

LIVRE BLANC

# Comment réussir un projet APS ?

Argon&Co\*

L'offre APS (Advanced Planning Systems - outils de planification de la Supply Chain) est aujourd'hui arrivée à maturité, et déployée dans tous les secteurs d'activité.

Ces outils permettent à une entreprise de mieux répondre aux challenges Supply Chain (optimisation des coûts, des stocks et du service). Un APS permet de renforcer la robustesse des plans d'approvisionnement, de production et de distribution, d'améliorer les prévisions. Ils permettent de développer l'agilité de la Supply Chain et la capacité de réagir plus rapidement face aux imprévus.

Les facteurs clés de succès de la mise en œuvre d'un APS sont globalement connus : bonne coopération entre les équipes business et IT, construction de la cible en boucle courte (idéalement en mode Agile), importance suprême de la conduite du changement, pilotage rigoureux et régulier de l'avancement et des risques, capacité à faire prendre des arbitrages rapides aux sponsors, etc.

Toutefois, on constate que beaucoup de projets APS ne donnent pas entière satisfaction. Comment expliquer cet apparent paradoxe ? Bien souvent, ces bonnes pratiques restent un vœu pieux, finalement peu relayées - ou vite oubliées - dans la mise en œuvre du projet.



Sur la base de plusieurs dizaines de mises en œuvre réussies d'APS, nous vous proposons quelques éléments qui font la différence à chacune des étapes d'un projet.

## Cadrage

L'étape de cadrage est fondamentale pour assurer la réussite d'un projet APS. Pourtant, elle est souvent absente ou simplifiée à l'extrême. C'est une erreur, car elle permet de donner une ambition et une ligne directrice claire au projet, facilite l'adhésion et le soutien des sponsors, et n'augmente pas in fine les coûts et la durée du projet. Une phase de cadrage bien menée limite les risques de dérive en termes de budget ou de délai de mise en œuvre. Le temps et l'énergie passés en cadrage peuvent, en fait, être considérés comme un gain direct sur la phase de design.

Les points clés à étudier en phase de cadrage sont :

### La validation des ambitions métier :

- Dans les phases de design détaillé et de mise en œuvre, il est facile de perdre de vue le « pourquoi » du projet. Structurer des ambitions claires et précises, et les principes directeurs qui en découlent permettra d'offrir une ossature aux équipes projet pour structurer et prioriser leurs travaux.
- Exemple d'ambition : améliorer la capacité à répondre à un aléa majeur en pouvant jouer en moins d'une journée un nouveau scénario de demande ou de capacité sur l'intégralité de la Supply Chain.

### La validation du périmètre :

La tentation en début de projet APS est de vouloir outiller l'intégralité des processus ou des régions. Cela n'est pas toujours la meilleure solution, il faut clairement mesurer la valeur apportée par le fait d'outiller des processus et la mettre en regard des contraintes et des coûts de déploiement et de la charge pour les équipes opérationnelles.

### La définition du business case :

Un APS est un outil décisionnel permettant de prendre des arbitrages de coût, de stock et de service. L'évaluation d'un business case donne un fil rouge aux priorités du projet. Attention toutefois à ne pas se montrer trop optimiste dans la vitesse de réalisation des gains, la montée en maturité des équipes peut s'avérer plus longue que prévue.



## L'évaluation de l'ampleur de la transformation

- Comme pour tout projet de transformation, la conduite du changement est clé pour réussir un projet APS, et elle doit s'initier dès la phase de cadrage.
- Les nouveaux processus sont souvent plus exigeants, un plan d'évaluation et de montée en compétence peut se révéler essentiel pour s'assurer que les nouveaux modes de fonctionnement seront utilisés tels que conçus.
- Ces nouveaux modes de fonctionnement permis par les APS ouvrent la voie à des évolutions d'organisation généralement sur 2 volets :
  - La mise en place de network planner ou planificateur de bout en bout, qui pilote l'ensemble du flux des usines jusqu'au marché, et qui agrège, de ce fait, les rôles classiques de demand planner et de supply planners.
  - La construction d'un service « Data Quality » en charge de la qualité des données statiques (données de référentiel) et des données dynamiques, essentielles au bon fonctionnement de l'APS.

## Sélection de l'outil et de l'équipe d'intégration (RFP)

Comme souvent pour les choix de solution, la sélection d'un APS se fonde sur 5 critères clés :

1. Des critères fonctionnels dont l'ergonomie des solutions
2. Des critères techniques
3. La qualité des équipes de mise en œuvre/méthodologie de déploiement
4. La crédibilité de l'éditeur (références, santé financière, etc.)
5. Le coût

Coûts, ergonomie et robustesse technologique sont les 3 principaux critères de sélection.

L'appréciation de ces critères est un tout qui doit être validé avec les sponsors du projet. Il est également important à ce stade d'ouvrir l'appel d'offre à une medium list de 5-6 éditeurs présélectionnés (ex. : références dans le secteur, réputation de tel ou tel module de la solution par rapport aux enjeux identifiés en phase de cadrage, etc.).

Au-delà, la profondeur d'analyse est limitée et par conséquent, impacte la pertinence du choix ; en deçà cela augmente les risques et limite les leviers de négociation, en particulier en cas de retrait ou de mauvaise performance d'un éditeur en cours de processus.

Le processus de RFP et les échanges avec les éditeurs permettent généralement d'identifier la capacité des outils à répondre aux besoins fonctionnels spécifiques et critiques pour l'entreprise (ex. : pegging de la demande sur plusieurs entrepôts et usines pour permettre à l'usine amont d'identifier la typologie de client à laquelle est destinée une production). L'enjeu est de bien cibler ces points spécifiques lors de la phase de cadrage, sachant que généralement 80% des besoins fonctionnels sont génériques et correctement couverts par les outils du marché.

Une des difficultés lors de la sélection d'un éditeur est l'évaluation de la performance technique de l'outil (ex. : temps de réponse pour calculer une prévision statistique à 100'000 SKU, capacité à faire tourner et à propager un scénario sur plusieurs niveaux de nomenclature, etc.). Plutôt qu'un proof-of-concept chronophage, une option est de contacter des références de l'éditeur ayant déployé l'outil dans un contexte similaire. Les éditeurs sont généralement très collaboratifs pour assurer cette mise en contact, et le feedback des références est généralement honnête et constructif.

La phase de RFP doit également permettre de structurer l'équipe projet (métier, intégration, DSI, mix interne/externe, etc.). La qualité des équipes de mise en œuvre est fondamentale pour le succès du projet, il est important de contractualiser un profil type par fonction avec les équipes externes (ex. : minimum X années d'expérience dans le secteur), attendu qu'il est souvent difficile à un acteur externe de garantir la disponibilité d'une personne plusieurs semaines à l'avance et qu'il est essentiel de choisir l'équipe éditeur (responsable intégrateur) en même temps que l'équipe d'intégration.

## Design et build

Cette phase, souvent longue et intensive en ressources, nécessite un pilotage projet fin pour maîtriser le risque de non-respect des délais (avec les coûts qui en découlent) et de réaliser les





inévitables arbitrages fonctionnalités/coûts/délais. Suite à nos benchmarks, nous avons identifié quelques éléments de risques à mettre sous contrôle pendant cette phase :

#### **La data, la data, et encore la data :**

- S'il n'y avait qu'un point à retenir, cela serait celui-là. Sauf erreur pendant le cadrage ou le RFP, la solution choisie saura répondre à la grande majorité des besoins fonctionnels détaillés, nécessitant une exigence accrue sur la qualité, la précision et la cohérence des données (master data et données transactionnelles).
- De fait, la principale limite fonctionnelle à la capacité des APS actuels est souvent la qualité des données disponibles en entrée. Ce problème est exacerbé par le fait que la Supply Chain (qui pilote généralement la démarche APS) n'est pas propriétaire de toutes les données nécessaires au pilotage, et est même parfois tributaire d'autres organisations pour une grande partie des données (ex. : fiches articles, coûts, BOM, etc.).
- La mise en place d'un APS met donc souvent en lumière les carences des processus transactionnels, qui doivent être résolues pour que la planification puisse s'effectuer de manière fluide.
- Une démarche de mise en qualité des données (diagnostic, définition des standards de qualité et plan d'action associé jusqu'au déploiement) est donc un facteur clé de succès majeur de la mise en œuvre de l'APS. Cette démarche sera nécessairement sur le chemin critique, il est nécessaire de l'anticiper au maximum.
- Automatiser la détection des problèmes de donnée pour aiguiller rapidement leur

correction, et dans un deuxième temps automatiser cette correction si possible est donc clé pour s'assurer de la pertinence des plans produits par l'APS et pour favoriser l'adhésion des utilisateurs.

#### **Le pilotage le projet par les ambitions métier**

Dans cette phase du projet où les équipes se retrouvent souvent « au fond de la mine », il est facile de perdre de vue les ambitions originelles du projet. Une Maîtrise d'Ouvrage forte doit assurer en permanence la corde de rappel des équipes projet afin de prioriser et d'orienter les travaux en tenant compte de la valeur ajoutée pour le business. Ce point est d'autant plus important que sur projet les frontières traditionnelles entre le métier et la DSI se floutent de plus en plus avec les solutions modernes, où les enjeux sont, bien souvent, plus sur la configuration et la data que sur le développement ou l'intégration (interfaces).

#### **La conduite du changement :**

La mise en route du triptyque compréhension - adhésion - engagement commence dès le début de cette phase. Communiquer sur le projet autour d'événements fédérateurs (ex. : séminaires), identifier et préparer les besoins individuels pour accompagner la montée en maturité des équipes et ancrer dans les esprits le « pourquoi » et le « comment » de la cible permettront de donner du sens aux formations futures - et avoir des retours d'expérience utiles qui pourront être intégrés aux développements en mode Agile.

#### **L'organisation opérationnelle de la cible :**

- La mise en place ou l'amélioration de l'APS rendra visibles des problèmes qui ne l'étaient pas jusque-là (ex. : risque de rupture) ; de la même manière, améliorer l'intégration des différentes entités de la Supply Chain rend indispensable le bon respect des processus par chaque acteur, afin de ne pas bloquer ou polluer le travail des équipes (ex. : une prévision non validée bloquant la création du PDP).
- Au-delà de la simple formation des équipes, un travail important sur les jours, semaines et mois types de chaque acteur de la chaîne des opérations (Supply Chain, Production, Commerce, Finance, etc.) est nécessaire pour assurer la bonne qualité du pilotage du flux, et renforcer l'intégration des équipes.



## Déploiement et montée en puissance du métier

Le premier enjeu de la phase post go-live est bien évidemment d'assurer le bon fonctionnement du process et de l'outil tel que conçu, et ce au travers d'un support plus ou moins intensif de l'équipe projet (intégration et métier) sur les premières semaines de vie opérationnelle. Les maîtres-mots sont alors agilité et réactivité.

Une fois la situation initiale sous contrôle, l'enjeu est alors d'accompagner la montée en puissance du métier pour réaliser tous les gains envisagés. À cette phase, il faut s'assurer de la maîtrise des basiques puis faire des montées en compétences en fonction de la maturité de chacune des équipes. Mesurer régulièrement leur maturité ainsi que l'amélioration de la performance opérationnelle (ex. : couverture des stocks, taux de ruptures ou fiabilité des prévisions) permet de mener à bien cet objectif.

Pour ce faire, l'accompagnement au changement prend plusieurs formes :

- Après les premiers exercices de planification, évaluer rapidement et objectivement les acquis et le reste à faire par rapport aux ambitions originelles, ainsi que, s'il y a lieu, la cause de non-réalisation de celles-ci. Cela permettra de mettre en place un plan d'accompagnement adapté (ex. : renfort de formation sur tel ou tel secteur, développement d'une fonctionnalité repoussée mais plus importante que prévu initialement, plan complémentaire de nettoyage des données, etc.).
- Les retours des utilisateurs sur leur niveau de confiance dans le nouveau process et l'outil sont également fondamentaux, voire même le seul indicateur pertinent permettant de décider de décommissionner ou non l'équipe projet.
- La mise en place d'un centre d'excellence (idéalement constitué d'équipes qui ont participé au projet et pour lesquelles le rôle de BPO métier ou référent outil est une évolution de carrière) dédié à l'amélioration continue du process et outil proposant une « Supply Chain Training Academy » permet de sécuriser la pérennité du projet. Cette structure n'est pas forcément constituée de personnes à temps plein, mais son existence, son animation et sa participation à des événements externes est clé. Cela permet d'éviter la perte de compétence qui est inévitable quand la gestion de la

solution et des processus s'appuie uniquement sur la nomination de Super Key Users dont le savoir s'étirole dans le temps, voire se perd au gré des changements de poste.

- Enfin, la mise en place d'un APS est un révélateur de problèmes que l'organisation ignorait souvent (par manque de temps d'analyse ou d'outils de mesure d'impact d'un aléa). Apprendre à faire confiance au système est un enjeu majeur de la phase post go-live. Pour ce faire, l'équipe projet doit épauler les équipes dans l'analyse des premiers résultats, et mettre en place des dashboards et des plans d'amélioration continue suite aux premiers retours de l'APS pour créer un cercle vertueux.

## Conclusion

Mettre en place un nouvel APS est un véritable projet de transformation ; à ce titre, il est nécessaire de bien préparer et piloter le projet, en focalisant la démarche sur les principaux facteurs clés de succès :

1. Piloter le projet par les enjeux métier, sur la base d'ambitions et d'un value case partagé,
2. Ne jamais sous-estimer l'importance de la data,
3. Identifier les fonctionnalités clés qui feront la différence entre les différents outils du marché,
4. Anticiper et continuer le support permettant la montée en puissance des équipes après le go-live.

Ces conditions sont clés pour maîtriser les coûts, le délai et la qualité du projet, et le couronner de succès au sein de l'entreprise.



# À propos d'Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations, à dimension internationale.

Fort d'une expertise reconnue dans les domaines de la supply chain, des achats, de la finance et des fonctions support, nous accompagnons nos clients dans leurs transformations pour atteindre des résultats tangibles et pérennes. Nos consultants s'engagent auprès de nos clients dans une relation de confiance pour relever ces défis.

Nos bureaux sont basés à Paris, Londres, Abou Dabi, Atlanta, Melbourne, Mumbai et Singapour.

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

## Auteurs

---



**Patrick Legris**

Partner

[supply-chain-planning.france@argonandco.com](mailto:supply-chain-planning.france@argonandco.com)

---



**Benoît de Saint Victor**

Directeur

[supply-chain-planning.france@argonandco.com](mailto:supply-chain-planning.france@argonandco.com)

---



**Fathi Benazza**

Senior Manager

[supply-chain-planning.france@argonandco.com](mailto:supply-chain-planning.france@argonandco.com)

**Argon&Co\***