné en rapidité (3 à 4 jours de gains par mois) et les informations concernant l'activité sont plus cohérentes. Mais si l'ensemble des processus de base sont aujourd'hui intégrés et automatisés, il reste encore, pour permettre à tous les managers de piloter efficacement leur activité en exploitant la pleine puissance de SAP R/3, à continuer à développer des tableaux de bord et d'analyse : un projet d'actualité pour l'équipe interne aujourd'hui autonome.

« L'attitude de Coffra Conseil au cours de notre projet SAP traduit bien son état d'esprit » conclut Ion Russu. « Ainsi, ce prestataire s'engage à ce que les consultants attachés au projet, restent les mêmes jusqu'à la fin. C'est très important, car le départ d'un consultant (nous en avons fait les frais par ailleurs) peut entraîner de graves perturbations et des pertes de productivité. En outre, combiné à leur grande capacité d'écoute, cette constance a permis aux consultants de Coffra Conseil de bien appréhender nos processus et de prendre la pleine mesure de nos enjeux métiers, mieux que ne l'ont fait les autres. Le dialogue avec nos utilisateurs a gagné en qualité et ces derniers ont été rapidement rassurés face à leur nouvelle solution et prêts à lui faire un bon accueil. Riche de cette expérience, nous n'hésiterons pas, à l'avenir, à renouveler notre confiance en ce véritable partenaire. »

**Architecture Technique**      **Projet : SAP R/3**  
**Environnement :** Client/serveur sous Unix (HP-UX) –  
Bases de données Oracle 8 (Serveurs centralisés en Allemagne)

**Prestations :**

Personnalisation des modules FI, AA, MM, SD.  
Implémentation du module WM.  
Implémentation du module HR intégré avec SM et FI.  
Formations des utilisateurs  
Développement de spécifices  
Conception des formulaires d'impression ( factures, BL, chèques,...)

*Propos recueillis par Madame Catherine Terrand Journaliste Consultante en communication*