

## ANALYSE D'OUVRAGE

Frédéric FONTANE

---

A propos du livre de Jean-Luc Deixonne

**PILOTER UN PROJET ERP**

EDITION DUNOD – 2001

Bien que considéré comme un vecteur de changement significatif dans les entreprises durant la décennie (1990 – 2000), les ERP (*Enterprise Resource Planning*) ont pourtant rarement fait l'objet d'un ouvrage. J.L. Deixonne, avec son livre *Piloter un projet ERP* contribue à combler cette lacune, en proposant un éclairage précis sur la démarche globale de mise en œuvre d'un ERP dans une entreprise. Cet exposé s'articule en cinq grandes parties.

Dans la première, l'auteur replace les ERP dans la perspective des évolutions majeures des systèmes d'information des entreprises industrielles et commerciales. Il précise notamment l'évolution des trajectoires technologiques (augmentation exponentielle de la puissance de calcul des microprocesseurs, architecture client – serveur...) sous-jacentes aux systèmes d'information. Il souligne aussi l'informatisation parcellaire et désordonnée des fonctions de l'entreprise, ce qui a eu pour effet d'obtenir un patchwork applicatif. Cette hétérogénéité a créé un besoin d'uniformisation au sens des applications informatiques avant toute démarche d'intégration fonctionnelle.

Fort de ces constats, l'auteur définit les ERP comme une application informatique possédant en standard des modules couvrant les différents besoins fonctionnels d'une entreprise industrielle et commerciale. Cette application est capable d'automatiser les dépendances existant entre les traitements des fonctions ou des processus issus de ces différents

domaines. De plus, il souligne qu'il s'agit d'une solution multi-société, multi-langue et multi-devise.

Tout en soulignant la diversité des situations, J.L. Deixonne estime que la décision de mettre en place un ERP répond schématiquement à trois niveaux de décision/besoin. Le niveau élémentaire consiste à décider de pallier aux dysfonctionnements des systèmes d'information existants ; l'ERP correspond alors à un besoin d'homogénéisation du parc applicatif. Si ce niveau est satisfait, la mise en place d'un ERP peut alors répondre à un besoin d'harmonisation des processus au sein d'un groupe national ou transnational afin de réduire les dysfonctionnements opérationnels. Enfin, en haut de la pyramide, l'introduction d'un ERP peut servir de catalyseur à des changements organisationnels visant à accroître la performance de l'entreprise.

Comme la mise en œuvre d'un ERP peut représenter un investissement de l'ordre de quelques pour-cent du chiffre d'affaires d'une entreprise, la deuxième partie du livre offre une perspective sur les bénéfices que l'on peut attendre d'une telle installation.

A travers des exemples synthétiques, l'auteur identifie d'abord les bénéfices directs principalement issus d'une amélioration de la productivité administrative (cohérence des données, référentiel unique...) et les bénéfices indirects, compris comme des gains de productivité, tant au niveau comptable qu'au niveau des achats, de la production et de la vente. Dans une première approche, ces bénéfices escomptés sont alors à comparer aux coûts à budgéter. Ces deux approches permettent alors de construire un *business case*.

Avant le lancement du projet, l'auteur souligne qu'il est impératif d'adresser les points suivants : la préparation de l'évolution de l'entreprise (notamment le passage du fonctionnement en silo à un fonctionnement transversal) ; la stabilité organisationnelle de l'entreprise (nécessité de construire le système avec une cible fixe) ou, si des évolutions organisationnelles sont prévues, synchroniser la réingénierie des processus avec le projet ERP ; la mobilisation des ressources nécessaires ; la gestion de l'impact social ; l'anticipation de la préparation des données (facteur essentiel au point d'être un « chantier en soi ») ; et enfin la prévision de l'évolution des structures informatiques. L'obtention d'un consensus sur ces différentes questions est un préalable essentiel au lancement du projet ERP.

La troisième partie décrit ce passage à l'acte : il s'agit d'expliquer la problématique de mise en œuvre d'un ERP. Pour cela, l'auteur décrit l'architecture d'un tel projet afin d'identifier son découpage en sous-projets, en phases, et son planning.

Le premier découpage en sous projets se fait par nature d'activité : pilotage (générique à tout projet) ; gestion du changement (prise en compte des modifications opérationnelles dues au progiciel) ; l'ERP (prise en compte de la configuration du progiciel par rapport au besoin de

l'entreprise) ; les extensions (développement spécifique par rapport au standard proposé par le progiciel) ; l'intégration (reprise des données, interfaçage avec d'autres applications, modifications de ces dernières pour en assurer la compatibilité avec l'ERP) ; la technique (prise en compte des infrastructures techniques nécessaires à la mise en exploitation du progiciel).

Pour chacun de ces sous-projets, il faut prévoir : une phase de préparation (où il faut confirmer les objectifs et le périmètre du projet, savoir initier la cartographie de l'existant, libérer les moyens et la logistique projet) ; une phase de conception (où il faut valider les options, identifier les risques, définir sa stratégie technique) ; une phase de réalisation (où il faut coordonner les sous projets, organiser le déploiement, mettre à niveau les référentiels existants, assurer la validation fonctionnelle du prototype) ; une phase de test (où il faut préparer le plan de bascule, valider le système intégré, roder les moyens d'exploitation) ; et enfin une phase de passage en production (où il faut préparer la structure d'après bascule et effectuer des simulations de fonctionnement). Il s'agit de réaliser un découpage temporel homogène permettant de mieux percevoir l'avancement du projet. Pour contrôler ce dernier point, il faut bien évidemment établir un planning en considérant que la durée du projet est avant tout fonction du périmètre organisationnel, du périmètre fonctionnel, du nombre de spécifiques et du nombre d'interfaces.

Puis l'auteur s'intéresse à l'organisation du projet pour identifier les ressources qui seront nécessaires, en nombre et en profil, ainsi que le mode de fonctionnement à instaurer entre elles. Il souligne que le projet se construit principalement autour de deux équipes, l'une fonctionnelle en charge du sous-projet ERP, et l'autre de développement couvrant le sous-projet extension. Ces deux équipes seront amenées à se coordonner avec deux autres équipes, le plus souvent externes, en charge de l'architecture technique et de l'exploitation. De plus, comme J.L Deixonne le note, un projet ERP requiert à la fois une connaissance des métiers de l'entreprise et la maîtrise du produit choisi. Or cette double compétence existe rarement en début de projet, ce qui implique un mode de fonctionnement en binôme entre intervenants internes (apportant la connaissance et la maîtrise du savoir-faire de l'entreprise au niveau métier) et intervenants externes (apportant le savoir-faire vis-à-vis du produit choisi et de la mise en œuvre de ce type de projet). L'auteur souligne par la suite les critères pertinents qui peuvent être utilisés pour identifier les membres de l'équipe projet en interne et en externe. Il insiste enfin sur le processus de formation de cette équipe projet.

La conclusion de cette partie s'articule autours de deux décisions essentielles à appréhender : la « désintégration » de l'ERP (positionnement du périmètre fonctionnel à partir des objectifs du projet par rapport à la cartographie des domaines et des sous-domaines traités par l'ERP) et l'approche de déploiement à construire (considérant que le déploiement consiste à choisir la façon dont on va couvrir l'ensemble du périmètre fonctionnel et organisationnel, l'auteur développe les approches couramment utilisées).

Après avoir défini l'architecture du projet et l'organisation du projet, la quatrième partie du livre cherche à expliciter les spécificités du pilotage d'un projet ERP afin d'en identifier les points fondamentaux.

Tout d'abord, l'auteur passe en revue les leviers qui sont à la disposition du patron du projet (maîtrise des ressources et du budget, communication, gestion du changement) qui pourront lui servir à synchroniser le projet ERP et l'organisation dans laquelle il sera amené à évoluer.

Puis il s'intéresse aux choix des acteurs clés du projet ERP. D'abord en interne, où il estime qu'il faut avant toute chose déterminer le profil du projet et le profil de risque associé pour pouvoir identifier le chef de projet. Ce dernier devra, entre autres, maîtriser les savoir-faire relatifs à la gestion des objectifs, à la négociation, à l'anticipation des risques et à l'analyse des situations complexes. C'est au sein du comité de pilotage que le directeur de projet rendra compte à sa hiérarchie de l'état du projet. Ce comité devra donc s'assurer que la direction du projet en maîtrise le bon déroulement. En externe, l'entreprise devra s'adresser à un intégrateur (société de service et/ou de conseil apportant son savoir-faire au niveau du pilotage, de la construction et de la mise en œuvre du projet) et à un éditeur (qui, outre la fourniture du produit, peut en assurer la maintenance, les évolutions, la formation, et supporter sa mise en œuvre). C'est pourquoi l'auteur montre par la suite comment mener cette sélection des partenaires.

Il consacre même un chapitre à la question essentielle des aspects contractuels entre ces différents intervenants. Pour cela, il étudie pour chacun d'eux leurs rôles et leur responsabilité, et la problématique qui y est attachée. Puis il identifie les personnes avec lesquelles l'entreprise doit contracter : un contrat unique avec l'éditeur ou bien avec l'intégrateur ou avec les deux. Enfin, après avoir rappelé ce que recouvrait la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, l'auteur souligne les déviations constatées par une telle approche dans le cadre d'un projet ERP et recommande une approche de management par projets associée à une ingénierie de programme (qui s'appuiera sur un découpage du programme dans le temps, fondé sur les différentes phases et par type d'activité). Cette approche permettra alors de choisir et de mettre en œuvre les contrats correspondants.

La dernière partie de l'ouvrage s'intéresse à l'après projet ERP : ce dernier est devenu l'épine dorsale du système d'information de l'entreprise et l'auteur tente de montrer les différents aspects de la « vie avec » un ERP.

Dans un premier temps, il souligne la nécessité d'opérer une phase de stabilisation après le passage en production de l'ERP, pour remédier aux perturbations opérationnelles inhérentes

à ce genre de projet, afin de retrouver un niveau de productivité acceptable (au moins égal à celui de l'ancien système).

Une fois ces problèmes de stabilisation résorbés, l'auteur insiste sur le fait que l'organisation de l'entreprise doit évoluer pour s'assurer que les changements induits par la phase projet soient préservés et que le cap sur l'intégration et l'harmonisation des processus soient bien conservés.

Cette partie se conclut sur les évolutions du système d'information de l'entreprise dont l'épine dorsale est l'ERP. Elle permet notamment de formuler les offres informatiques en termes de *Customer Relationship Management* (CRM), de *Supply Chain Management* (SCM) et forcément de *e-business*. Pour chacune d'entre elles, l'auteur identifie les bénéfices et les solutions proposées.

La conclusion succincte de l'ouvrage stigmatise le fait qu'un ERP n'est qu'un outil et qu'à ce titre, il n'intervient qu'en support d'une organisation, des pratiques de travail et des échanges d'information. Ce n'est déjà pas si mal, pouvons-nous ajouter !