

## L'échec de l'implémentation d'un progiciel de gestion intégré chez Fox Meyer Drugs<sup>1</sup>

L'échec de l'implémentation d'un ERP peut avoir des conséquences catastrophiques pour une entreprise. Fox Meyer Drugs, entreprise valorisée à plus de 5 milliards de dollars dans les années 1990, quatrième distributeur grossiste de médicaments et de produits de beauté installé à Dallas, a fait faillite en 1996 après avoir tenté d'implémenter le progiciel de gestion intégrée SAP R/3 dans le cadre du projet Delta III. Les administrateurs judiciaires ont poursuivi SAP, le vendeur du progiciel, et Andersen Consulting, son intégrateur et ont réclamé 500 millions de dollars à chacune des entreprises.

Fox Meyer avait prévu une forte croissance des ventes de médicaments du fait du vieillissement de la population. Le marché dans lequel évoluait l'entreprise était marqué par une intense compétition, ce qui contribuait à l'érosion des marges. Au début des années 1990, l'entreprise a axé sa stratégie sur le management efficace des stocks, la réduction des coûts opérationnels, le renforcement du marketing et l'accroissement des services. Les ordinateurs Unisys dont elle disposait étaient en fin de vie et le vendeur avait cessé toute maintenance. Etant donné que les clients envoyaient leurs commandes électroniquement, qu'ils engageaient des milliers de transactions et qu'il était nécessaire de maintenir à jour toutes les informations pour être en conformité avec les lois, l'implémentation d'un ERP fut perçue comme la plus pertinente solution à mettre en œuvre.

L'entreprise a sélectionné trois vendeurs : SAP pour R/3, Andersen Consulting pour effectuer l'intégration, et Pinnacle Automation pour fournir un système d'automatisation des entrepôts. La valeur du contrat initial total était de 15 millions de dollars et les délais prévus avant que le système soit opérationnel étaient de 18 mois. Ces deux objectifs étaient irréalistes. Plusieurs facteurs permettent de comprendre le haut niveau de risque du projet Delta III.

- La *responsabilité du client* se fonde sur l'implication à la fois de la direction générale et celle des utilisateurs finaux. Bien que l'implication de la Direction Générale fût forte chez Fox Meyer, certains utilisateurs n'étaient pas du tout impliqués. Le cœur du problème se situait au niveau des employés des entrepôts. Cela n'était pas surprenant parce que l'implémentation du système d'automatisation des entrepôts Pinnacle intégré à SAP R/3 menaçait leurs emplois. Suite à la fermeture de trois entrepôts, la transition vers le premier entrepôt automatisé fut un désastre.

---

<sup>1</sup> Extrait de l'examen « Management des Systèmes d'Information » - Master CCA – Université Paris Dauphine 2010

- En second lieu, l'étendue du projet était trop importante et risquée. Peu après le début du projet, Fox Meyer a signé un important contrat de fourniture auprès de University Heath System Consortium (UHC). Les engagements pris ont engendré un volume de transactions sans précédent à partir de R/3. Bien qu'avant la réalisation du contrat de prestation, des tests semblaient indiquer que R/3 était capable de prendre en charge le volume de transactions voulu sur des serveurs HP9000, en 1994, R/3 ne pouvait traiter que 10 000 commandes par nuit, par comparaison aux 420 000 commandes qu'il était possible de traiter avec le système initial de type mainframe de Fox Meyer (Jesitus 1997).

- Troisièmement, l'exécution du projet souleva des problèmes du fait du manque de main d'œuvre qualifiée. Fox Meyer ne disposait pas des compétences nécessaires en interne et s'est appuyée exclusivement sur Andersen Consulting pour implémenter SAP R/3 et l'intégrer au système d'automatisation des entrepôts de Pinnacle. Bien qu'au plus fort du projet 50 consultants y travaillaient, nombre d'entre eux étaient inexpérimentés. En outre, le turnover au sein des équipes était très fort.

- Enfin, le management de projet avait peu ou pas de contrôle sur le projet. Bien que Fox Meyer ait réalisé qu'elle était en difficulté, l'entreprise s'est probablement trop appuyée sur les consultants et les vendeurs. Cela aurait conduit à une perte de contrôle du projet, d'autant que, comme mentionné plus haut, Fox Meyer ne disposait pas des compétences nécessaires en interne. Ainsi, Fox Meyer ayant adopté une politique de bas prix, l'entreprise devait pouvoir prendre en charge un grand volume de transactions pour être profitable. Avec l'UHC, l'étendue du projet a changé significativement, induisant une forte augmentation des coûts (finalement au-delà de 100 millions de dollars), diminuant les marges déjà faibles de Fox Meyer et gommant sa profitabilité. De fait, l'implémentation de R/3 n'a malheureusement pas suivi les plans. Avec deux vendeurs (SAP pour l'ERP et Pinnacle pour le système d'automatisation d'entrepôt), Fox Meyer a également connu des problèmes de coordination. L'entreprise a en outre revu ses besoins en systèmes après la période de test. Il en a résulté d'importants retards et dépassements de budgets lors de la mise en œuvre du projet.

Se pose alors la question des raisons qui ont conduit l'entreprise 1) à initier le projet, étant donné le niveau de risque, et 2) à continuer le projet jusqu'à conduire l'entreprise à la faillite. Trois types de raisons peuvent être avancés:

- Facteurs liés au projet. La surenchère est plus susceptible de se produire lorsque les acteurs du projet ont le sentiment que le fait de continuer à le financer peut être payant en bout de course. Fox Meyer espérait des économies à hauteur de 40 millions de dollars par an avec le projet Delta. Andersen Consulting et SAP étaient également motivés pour continuer le projet. Au final Fox Meyer a accusé

Andersen d'avoir utilisé le projet Delta comme « terrain de jeu » pour leurs consultants très inexpérimentés.

- Facteurs psychologiques. SAP et Andersen ont eu des expériences antérieures concluantes qui les ont encouragés à continuer le projet. Andersen aurait affirmé « nous avons livré un système efficace, tout comme nous l'avons fait avec des milliers de clients » (Computergram International 1998).

- Facteurs sociaux. Il est probable qu'Andersen Consulting et SAP avaient besoin de justifier le projet Delta en externe. Ils n'ont probablement pas envisagé l'abandon du projet, parce qu'un tel abandon aurait nuit à leur image.

- Facteurs organisationnels. Les directeur général et directeur des systèmes d'information ont été d'importants promoteurs du projet. Cependant, en Février 1996, il a été demandé à Thomas Anderson, Président de la Division Santé et directeur général (également premier soutien au projet d'intégration entrepôts / des projets d'automatisation) de démissionner du fait de retards dans le nouvel entrepôt et dans l'obtention de réductions de coûts associées au projet SAP. Un rapport semble également indiquer que Fox Meyer a perdu le contrôle du projet.

Bien qu'il puisse être considéré que SAP a été mis en œuvre correctement, le système n'a jamais réellement fonctionné. Fox Meyer fut affectée par des traitements tardifs des commandes, des expéditions incorrectes et des expéditions perdues. En août 1996, l'entreprise a été mise en faillite suivant le Chapitre 15 et a ensuite été rachetée par McKesson (la plus grande société du domaine de la santé dans le monde).

### **Questions :**

- 1- Expliquer les raisons qui ont poussé Fox Meyer Drugs à implémenter un ERP.
- 2- Dans quelle mesure le choix d'un ERP était-il légitime pour l'entreprise?
- 3- Expliquer les raisons qui ont conduit à l'échec de l'implémentation de l'ERP chez Fox Meyer Drugs. Qu'aurait dû faire Fox Meyer Drugs pour augmenter les chances de succès de l'implémentation du système?
- 4- Quelles sont les principales implications et les principaux enseignements de ce cas ?