

CAPPA-PARNERS
SMART-CAPITAL

Supply Chain :
Case : Global Supply Chain Transformation

Ecrit par :
Written by
Jean François GORÉ
Javier MARTINEZ

20 Aout 2015
August 20th 2015

Contenu

- 1. RESUMÉ..... 3**
- 1. EXECUTIVE SUMMARY 3**
- 2. SITUATION 4**
 - 2.1. PILOTAGE DES ARTICLES 4
- 2. STATUS 4**
 - 2.1. PARTS MANAGEMENT 4
 - 2.2. ORGANISATION DE LA SUPPLY CHAIN 7
 - 2.2. SUPPLY CHAIN ORGANISATION 7
- 3. TRANSFORMATION D'UNE SUPPLY CHAIN 9**
 - 3.1. SITUATION..... 9
- 3. SUPPLY CHAIN TRANSFORMATION 9**
 - 3.1. SITUATION..... 9
 - 3.1. CONSTAT AU DEMARRAGE DU PROJET..... 12
 - 3.1 DUE DILIGENCE AT STARTING THE PROJECT 12
 - 2.1. DÉPLOIEMENT DE L’ERP IFS 13
 - 2.1. ROLL OUT OF IFS 13
- 3. GOUVERNANCE DU PROJET : CHOIX DE LA METHODOLOGIE PRINCE2..... 17**
- 3. PROJECT GOVERNANCE : SELECTING PRINCE2 METHODOLOGIE..... 17**
 - 3.1. ORGANISATION 22
 - 3.1 ORGANISATION 22
 - 2.1. LIVRABLES 31
 - 2.1.1. *Le plan de travail commun en mode collaboratif* 31
 - 2.1.2. *processus cible de commande client* 34
 - 2.1. DELIVERABLES 31
 - 2.1.3. *COMMON WORK PLAN IN A COLLABORATION ENVIRONNEMENT* 31
 - 2.1.1. *CUSTOMER ORDER TARGET PROCESS* 33
- 3. CONCLUSION..... 39**
- 3. CONCLUSION..... 39**

1. RESUME

Le déploiement d'un ERP nécessite l'alignement de nombreux acteurs sur de nouveaux processus métier, et la transformation en profondeur des postes de travail (modes opératoires, outils, nouveaux savoirs faire et connaissances).

Les grandes organisations sont gérées au travers de directions organisées en filiales ou en Business Unit, établies dans différentes régions (sur le territoire national, ou dans les pays), chacune ayant des organisations souvent hétérogènes.

C'est pourquoi il est nécessaire d'adapter l'organisation du projet (ou du programme) pour permettre un pilotage centralisé mais agile capable de s'adapter et de supporter la transformation des organisations.

La mise en œuvre d'une gouvernance basée sur la méthodologie PRINCE2 a permis de structurer la mise en œuvre de l'ERP IFS chez un opérateur Telecom majeur en France.

1. EXECUTIVE SUMMARY

The deployment of an ERP requires the alignment of many stakeholders that will need to be aligned with new business processes, and the thorough transformation of specific workplaces (procedures, tools, new skills and knowledge ...).

Large organizations are managed through functional directions organized by Business Unit established in different region with often heterogeneous organizations. Some of them can be considered as subsidiaries.

This is the reason why it is recommended to adapt the project (or program) organization to allow centralized but agile control able to support organization reframing.

Implementation of a governance based on PRINCE2 methodology has helped the project to structure the implementation of IFS ERP in a major Telecom operator in France.

2. SITUATION

Au démarrage du projet, l'entreprise, fait le constat suivant :

La Supply Chain est vue que comme un centre de coût, elle est organisée pour commander et acheminer les matériels lors des opérations avec ses clients (les petites et moyennes entreprises, grands comptes, particuliers). Les matériels sont acheminés dans un entrepôt au plus près de l'intervention et retiré par le technicien (salarié interne ou entreprise de sous-traitance) qui effectuera les travaux

Plus de 30 000 références articles sont nécessaires pour couvrir l'ensemble des besoins de l'interventions. Ces articles sont acheminés vers plus de 200 entrepôts en France métropolitaine et dans les DOM-TOM

2.1.PILOTAGE DES ARTICLES

Les articles sont gérés avec leurs contraintes de saisonnalité, d'urgence, de volume, ayant des cycles de vie différents à prendre en compte.

Certains sont régulièrement utilisés, leur consommation est plutôt bien prédictible. D'autres sont des articles dédiés à un client ; une partie, voire la totalité du matériel a été configurée de façon spécifique. Ces articles doivent être suivis de façon quasi unitaire.

2. STATUS

At the beginning of the project the company made the following observation:

Supply Chain is restricted to a cost center organized to control and route materials during operations for customers (small and medium businesses, large accounts, individuals). Materials are transported in a warehouse goods closest to the intervention before being removed by the technician (internal or external salary) doing the work.

More than 30,000 part numbers are needed to cover every needs from the field. Goods are shipped to more than 200 warehouse goods in mainland France and in overseas territories DOM-TOM

2.1.STOCK MANAGEMENT

Parts are managed with their seasonal constraints, urgency, volume, with different life cycles to consider.

Some are regularly used; their consumption is rather well predictable. Other are dedicated to a customer and can be specifically configured. These items needs to be closely monitored.

Others are not specific to the customer, but link to the commercial offer itself. Their predictability depends on the commercial life cycle to which they are linked. During the

D'autres sont spécifiques non pas au client, mais à l'offre commerciale. Leur prédictibilité dépend des objectifs définis par le département marketing. Ensuite la prévision se complète et s'affine grâce à la prise en compte de la consommation réelle.

Lorsque l'offre se termine, le besoin se tarit mais le maintien en condition opérationnel du parc reste un impératif. La gestion de l'obsolescence devient alors nécessaire pour prendre en compte la fin de la demande ou la fin programmée de la production par le fournisseur.

Le classement en 3 catégories (ABC) permet de travailler sur des modèles de prédiction, par exemple :

- Cat/A : articles très prédictibles (consommation régulière et bien maîtrisée)
- Cat/B : articles assez prédictibles (la consommation peut connaître des périodicités mal maîtrisées, mais on arrive à anticiper le risque)
- Cat/C : articles erratiques (il est très difficile de maîtriser la demande, soit pour des raisons liées au cycle de vie ou à la maîtrise des besoins)

On convient donc qu'il existe plusieurs grandes familles d'utilisation en production et en maintenance

Le volume des stocks de matériels nécessaires en production dépend de l'expansion du parc client. Les matériels de

launching the forecast is made by the marketing department. Later the forecast is refined by taking into account actual consumption.

When the offer closes, the need dries up but the active production items park remains critical. Obsolescence management becomes necessary: Parts are no longer suitable for current demands, and no longer available from the original supplier.

Classification into 3 categories (ABC) can support the model for a better prediction

- *Cat / A: Very predictable products (regular consumption and well controlled)*
- *Cat / B: fairly predictable products (consumption can be poorly anticipated, but we can we manage the risk)*
- *Cat / C: erratic consumption (very difficult to predict the demand for some reasons: life cycle management or control of needs)*

This approach needs to determine several kind of parts families using for normal operation and maintenance

The production stock depends on the growth of the customer demand. The maintenance stock is linked to the existing customer base, its age, and customer commitment. Critical

maintenance dépendent de l'analyse du parc client existant, de sa vétusté, et de l'engagement envers le client (GTR, GTI). En maintenance, les cas d'interventions urgentes nécessitent une très grande flexibilité de la Supply-Chain sur l'approvisionnement du matériel de remplacement.

Le matériel nécessaire aux milliers d'interventions chaque jour doit être piloté de façon précise par la Supply Chain.

Les articles sont gérés avec leurs contraintes de saisonnalité, de spécificité, d'urgence, ayant des cycles de vie différents à prendre en compte

work orders require great flexibility on the supply of replacement equipment.

Parts needed every day for thousands of work orders must be controlled precisely by the Supply Chain

Parts are managed with their constraints of seasonality, specificity, urgency, having different life cycles to take into account

2.2.ORGANISATION DE LA SUPPLY CHAIN

La Supply-Chain est organisée en mode push, les processus sont centrés sur la mise à disposition de matériel à tout prix pour s'assurer que quel que soit les chantiers clients à produire, le stock soit toujours fourni.

Il n'est pas encore question d'une approche transversale de « Supply-Chain intégrée » capable d'adapter son stock au plus près de son besoin tout en minimisant les ruptures au chantier, et prenant en compte le cycle de vie complet des articles de leur achat jusqu'à leur recyclage.

Cette approche permet de garantir la qualité des délais de l'intervention (puisque le matériel a toutes les chances d'être disponible dans l'entrepôt). Néanmoins elle est fortement consommatrice de cash dans une période où les entreprises recherchent à optimiser leur ressource financière. Ce modèle rend également difficile la gestion du cycle de vie global, et notamment la gestion de l'obsolescence, par la priorité donnée à la constitution du stock. Des matériels non utilisés depuis plusieurs mois gonflent alors les stocks des entrepôts et pèsent sur la trésorerie.

- Un enjeu fort a consisté à communiquer les enjeux liés aux stocks, ainsi qu'à travailler sur le cycle de vie d'une commande de l'expression de besoin à la commande. L'anticipation des

2.2. SUPPLY CHAIN ORGANISATION

This is a « Push » Supply-Chain; provision of equipment without considering the overall costs focused on the delivery, the stock should be always full. Thus stock value is high.

Transversal approach of an Integrated Supply Chain able to balance its stock level to its needs while minimizing disruptions, and taking into account the full life cycle of every parts from the purchasing phase to the recycling phase.

This approach ensures on-time delivery (parts are likely to be available in the warehouse).

Nevertheless, this strategy is also cash consuming where company trends to optimise their capital and operational expenditures. Also life cycle management like obsolescence management is not a main priority and this can drive growth in the stock. Many unused materials for a long time (month, year) increases inventory and reduce cash.

- building a strong communication that explain how the stock inventory and working on customer order cycle can influence the global efficiency of the supply chain was a main challenge. As part of the S&OP (Sales and Operation Planning), parts prediction to define

besoins (et surtout la collecte des volumes) étant un élément fort pour le calcul des besoins nets en matériel.

- Le constat est ainsi fait : le stock est difficile à réduire, l'anticipation des besoins est un processus complexe, la supply chain n'est pas dans un rôle de partenaire avec ses clients interne, mais dans un rôle exclusif de fournisseur. Il est donc difficile de demander aux clients de participer pour favoriser une efficacité globale de l'expression du besoin jusqu'à la livraison.
- la mesure de la satisfaction n'inclue pas et la satisfaction de l'entreprise envers son service logistique ne fait pas partie intégrante des KPI du management des services connexes, ceux-ci étant centrés sur des objectifs de volume de construction de réseau, de volumes de vente, et d'efficacité financière de la structure (EBITDA).

needs of every warehouse was also a strong element in the calculation of net equipment needs.

- *In conclusion: it is difficult to reduce the stock value, prediction is a huge process difficult to maintain, the supply chain department is not considered inside a partnership role with its internal customers, but is considered only like a supplier. Thus it is therefore difficult to ask customers (internal users) to participate and promote the overall efficiency of the Global Supply Chain from the customer order to the delivery*
- *Measuring satisfaction does not accounts company's satisfaction within the logistics service which where not considered as part of the KPI for the management, they were centered on the objectives of network infrastructure volume, sales and financial efficiency regarding the EBITDA.*

3. TRANSFORMATION D'UNE SUPPLY CHAIN

3.1.SITUATION

Au démarrage du projet, l'entreprise, un opérateur majeur des télécoms en France fait le constat suivant : La supply chain est vue que comme un centre de coût, elle est organisée pour commander et acheminer les matériels lors des opérations avec ses clients (les petites et moyennes entreprises, grands comptes, particuliers). Les matériels sont acheminés dans un entrepôt au plus près de l'intervention et retiré par le technicien ou l'entreprise qui effectuera les travaux.

Plus de 30 000 références articles sont nécessaires pour couvrir l'ensemble des besoins et ainsi assurer une couverture suffisamment large des interventions. Ces articles sont acheminés vers plus de 200 entrepôts en France métropolitaine et dans les DOM-TOM.

Ces articles sont acheminés vers les entrepôts pour y être stockés, puis retirés par les techniciens.

Certains sont régulièrement utilisés, leur consommation est plutôt bien prédictible, sans grand souci de saisonnalité.

3. SUPPLY CHAIN TRANSFORMATION

3.1.SITUATION

At the beginning, the company, a major telecom operator in France made the following observation: The supply chain is seen as a cost center, it is organized to control and convey the materials during operations with its clients (SMEs, large companies and individuals). The materials were brought to a warehouse closest to the intervention and removed by the technician or the company performing the work.

More than 30 000 part numbers are needed to cover all needs and ensure a sufficiently broad coverage of interventions. These items are shipped to more than 200 stores in mainland and in overseas territories.

These items are shipped to warehouses for storage and then deployed by technicians.

Some are commonly used, consumption is rather well predictable, with little regard to seasonality.

Other articles are dedicated to a customer. Part or all of the equipment was specifically set up. These items should be monitored almost unitary.

D'autres sont des articles dédiés à un client.

Une partie, voire la totalité du matériel a été configurée de façon spécifique. Ces articles doivent être suivis de façon quasi unitaire.

D'autres sont spécifiques non pas au client, mais à l'offre commerciale elle-même afin de faciliter le déploiement. Leur prédictibilité dépend souvent du cycle de vie commercial auquel ils sont attachés. Au moment du lancement de l'offre leur prévision dépend essentiellement du marketing, puis la prévision se complète et s'affine grâce à la prise en compte de la consommation réelle.

Lorsque l'offre se termine, le besoin se tarit mais le maintien en condition opérationnel du parc reste un impératif et une gestion de l'obsolescence devient nécessaire.

Le classement en 3 catégories (ABC) permet de travailler sur des modèles de prédiction, par exemple :

- Cat/A : articles très prédictibles (consommation régulière et bien maîtrisée)
- Cat/B : articles assez prédictibles (la consommation peut connaître des périodicités mal maîtrisées, mais on arrive à anticiper le risque)
- Cat/C : articles erratiques (il est très difficile de maîtriser la demande, soit pour des raisons liées au cycle de vie ou à la maîtrise des besoins)

Others are not specific to the client, but the commercial offer itself to facilitate deployment. Their predictability often depends on the commercial life cycle to which they are attached. At the launch of the offer their prediction depends mainly on the marketing and forecasting complete and is refined by taking into account actual consumption. When the deal ends, the need dries up but the continued operational condition of the park remains an imperative and an obsolescence management becomes necessary.

The classification into 3 categories (ABC) can work on prediction models, for example:

- *Cat / A: Very predictable items (regular consumption and well controlled)*
- *Cat / B: fairly predictable items (consumer can know poorly controlled intervals, but we manage to anticipate the risk)*
- *Cat / C: erratic items (it is very difficult to master the application for reasons related to the life cycle or control of needs).*

Predictive models are different depending on the use case: Production, preventive maintenance, predictive or healing

Les modèles de prévision sont différents selon le cas d'utilisation : Production, maintenance préventive, prédictive, ou curative

Predictive models are different depending on the use case: Production, preventive maintenance, predictive or curative

On convient donc qu'il existe plusieurs grandes familles d'utilisation en production et en maintenance.

It is therefore appropriate that several large families of production use and maintenance.

Les matériels de maintenance dépendent de l'analyse du parc client existant, de sa vétusté, et de l'engagement envers le client (GTR, GTI).

Maintenance materials depend on the analysis of the existing customer base of its age, and the commitment to the customer (RWG, IWG).

Le volume des stocks de matériels nécessaires en production dépend de l'expansion du parc client. En maintenance, les cas d'interventions urgentes nécessitent une très grande flexibilité de la Supply-Chain sur l'approvisionnement du matériel de remplacement.

The volume of required production materials stocks depends on the expansion of the customer base. In maintenance, cases of urgent interventions require great flexibility of the Supply Chain on the supply of replacement equipment.

On comprend dès lors qu'une telle entreprise qui gère plusieurs milliers d'interventions par jour doit être organisée pour maîtriser la mise à disposition du matériel sur ses différents chantiers.

It is therefore understandable that such a company that manages several thousand operations a day must be organized to control the availability of equipment at its various sites.

3.1.CONSTAT AU DEMARRAGE DU PROJET

La Supply-Chain est organisée en mode push, les processus sont centrés sur la mise à disposition de matériel à tout prix pour s'assurer que quelque soit les chantiers clients à produire, le stock soit toujours fourni.

Il n'est pas encore question d'une approche transverse de « Supply-Chain intégrée » capable d'adapter son stock au plus près de son besoin tout en minimisant les ruptures au chantier, et prenant en compte le cycle de vie complet des articles de leur achat jusqu'à leur recyclage.

Le principe du fonctionnement de la logistique est alors le suivant : des enveloppes budgétaires servent à acheter du matériel, et à remplir les entrepôts de stock pour couvrir les interventions. Le stock est commandé lorsque celui-ci baisse. C'est un flux "poussé"

Cette approche « riche » a le mérite de garantir la qualité des délais de l'intervention (puisque le matériel a toutes les chances d'être disponible dans l'entrepôt). Néanmoins elle est fortement consommatrice de cash dans une période où les entreprises recherchent à optimiser leur ressource financière. Du fait de l'arrivée constante de matériel, ce modèle rend également difficile la gestion du cycle de vie global, et

3.1 DUE DILIGENCE AT STARTING THE PROJECT

The Supply Chain is organized in push mode, processes are centered on the provision of material at all costs to ensure that whatever the customer sites to produce, the stock is still provided.

It is not question of a transverse approach of "Integrated Supply Chain" capable of adapting its stock closer to its needs while minimizing disruptions to the site, and taking into account the full life cycle of products from purchasing to recycling.

The principle of operation of the logistics is the following: the budgets used to purchase equipment and to fulfill the warehouse stock to cover interventions. The stock is ordered when the latter drops. It is a "push" flow.

This "rich" approach has the merit of ensuring the quality of possible intervention (since the hardware is likely to be available in the warehouse). Nevertheless it is highly consumer of cash at a time when companies are looking to optimize their financial resources. Due to the constant arrival of equipment, this model also makes it difficult managing the overall life cycle, including the management of obsolescence. Many unused materials for 6 months or even a year and swell stocks warehouses and weigh on cash.

notamment la gestion de l'obsolescence. De nombreux matériels non utilisés depuis 6 mois, voire un an et plus gonflent les stocks des entrepôts et pèsent sur la trésorerie.

- ❖ Un enjeu fort a consisté à communiquer sur les enjeux liés aux coûts des stocks, et donc au niveau des stocks, ainsi qu'à travailler sur le cycle de vie d'une commande de l'expression de besoin à la commande. L'anticipation des besoins (et surtout la collecte des volumes) étant un élément fort pour le calcul des besoins nets en matériel.

Le constat est ainsi fait : le stock est difficile à réduire, l'anticipation des besoins est un processus complexe, et la satisfaction de l'entreprise envers son service logistique ne fait pas partie intégrante des KPI du management des services connexes, ceux-ci étant centrés sur des objectifs de volume de construction de réseau, de volumes de vente, et d'efficacité financière de la structure (EBITDA).

2.1.DEPLOIEMENT DE L'ERP

IFS

En 2010, après la phase de conception (le « BUILD ») et la phase pilote, le démarrage du projet de bascule du SI proprement-dit est

- ❖ *A major challenge was to communicate on issues related to inventory costs, and therefore the level of inventories, as well as work on the life cycle of a control expression need to order. The expectations of requirements (and especially the collection of volumes) were a strong element in the calculation of net equipment needs.*

The results were fundamental : the stock is difficult to reduce, anticipating needs is a complex process, and the company's satisfaction with its logistics service is not part of KPI management related services, these being centered on the objectives of network construction volume, sales volume, and financial efficiency of the structure (EBITDA).

2.1. ROLL OUT OF IFS

In 2010, after the design phase (the "BUILD") and the pilot phase, starting the project flip-SI itself says is started (the "RUN"). Existing tools are implemented for

démarrée (le « RUN »). Les outils existants sont implantés depuis de nombreuses années (près de 30 ans) et des routines diverses sont employées afin de pallier aux défaut des solutions existantes et de l'organisation.

Le nouvel ERP, IFSworld, est équipé d'une interface graphique plus récente, les processus métier utilisent un nouveau vocabulaire technique lié à une approche intégrée des processus achat (order management, commande d'achat, commande de distribution, ...). De nouveaux acteurs issus de différents départements doivent dorénavant intervenir dans le processus de décision dématérialisé d'une commande de matériel pour un chantier. Ni les managers, ni les utilisateurs ne sont prêts à intégrer un tel outil sans y avoir été préparé auparavant.

Dans ces conditions il semblait complexe de déployer une technologie qui permettent de répondre à plusieurs critères d'efficacité de la logistique intégrée : Une qualité de service de bout en bout, un niveau de stock bas, un niveau de taux de rupture bas, des ressources humaines, matérielles (espaces, outils) et financières optimisées

Plusieurs axes de travail sont alors identifiés pour favoriser le succès du projet : l'organisation du projet et les processus, le changement des utilisateurs, le suivi des

many years (almost 30 years) and various routines are employed to overcome the lack of existing solutions and organization.

The new ERP IFSworld, is equipped with a newer graphical interface, business processes using a new technical vocabulary related to an integrated approach to procurement processes (order management, purchase order, delivery control, ...). New players from different departments are now required to intervene in the decision process of a paperless control equipment to a job site. Neither the managers nor the users are prepared to integrate such a tool without having been previously prepared.

In these circumstances it seemed complicated to deploy a technology that respond to several effective integrated logistics criteria: Quality of service end to end, a low level of stock, a level low rupture rate, resources human, material (spaces, tools) and optimized financial

Several lines of work are then identified to promote project success: project organization and processes, changing users, monitoring performance indicators (datacrunching, dashboard), the technical management of the rocker SI (and associated data), communication to the CODIR and middle management, project governance,

indicateurs de performance (datacrunching, tableau de bord), la gestion technique de la bascule du SI (et les données associés), la communication vers les CODIR et le management intermédiaire, la gouvernance du projet,

- Organisation et processus (CC, CA) : généraliser la création de l'expression de besoin du demandeur et d'identifier le plus tôt possible les articles nécessaires à l'intervention. S'attacher à bien maîtriser les processus dans les entrepôts
- Changement du poste de travail des utilisateurs : former et supporter tous les utilisateurs directs du nouveau SI (1000 personnes) et leurs clients internes (15 000 techniciens) afin de rôder les nouveaux modes opératoires et de faciliter la transition
- Communication vers le Comité de direction et le management intermédiaire : expliquer le déroulement des événements lors de la bascule du nouveau SI, identifier les risques locaux et les prendre en compte en responsabilisant le management intermédiaire dans la mise en œuvre du plan d'action.

• *Organization and process (DC, AC) generalize the creation of expression needs of the applicant and to identify as early as possible the items required for the intervention. Focus has master the process in warehouses*

• *Changing the user workstation: train and support all direct users of the new SI (1000 persons) and their internal customers (15,000 technicians) to prowl the new procedures and to facilitate the transition*

• *Communication to the middle management and the Management Board: explain the sequence of events during the rocking of the new SI, identify local risks and take them into account by empowering middle managers in the implementation of the action plan.*

Project management: this implementation of complex project of a new ERP, composed of 28 sub-projects (28 Business Unit to turn into France, 1000 15,000 direct users and technicians to support), requires the implementation of a methodology structured to ensure success.

management de projet: ce projet complexe de mise en œuvre d'un nouvel ERP, composé de 28 sous projets (28 Business Unit à transformer en France, 1000 utilisateurs directs et 15000 techniciens à accompagner), nécessite la mise en œuvre d'une méthodologie structurée pour en assurer la réussite

3. GOUVERNANCE DU PROJET : CHOIX DE LA METHODOLOGIE PRINCE2

3. PROJECT GOVERNANCE : CHOOSING PRINCE2 METHODOLOGIE

La méthodologie PRINCE2® (PProject IN Controlled Environment) a été retenue comme méthode commune de management des projets pour les raisons suivantes :

- Un référentiel de « bonnes pratiques » reconnu au niveau international pour son adaptabilité aux organisations et aux projets et son mode de gouvernance
- Une méthode structurée de management des projets permettant de clarifier l'engagement et le processus décisionnel des organisations (traitement des exceptions)
- Une approche focalisée sur les produits (livrables) centrée sur l'analyse « critique » des livrables et la justification continue des bénéfices attendus du projet pour l'entreprise, ce qui nécessite une implication forte des chefs de projet dans le métier, la mise en œuvre d'une communication forte et homogène entre les chefs de projets et avec l'ensemble des parties prenantes
- La clarification des rôles, responsabilités et compétences

PRINCE2® methodology (PProject IN Controlled Environment) was selected as the common method of project management for the following reasons:

- *A repository of 'good practice' internationally recognized for its adaptability to organizations and projects and its governance*
- *A structured approach to project management to clarify the commitment and decision making organizations (exception handling)*
- *A focused approach on products (deliverables) centered on the analysis "critical" deliverables and further justification of the expected benefits of the project for the company, which requires a strong involvement of project managers in the business, setting implementation of a strong and consistent communication between project managers and all stakeholders*
- *Clarification of the roles, responsibilities and skills (professional certification program)*

All activities and all the processes described in the methodology have not been implemented, the approach proposed by

(programme de certification professionnel)

Toutes les activités et tous les processus décrits dans la méthodologie n'ont pas été mis en œuvre, l'approche proposée par PRINCE2 met en avant la nécessaire adaptation de la méthodologie à son environnement. Nous avons retenus ceux qui semblaient les plus judicieux :

- Organiser le PMO pour lui permettre de s'adapter rapidement aux différentes direction régionales afin de les amener le plus rapidement possible (dans un délais acceptable et contracté) à comprendre les changements et à mettre en œuvre les plans d'actions nécessaires pour s'adapter
- Mettre en place une GOUVERNANCE du projet, et définir de manière explicite les diverses responsabilités (comités de direction nationaux, régionaux, CHSCT, CE, ...) afin d'impliquer le management de l'entreprise à tous les niveaux en constituant un comité de pilotage composé d'un exécutif, d'utilisateurs et de fournisseurs ayant le bon niveau de décision.
- Mettre en place une structure de management des projets formée à PRINCE2, capable de gérer le

PRINCE2 highlights the need to adapt the methodology to its environment. We selected those who seemed the most sensible:

- Organize the PMO to enable it to adapt quickly to different regional management to get them as soon as possible (within a reasonable time and countered) to understand the changes and to implement the action plans necessary for s' adapt

- Establish a Governance project, and explicitly define the various responsibilities (national executive committees, regional, HSC, CE, ...) to involve the management of the company at all levels by constituting a committee of comprising an Executive Steering, users and suppliers with the right level of decision.

- Set up a project management structure formed PRINCE2, able to manage by exception management to deal with impacts and risks in the context of a defined decision process. This also allows the establishment of a terminology and a common methodology.

- Cut the sequence management projects with an individualized monitoring of commitments. Using indicators of national and regional performances, depending on the business allowing the project to focus on delivery of results produced by the deliverables (and their quality), more than activities to perform. It is to focus on continuously justify the project's expected benefits for the company to ensure both that

management par exception pour traiter les incidences et les risques dans le cadre d'un processus de décision défini. Ceci permet également la mise en place d'une terminologie et d'une méthodologie commune.

- Découper les projets en séquence de management avec un suivi individualisé des engagements. L'utilisation des indicateurs de performances nationaux et régionaux, selon les métiers permettant au projet de se concentrer sur la livraison des résultats produits par les livrables (et leur qualité), plus que sur les activités à effectuer. Il s'agit de s'attacher à justifier continuellement les bénéfices attendus du projet pour l'entreprise afin de s'assurer d'une part que les objectifs restent appropriés et d'autre part qu'ils sont bien réalisés.
- Homogénéiser les messages et communiquer le plus largement possible (slides, call conférence, présentation en Comité de direction, présentation au équipe, session d'information, ...) expliquer et favoriser les questions changement. Cette méthode permet également de collecter les risques potentiels et les problèmes avérés qui pourront être

the objectives remain relevant and on the other hand they are well made.

- Mix the messages and communicate as widely as possible (slides, conference call, presentation Executive Committee, presented to the team briefing, ...) explain and promote change issues. This method also allows to collect potential risks and problems found which can be treated then as part of a management by exception. Thus stakeholders and additional needs were identified during the project.

Within the PMO, setting an implementation of the PRINCE2 methodology has enabled the project to monitor national and regional directorates:

- *To control the governance and project commitments conditions towards various management committees involved in the transformation. A clear governance project, based on the involvement of sponsors different directions involved in processing, centralized PMO structure and the implementation of a collaborative fashion*
- *To work on reference data (encrypted forecast, reference schedule agreed by the parties involved) to evaluate the progression, treat the effects and problems (compliance business case and the expected benefits)*
- *To communicate seamlessly to all stakeholders, master communication then allowing middle management to transmit in*

traités ensuite dans le cadre d'un management par exception. C'est ainsi que des parties prenantes et des besoins complémentaires ont été identifiées au cours du projet.

Au sein du PMO, la mise e œuvre de la méthodologie PRINCE2 a ainsi permis de contrôler le projet au niveau national et dans les directions régionales :

- Pour maîtriser la gouvernance et les conditions d'engagements du projet envers les différents comités de direction impliqués dans la transformation. Une gouvernance des projet clairement définie, basée sur l'implication des sponsors des différentes directions impliquées dans la transformation, une structure de PMO centralisée, et la mise en œuvre d'un mode de travail collaboratif
- pour travailler sur des données de références (prévisionnel chiffré, planning de référence accepté par les parties impliquées) afin d'évaluer la progression, de traiter les incidences et problèmes (conformité au business case et aux bénéfices attendus)
- pour communiquer de façon homogène vers toutes les parties

turn communication: team meetings, steering committee meeting cluster, ...) and the assertion value and common goals to strengthen the discourse and level of confidence,

- To ultimately produce a repository for various project stakeholders and organize communication targeted but uniform in all Group divisions.

prenantes, maîtriser la communication permettant ensuite aux management intermédiaire de transmettre à son tour la communication: réunions d'équipe, comité de direction, réunion de pôle, ...) et l'affirmation de valeur et d'objectifs communs permettant de renforcer le discours et le niveau de confiance,

- pour finalement produire un référentiel accessible aux différentes parties prenantes du projet et d'organiser la communication de façon ciblée mais homogène dans toutes les directions du Groupe

3.1. ORGANISATION

Afin de bien délimiter les responsabilités et travailler en profondeur sur les aspects liés à la transformation d'une part, et à la mise en œuvre du nouveau SI d'autre part (appelé « Bascule du SI »), trois équipes sont créées au sein de la direction du programme :

- Une équipe en charge de piloter la bascule et l'équipe d'intégration (un SSII mondialement connue)
- Une équipe formation en charge de gérer le plan de formation des utilisateurs
- Une équipe PMO en charge d'accompagner les directions lors de la mise en œuvre du nouvel ERP dans 28 régions en France et dans les DOM-TOM ; et de se coordonner avec les équipes « formation » et « Bascule »

L'équipe « Bascule » a pour objectif le pilotage l'équipe d'intégration afin de s'assurer de l'intégrité et de la disponibilité des données à injecter dans le nouveau SI. La qualité des données est mise sous la responsabilité de l'équipe en charge de la transformation : l'équipe PMO.

3.1 ORGANISATION

In order to delineate responsibilities and work in depth on aspects related to the transformation of a part, and to the implementation of the new System other (called "IT migration"), three teams are created within management of the program:

- *A team in charge of managing the scale and the integration team (a world famous IT)*
- *A training team responsible for managing the users training plan*
- *A PMO team in charge of accompanying directions in the implementation of the new ERP in 28 regions in France and in French overseas territories; and to coordinate with the "training" teams and "Switches"*

The team "Switch" aims piloting the integration team to ensure the integrity and availability of data to be injected into the new SI. The quality of data is put under the responsibility of the team in charge of the transformation: the PMO team.

The training team is in charge of building the training materials, user manuals, to provide internal training, and finally to transmit his knowledge to ensure the sustainability of the

L'équipe formation est en charge de construire les supports de formation, les manuels d'utilisation, de dispenser les formations internes, et enfin de transmettre son savoir faire pour assurer la pérennité de la gestion des connaissances dans le plan de formation interne de l'entreprise

Pour l'équipe PMO, ce projet revient à maîtriser et à synchroniser un ensemble d'action identifié dans un « Plan de travail commun », les activités du projet, pour supporter la transformation de l'ensemble des directions régionales du groupe. Et pour chaque direction régionale, gérer les impacts sur les directions fonctionnelles au niveau national, et au niveau régional (production, maintenance, achat, support, référentiel, SI, finance, supply chain...). Ce chantier implique de fait les personnels, leur rôles et responsabilités, leurs connaissances. Il implique également l'ensemble du management au niveau national et régional.

De par notre expérience dans la direction de projet, on constate que les équipes projet sont souvent centralisées, parfois pilotées par PMO pour effectuer le suivi de l'avancement des activités.

Le chef de projet positionné
comme facilitateur

management of knowledge in the internal training plan of 'business

For the PMO team, this project comes to control and synchronize an identified set of action in a "joint work plan" activities the project, to support the transformation of all the regional offices of the group. And each regional management, manage impacts on the functional departments at the national level and at regional level (production, maintenance, purchasing, support, repository, SI, finance, supply chain ...). This project involves the personal fact, their roles and responsibilities, their knowledge. It also involves the entire management at national and regional level.

From our experience in project management, we see that the project teams are often centralized, sometimes driven PMO to track the progress of activities.

The project manager positioned
as facilitator

• The traditional approach has been insufficient: the solution of a synchronized yet decentralized team, evolve into a flying mission and coaching directions and middle management impacted by the project

Were far from the project manager image with its project team that would just

- ❖ Cette approche classique s'est avérée insuffisante : la solution d'une équipe synchronisée mais néanmoins décentralisée, a évolué vers une mission de pilotage et de coaching des directions et du management intermédiaire impactés par le projet

Nous sommes alors bien loin de l'image d'Epinal du chef de projet avec son équipe projet qui lui reporterait les avancements des tâches accomplies.

Le fonctionnement mis en place pour piloter le projet nous a amené à modifier notre mode de management vers plus de délégation, de communication, de reporting, de collaboration, d'agilité, de création de tableaux de bord et d'indicateurs ...et de créer une structure de pilotage décentralisée : nomination de chefs de projets locaux, de « stream leaders » locaux, de « technical leaders » locaux, de « référents métier » locaux. Le chef de projet est devenu un facilitateur.

- ❖ Il faut prendre en compte divers niveaux de contributions et de maturité des interlocuteurs qui sont également des parties prenantes de leurs organisations dans lesquelles ils portent leur propre responsabilité fonctionnelle ou de management.

communicate the advancement of the tasks performed.

The operation set up to manage the project has led us to change our management style towards more delegation, communication, reporting, collaboration, agility, creating dashboards and indicators and create ... a decentralized management structure: local project leaders appointment, "stream leaders" premises, "technical leaders" premises, "trade reference" local. The project manager has become a facilitator.

- *Take into account different levels of contributions and maturity of the interlocutors who are also stakeholders of their organizations in which they carry their functional responsibility or management.*

Depending on the maturity of the organization (vertical / dot-matrix), the project steering is a supplementary task, see further. It is also a transverse management activity related to the project itself.

These leaders "local" projects and existing partners contributors within their scope of influence is also very strong agents of change. They are therefore potentially powerful brakes for the acceptance and implementation of the said change.

En fonction du degré de maturité de l'organisation (verticale / matricielle), le pilotage du projet est une tâche complémentaire, voir supplémentaire. C'est également une activité de management transverse liée au projet lui-même.

Ces chefs de projets « locaux » et les contributeurs associés existants dans leur périmètre d'influence sont également des vecteurs très forts du changement. Ils sont donc potentiellement des freins puissants pour l'acceptation et la mise en œuvre du dit changement.

Le rôle du chef de projet (ou du directeur de projet) centralisé, parfois accompagné d'un PMO - dont là encore les rôles sont très éparses selon les entreprises - consiste à capter les objectifs du projet, à dessiner la stratégie pour leur implémentation, et à s'assurer de la réalisation des objectifs. C'est là une séquence communément admise que de décliner les objectifs en séquence, sous-séquence, produits (PBS : Product Breakdown Structure), en WBS (Work Breakdown Structure) constitué d'activités ou d'ensemble d'activités (la composition d'un work package) puis de contrôler l'avancement.

The role of the project manager (or project manager) centralized, sometimes accompanied by a PMO - which again is very sparse roles across companies - is to capture project objectives, to draw the strategy for their implementation, and to ensure the achievement of objectives. This is a commonly accepted sequence of decline goals in sequence, subsequence products (PBS: Product Breakdown Structure) in WBS (Work Breakdown Structure) consists of activities or group of activities (composition a work package) and then monitor progress.

So our thinking leads us to identify the role of project manager tends more and more to the animation and organization of an ecosystem allowing it to implement tangible and measurable deliverables that influence ecosystem him -even and beyond.

It is then for these project managers who have other ways to implement a collaborative pilot approach to organize this ecosystem so that it will, accept and take part in the change induced by the implementation of deliverables. With the risk so that decentralized team of project managers or active contributors should stop their contributions, the project would be endangered.

Ainsi notre réflexion nous conduit à identifier que le rôle du chef de projet tend de plus en plus vers l'animation et l'organisation d'un écosystème lui permettant de mettre en œuvre des livrables tangibles et mesurables ayant une influence sur l'écosystème lui-même, et au-delà.

Il s'agit alors pour ces chefs de projet n'ayant d'autres moyens que de mettre en œuvre une approche de pilotage collaboratif d'organiser cet écosystème afin qu'il porte, qu'il accepte et qu'il prenne part au changement induit par la mise en œuvre des livrables. Avec le risque si cette équipe décentralisée de chefs de projets ou de contributeurs actifs devait stopper leur contribution, le projet serait alors mis en danger.

Fort de ces constats basés sur l'expérience acquise, il nous semble également opportun de nous intéresser à la contribution des outils disponibles pour supporter ces nouveaux défis : organiser les projets et leur réussite dans leur environnement multi-site, multiculturel, multi directions, multicanaux, multi profil de managers – contributeurs chefs de projets décentralisés.

Une vision top-down mixée à une approche complétée par une approche bottom_up.

Based on these observations based on experience, it also seems appropriate to be interested in the contribution of tools available to support these new défis: organize projects and success in their multi-site environment, multicultural, multi directions, multichannel multi profile managers - leaders contributors decentralized projects.

A top-down approach to a mixed vision complemented by a bottom_up approach.

The WBS often simplistic approach of most traditional project management tools seems a hindrance to the implementation of the initial project ambitions.

Indeed, that although theoretically accepted approach is widespread in the form of a conviction to describe or find all the necessary tasks to perform in a project before you start, so that we observe very often project managers spend their time building lists of tasks often failing involuntarily; because focusing on that very time consuming activity; to instruct the "real" project expectations, that is to say the carrier tangible or intangible deliverables to create value for the project for the company, for resources (situation intelligence, life skills, management, leadership).

L'approche WBS souvent simpliste de la plupart des outils de pilotage de projet classique nous semble un frein à la mise en œuvre des ambitions initiales des projets.

En effet, cette approche bien que théoriquement admise, est très répandue sous la forme d'une conviction qu'il faut décrire, voire trouver l'ensemble des tâches nécessaires à effectuer dans un projet avant de démarrer, si bien que l'on observe très souvent des chefs de projets passer leur temps à construire des listes de tâches en omettant souvent involontairement ; parce que concentrer sur cette activité très consommatrice de temps ; d'instruire les « vrais » attentes du projet, c'est-à-dire les livrables tangibles ou intangibles porteur de création de valeur pour le projet, pour l'entreprise, pour les ressources (intelligence de situation, savoir être, management, leadership).

Cette approche est pourtant communément admise et enseignée à juste titre d'ailleurs. L'objet n'est pas ici de remettre en cause la méthode, mais plutôt de se poser les questions de sa bonne mise en œuvre.

Nous pouvons par exemple citer deux exemples fondamentaux que sont le PMI et Prince2 :

This approach is however widely accepted and taught rightly so. The object here is not to question the method, but rather to ask the questions of its successful implementation.

For example we can cite two key examples are the PMI and Prince2:

The definition of PMI, "a set of actions, ... limited time, costs, ... delivery of a service or a product," the definition of PRINCE2: "A project is a temporary organization created to provide or more business products according to an agreed business Case. "

We notice also that these definitions are translated from English and thus interpret. Nonetheless, there PRINCE2 reflection that takes into account from the project definition need e justification business case for a project.

We believe a project, it is necessary to define this term all things planned in project management methodologies (pmi, prince2) is much related to the understanding of the ambition of the company and benefits positive or negative during execution. It can be successful optimization of a production tool, to gain in efficiency, optimization of operation ... but also financial benefits directly related to the success of the project. The continued justification of a project is not

La définition du PMI : « un ensemble d'actions, ...temps limité, couts, ... livraison d'un service ou d'un produit », la définition de PRINCE2 : « Un projet est une organisation temporaire créé dans le but de fournir un ou plusieurs produits d'affaires selon un Business Case convenu ».

Nous pouvons remarquer d'ailleurs que ces définitions sont traduites à partir de l'anglais et donc interprétables. On constate néanmoins la réflexion PRINCE2 qui prend en compte dès la définition du projet le besoin e justification du cas d'affaire d'un projet.

Selon nous, un projet, s'il est nécessaire à terme de définir cet ensemble de choses prévues dans les méthodologies de management de projet (pmi, prince2) est beaucoup lié à la bonne compréhension de l'ambition de l'entreprise et des retombées positives ou négatives pendant son exécution. Il peut s'agir d'optimisation réussie d'un outil de production, de gain en efficacité, d'optimisation d'un fonctionnement, ...mais également de bénéfices financiers directement liés à la réussite du projet. La justification continue d'un projet n'est donc pas forcément lié au bénéfice financier de l'entreprise.

necessarily tied to the financial benefit of the company.

In this sense a project before being a set of spots, first is a management component which consists of

"A set of direct and indirect management actions for the delivery of tangible results in a defined environment for a defined use and creator of value by a third party partner (solutions or target populations). This is to ensure the synchronization of a set of management act involved in the realization of a goal in a given environment and gives himself the means to complete the construction, operation, maintenance up 'dismantling of the solution "

Through this definition, a collaborative management approach is defined, based on the delegation and control that takes a special meaning related to the will of an ecosystem to synchronize the realization of an ambition that wants shared and commonly performed. The spots creation step is a process among others that can not be an end in itself in this approach.

A project management tool is insufficient, although it remains necessary in the staining of control environment, activities, milestone

En ce sens un projet, avant d'être un *sequence, lots spots, events, impact,*
ensemble de tâches, est d'abord un élément *workflow, ...*
de management qui consiste en

« Un ensemble d'actes de management directs et indirects permettant la livraison d'effets tangibles dans un environnement défini, pour un usage défini et créateur de valeur par un partenaire tiers (solutions ou populations cibles). Il s'agit d'assurer la synchronisation d'un ensemble d'acte de management qui participent à la réalisation d'une ambition dans un environnement donné et qui se donne les moyens d'achever la réalisation, l'exploitation, la maintenance jusqu'au démantèlement de la solution »

Au travers de cette définition, on définit une approche de management collaboratif, basé sur la délégation et le contrôle qui prend un sens particulier lié à la volonté d'un écosystème de synchroniser la réalisation d'une ambition qui se veut partagée et communément réalisée. L'étape de création des tâches est un processus parmi d'autres qui ne peut être une fin en soi dans cette approche.

Un outil de management de projet est donc insuffisant, même s'il reste nécessaire dans l'environnement de pilotage de tâches, activités, jalon, séquence, lots de tâches, événements, incidence, workflow, ...

2.1.LIVRABLES

2.1.1. LE PLAN DE TRAVAIL COMMUN EN MODE COLLABORATIF

La conception collaborative de production d'un livrable est un levier d'efficacité pour les entreprises. Le plan de travail commun, ou liste des activités, est un livrable (appelé aussi Produit) du projet.

Le domaine de la Conception Collaborative vise à faciliter la création de documents en commun et l'implication des experts-métiers participant à la conception. Mais pas seulement, il s'agit également de partager la compréhension des enjeux, d'inclure au plus tôt les besoins (et contraintes) des acteurs impliqués dans la conception, et de soutenir une stratégie basée sur la recherche du compromis et de l'efficacité dont le chef de projet est un acteur clé.

Il s'agit de mettre en œuvre et d'animer un processus de création allant de l'idée jusqu'au lancement du produit ; en incluant par la production du cahier des charges. Il s'agit également de prendre en compte un besoin d'agilité dans le processus en considérant que le cahier des charges peut évoluer rapidement au grés des tests, des modélisations, des apports du métier.

2.1. DELIVERABLES

2.1.3. COMMON WORK PLAN IN A COLLABORATION ENVIRONNEMENT

Collaborative design of producing a deliverable is an effective lever for businesses. The joint work plan, or list of activities, is available (also called Product) project.

The field of Collaborative Design aims to facilitate the creation of public documents and involvement of the expert trades involved in the design. But not only, it is also to share the understanding of the issues, to include the earlier needs (and constraints) of the actors involved in the design and support a strategy based on seeking compromise and the efficiency that the project manager is a key player.

This is to implement and facilitate a creative process from idea to product launch; including through the production specifications. It is also to take into account a need for agility in the process considering that the specifications can progress rapidly in wills tests, models, inputs the trade.

La construction d'un document en mode collaboratif doit permettre de faciliter l'apport du métier, ainsi que des autres entités expertes transverses (finances, marketing, ...), pour créer l'émergence d'une réflexion commune adaptée à l'environnement et aux objectifs de l'entreprise (développement de nouveaux produits,...).

Cette approche s'inclue dans un processus qualité par l'utilisation de méthodes intégrées par l'organisation de l'entreprise pour faciliter d'une part la collaboration et l'innovation participative, et d'autre part pour produire des solutions adaptées au client et en phase avec les ambitions de l'entreprises.

La tendance de la collaboration n'est pas seulement liée à la volonté individuelle de chacun, elle participe bien à un besoin d'efficience des entreprises :

- Faciliter le travail entre équipe distantes et multiculturelles
- Réduire les surfaces de travail et réduire les frais, faciliter le travail nomade
- Réduire le cycle R&D pour produire plus rapidement les offres et respecter le TTM
- Intégrer le KM dans l'outil de production

The construction of a document collaboratively should facilitate the contribution of the profession, as well as other cross expert entities (finance, marketing, ...), to create the emergence of a common reflection adapted to the environment and the company objectives (development of new products, ...).

This approach is included in a quality process through the use of integrated approaches by the business organization to facilitate firstly the cooperation and collaborative innovation, and secondly to produce customer solutions and in line with the ambitions of the business.

The trend of collaboration is not only related to the individual will of everyone, she participates well to a need for business efficiency:

- *Facilitate the work between remote and multicultural team*
- *Reduce work surfaces and reduce costs, facilitate mobile working*
- *Reduce the R & D cycle to produce faster and offers respect the TTM*
- *Integrate the KM in the production tool*
- *Manage complexity by bringing the right players at the right time*
- *Mastering processes while maintaining the business agility*
- *Manage the product cycle*

- Gérer la complexité en faisant intervenir les bons acteurs au bon moment
- Maitriser ses processus tout en conservant l'agilité de l'entreprise
- Gérer le cycle des produits

La question du poste de travail se pose donc : il s'agit en fait de plusieurs poste de travail nécessitant des modes opératoires différents à différents niveaux du processus

- Document (draft) collaboratif : il est produit par un outil d'écriture partagée accessible avec des droits d'accès spécifiques. Le draft est accompagné d'un forum de discussion qui permet de collecter et d'échanger
- Document (versionné) : le draft, une fois finalisé par le groupe de travail, fait l'objet de l'enregistrement sous forme de version pour en suivre son évolution
- Une fois qu'un document est finalisé dans une version stable et approuvé, elle peut être (ou pas) soumise par le groupe de travail pour validation et ainsi suivre le chemin d'un processus qualité (type TTM)
- Un produit final nécessite en général plusieurs cahiers des charges, la gestion de l'arborescence des

The issue of workplace therefore arises: it is actually several workstation requiring different procedures at different levels of the process

- Document (draft) collaborative: it is produced by a shared writing tool available with specific access rights. The draft is accompanied by a discussion forum that allows to collect and exchange

- Document (versioned): the draft, once finalized by the working group, the subject of the registration form version to follow its evolution

- Once a document is finalized in a stable release and approved, it may be (or not) submitted by the working group for validation and thus follow the path of a quality process (TTM type)

- A final product usually requires several specifications, the tree of the management of various documents delivered requires a special tool.

Different tools allow an implementation of such a process:

- Tools for rather large groups: JIVE Software, HP Autonomy, ...

- The opensource tools: OPUSLIB,

2.1.1. CUSTOMER ORDER TARGET PROCESS

différents documents livrés nécessitent un outil particulier.

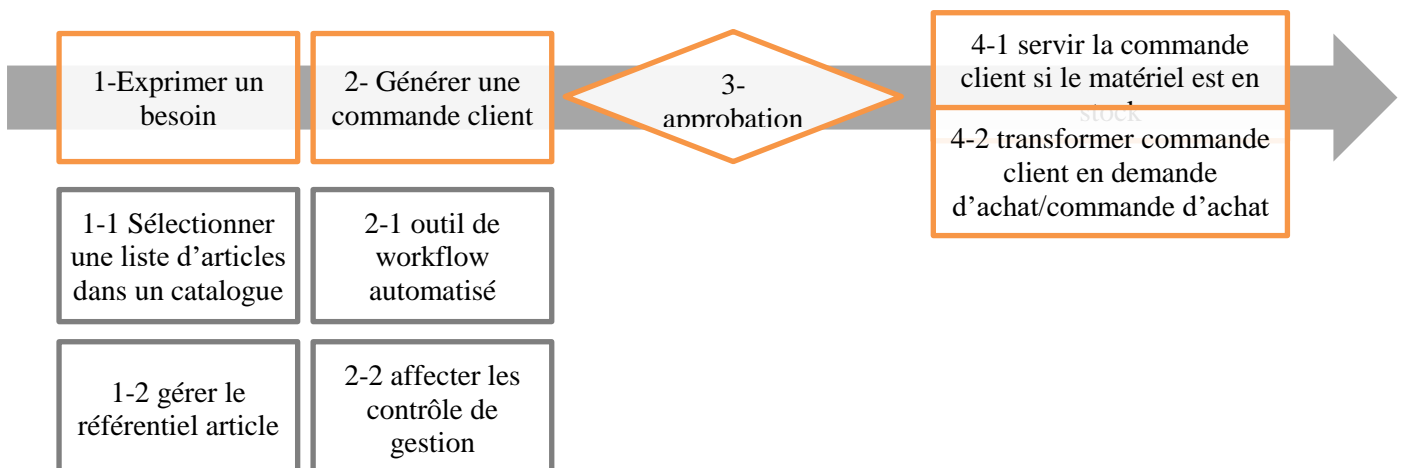
Différents outils permettent la mise en œuvre d'un tel processus :

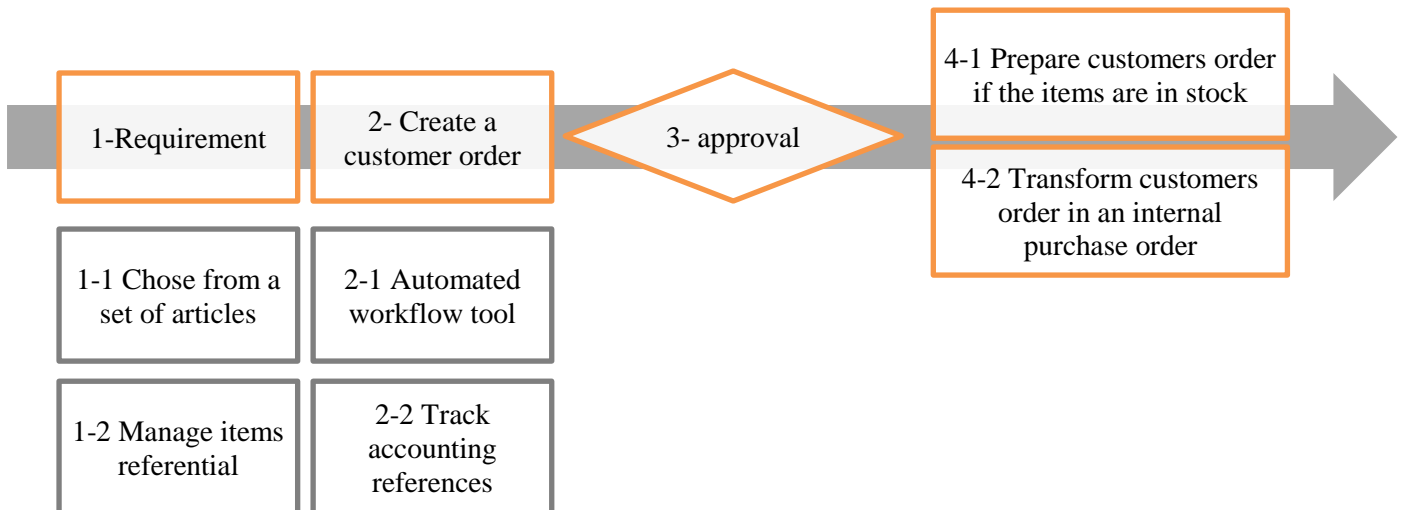
- Des outils destinés plutôt à des grands groupes : JIVE Software, HP Autonomy, ...
- Des outils opensources : OPUSLIB,

2.1.2. PROCESSUS CIBLE DE COMMANDE CLIENT

Un axe de changement majeur a consisté à mettre en œuvre un processus métier de commande client permettant aux utilisateurs d'exprimer leurs besoins en matériel à partir de l'offre commerciale sélectionnée par le client final (nouvelles installations, complément d'installations existantes, SAV) ; ou encore pour satisfaire un client interne de l'entreprise (déploiement d'infrastructures, maintenance, besoins en équipement de protection...)

A major area of change was to implement a sales order business processes allowing users to express their material needs from the commercial offer selected by the end customer (new facilities complement existing facilities, SAV); or to satisfy an internal customer of the company (infrastructure deployment, maintenance, protective equipment requirements ...).





Les processus métiers ont alors été mis en œuvre :

1. Exprimer un besoin en matériel dans un formulaire adapté au métier du demandeur et fournir la liste des articles permettant de générer une commande client sous un format électronique. Chaque article est présent et géré dans le référentiel de l'entreprise.
2. Générer une commande client au format électronique envoyée de façon automatique dans un circuit d'approbation
3. Utiliser un Workflow automatisé pour l'approbation de la demande client, permettant ainsi de donner la visibilité

Business processes were then implemented:

1. *Expressing a need for material in a form adapted to the applicant's business and provide a list of items to generate a sales order in an electronic format. Each article is present and managed in the corporate repository.*
2. *Generate a customer order electronically automatically sent to an approval circuit*
3. *Use an automated workflow for approval of customer demand, thereby giving visibility to all pending requests in the procurement process*
4. *Serve the need or purchase the items not available in stock or in the store. The sales order is then transformed into requisition / purchase order as the case*

sur toutes les demandes en cours dans le processus d'approvisionnement

4. Servir le besoin ou acheter les articles non disponibles en stock ou dans le magasin. La commande client est alors transformée en demande d'achat / commande d'achat selon le cas

The implementation of such a process requires the coordination of a large number of actors, taking into account the evolution of existing SI, the creation of new SI, the support of local management, and a strong call to all persons affected by the changes to existing processes so that each player is involved, trained and supported.

La mise en œuvre d'un tel processus nécessite la coordination d'un grand nombre d'acteurs, la prise en compte de l'évolution des SI existants, la création de nouveaux SI, le support du management local, et une communication forte vers l'ensemble des personnes impactées par les modifications des processus existants afin que chaque acteur soit impliqué, formé et accompagné.

In particular, the project management at the national level (PMO) has identified the following list:

En particulier, la direction du projet au niveau national (PMO) a identifié la liste suivante :

rôle	actions	responsabilité	outil
Comité de direction nationaux et régionaux	Donner les orientations sur l'organisation et sur les raisons des changements	Supporter son management intermédiaire pour conduire la transformation auprès des équipes	communication, leadership, réunion de pilotage
Responsables métier	Piloter les ressources internes : manager fonctionnels de l'intervention, de la maintenance, du projet, des travaux	Valider le budget et la nécessité du projet, organiser, accompagner et supporter les équipes avant, pendant et après la transformation	communication, leadership, réunion de pilotage, RACI (définition des rôles, responsabilités, habilitation SI des équipes)
Demandeurs (techniciens, chefs de projets, ..toute personne habilitée par son management)	Commander du matériel pour son activité	Déterminer une liste des matériels nécessaires,	Outil de formulaire permettant le choix dans un catalogue et le suivi d'une demande
Pilote des approvisionnements	Pas de rôle lorsque le matériel est présent sur le lieu d'enlèvement (dans l'entrepôt). Sinon responsable de transformer la	Gérer les approvisionnements pour éviter les ruptures	ERP IFS

	commande client en demande et commande d'achat		
Responsables approvisionnements	Gérer les demandes en matériels et s'assurer d'optimiser les valeurs de stocks tout en garantissant le minimum de rupture	Assurer la relation avec les acheteurs pour déclencher et gérer les achats fournisseurs	ERP IFS
Agent/Opérateur de logistique	Gérer les actions de réception, manutention des matériels, préparation de livraison, transfert, DEEE, ...	Maitriser les flux entrants et sortants des entrepôts, et garantir les valeurs présentes dans les SI (stocks)	ERP IFS
Contrôle de gestion	Détermine les solutions comptables (comptes, correction de comptes) à utiliser pour les opérations	Définir et contrôler les flux financiers en cohérence avec la norme financière	ERP IFS en lien avec SAP (Novae)
Gestionnaire du référentiel	Mettre à disposition la liste à jour des articles et gérer l'obsolescence	Maintenir le référentiel de l'entreprise	IFS

<i>Role</i>	<i>Actions</i>	<i>Responsibilities</i>	<i>Tool</i>
<i>National and Regional Executive Committee</i>	<i>Provide guidance on the organization and the reasons for changes.</i>	<i>Support its middle management to lead the transformation to teams.</i>	<i>Communication, leadership, steering meeting</i>
<i>Business Managers</i>	<i>Control the internal resources: Functional manager of the operation, maintenance, project, work.</i>	<i>Validate the budget and the need for the project, organize, accompany and support teams before, during and after processing.</i>	<i>Communication, leadership, steering meeting, RACI (roles, responsibilities, empowering teams of the IT)</i>
<i>Demands (Technicians, project managers, .. anyone authorized by its management)</i>	<i>Order materials for its activity.</i>	<i>Determine a list of necessary materials,</i>	<i>Form tool allowing choice in a catalog and track a request.</i>
<i>Supply Pilots</i>	<i>No role when the material is present on the place of removal (in the warehouse). Otherwise responsible for transforming the sales order demand and purchase order.</i>	<i>Managing supplies to avoid stock.</i>	<i>ERP IFS</i>
<i>Procurement Officials</i>	<i>Manage applications and hardware ensure optimize inventory values while ensuring minimum disruption.</i>	<i>Ensuring the relationship with buyers to initiate and manage suppliers' purchases.</i>	<i>ERP IFS</i>
<i>Agents and Logistic Operators</i>	<i>Manage receiving shares of materials handling, preparation delivery, transfer, ...</i>	<i>Master the flows in and out of the warehouses, and ensure the values in the SI (stocks).</i>	<i>ERP IFS</i>
<i>Control Managers</i>	<i>Determine accounting solutions (accounts allowance accounts) to be used for operations.</i>	<i>Define and control financial flows in line with the standard financial.</i>	<i>ERP IFS in relation to SAP (Novae)</i>
<i>Repository</i>	<i>Make available the updated list of items and managing obsolescence.</i>	<i>Maintain corporate repository</i>	<i>IFS</i>

L'ensemble des outils identifiés ici ont été soit mis en œuvre pour la première fois, soit modifiés pour prendre en compte des modifications majeures du poste de travail.

The tools identified here have either been implemented for the first time, be modified to take into account major changes in the workplace.

La mise en œuvre d'une telle transformation a nécessité la mise en œuvre d'un projet transverse dans chacune des directions concernées, pilotée par un PMO positionné au niveau corporate, se basant sur des structures locales.

The implementation of such a transformation required the implementation of a transverse project in each policy, driven by a PMO positioned at corporate level, based on local structures.

Au niveau du PMO, deux grands principes ont été adaptés :

At the PMO, two principles have been adapted:

- Un pilotage adapté selon la méthodologie PRINCE2 afin de mettre en œuvre un bon niveau de gouvernance
- Une méthode de change management basée sur le modèle du « four frame model » :
 - « structural frame » : l'adéquation de l'organisation et des processus
 - « human resource frame » : l'engagement auprès des ressources et l'adaptation des postes de travail
 - « political frame » : gérer la gouvernance et supporter le management, à tous les niveaux

- *A steering adapted according to PRINCE2 methodology to implement a good level of governance*
 - *A change management method based on the model of the "oven frame model":*
 - *"structural frame" the adequacy of the organization and processes*
 - *"human resource frame" engagement with resources and adaptation of workstations*
 - *"political frame" manage governance and management support, at all levels*
- "Symbolic frame" create a sense of belonging and conveying a lexicon and common values users.*

« symbolic frame » : créer un sentiment d'appartenance et véhiculer un lexique et des valeurs communes aux utilisateurs

3. CONCLUSION

L'ensemble des 28 directions est maintenant équipé de l'ERP IFS et utilise les processus mise en œuvre au cours du projet pour leurs opérations courantes de gestion de la Supply Chain.

1000 utilisateurs direct ont été formés, 15000 techniciens ont été également impactés par la mise en œuvre de cet outil puisqu'ils participent au cycle de commande des matériels au travers d'un outil connecté à l'ERP.

L'un des apports majeurs de la méthodologie PRINCE2 a été la Gouvernance et le découpage en séquences. D'une part le projet a été découpé en séquences majeures, dans lesquelles ont été déterminées des jalons structurants, cette approche a permis l'industrialisation des séquences de l'initialisation de la décision jusqu'à la mise en œuvre du nouveau SI sur l'ensemble des postes de travail. D'autre part le projet a permis de gérer plusieurs niveaux de management, aidé en cela par les sponsors

Le projet a ainsi permis de livrer une nouvelle organisation de la chaîne de commande de matériel (changement du processus de commande client, changement des habitudes en entrepôts). Des modifications au niveau

3. CONCLUSION

All of the 28 directions are now equipped with IFS and use the processes implemented during the project for their current operations Supply Chain Management.

1000 Direct users were trained, 15,000 technicians were also impacted by the implementation of this tool as they participate in the control cycle of materials through a tool connected to the ERP.

One of the major contributions of methodology PRINCE2 was the Governance and cutting sequences. On the one hand the project was divided into major sequences in which were determined structuring milestones, this approach allowed the industrialization of sequences of initializing the decision to implement the new SI on all workstations. On the other hand the project has to manage multiple levels of management, helped by sponsors

The project has helped deliver a new organization of the hardware control channel (changing the customer order process, changing habits in warehouses). changes in resources have been implemented (change of operator workstations, desktops throughout the order cycle, including at the customer supply chain). Finally, the new

des ressources ont été implémentées (changement des postes de travail des opérateurs, des postes de travail sur tout le cycle de commande, y compris chez le client de la Supply Chain). Enfin les nouveaux outils ont été mis en œuvre (des nouveaux SI, un nouvel ERP)

Lors du transfert d'un ERP vers un autre (« la bascule »), la maîtrise des données du terrain et acquise par les chefs de locaux du projet déployé aux côtés des directions régionales, la capacité de planifier les activités du plan de bascule à la minute, et le support de l'intégrateur, ont permis de maintenir un bon niveau de qualité au moment de l'arrêt de l'ERP et du transfert des données vers le nouvel ERP.

L'opérateur s'est ainsi doté d'une Supply Chain intégrée.

tools have been implemented (the new softwares, as an integrated new ERP)

When transferring an ERP to another ("the flop"), mastery of field data and acquired by the project to local leaders deployed alongside regional offices, the ability to plan activities rocker plan minute, and the support of the integrator, have maintained a good level of quality at the time of the judgment of ERP and data transfer to the new ERP.

The operator thus has an integrated Supply Chain.