

Clés de réussite pour les projets d'intégration d'un Progiciel (ERP)

Un projet d'intégration d'un progiciel est souvent une étape importante pour une entreprise.

En passant par le choix du logiciel, la négociation du prix des licences, la sélection de l'intégrateur, la mise en œuvre sur le terrain de l'outil, la gestion du changement suivi des incontournables mises à jour et passages de patchs..., la mise en place d'un ERP dans l'entreprise met souvent à rude épreuve l'effectif mobilisé pour cette tâche.

Les coûts engendrés sont encore trop fréquemment au dessus des budgets initiaux. Et les échecs sont encore trop nombreux...

Pourquoi est-il toujours aussi difficile d'implanter un progiciel ?

Nous revenons dans un premier temps sur les principales raisons qui poussent une direction à se lancer dans un tel projet. La liste n'est certes pas exhaustive mais elle permet de mieux comprendre le contexte de décision.

Puis, nous tentons d'apporter quelques pistes à explorer pour augmenter les chances de réussite du projet à venir. ♦

Si toutefois, après lecture de cette fiche, il s'avérait toujours nécessaire de relancer votre projet, n'hésitez pas à nous contacter :

contact@conseilorga.com

ou RDV sur www.conseilorga.com

SOMMAIRE :

Les prémices d'un projet d'intégration d'un progiciel	2
Les facteurs clés de réussite d'un projet d'intégration d'un progiciel	3

Les prémices d'un projet d'intégration d'un progiciel

La mise en place d'un ERP dans une entreprise s'accompagne souvent de souffrance et de douleur tant pour l'équipe projet que pour les utilisateurs finaux.

Un ERP est un système centralisé sur les bonnes (meilleures ?) pratiques du domaine qu'il sert. Sa mise en place est une excellente idée en soit.

Mais l'effort à fournir pour établir « l'image » de départ complique très vite les choses. Cette image est obtenue par la représentation des processus organisationnels actuels.

De plus, les systèmes actuels (à remplacer) sont souvent disparates. Les informations ne sont pas forcément échangées entre chaque système. Les processus métier se sont donc adaptés pour créer un savant mélange entre traitements automatisés et traitements papier.

Enfin, des indicateurs sont produits en contre partie de lourds travaux mensuels de mise à niveau des données entre les différents systèmes. On compare parfois des informations non homogènes mais les tableaux de bord sont ainsi faits. Cela demanderait un travail conséquent de refonte des tableaux et un calcul de l'historique trop important. La qualité même des données hébergées dans les systèmes en place est remise en cause.

Si l'entreprise est multi site ou multinationale, le phénomène est encore amplifié ... C'est d'ailleurs l'une des raisons principales pour lesquelles les groupes nationaux ou internationaux se sont dotés d'un progiciel. Ils ont tenté d'uniformiser leurs processus métier ainsi que leur Système d'Informations(SI).

Une enquête de Forrester Research auprès de 2 200 décideurs informatiques en Europe et aux Etats Unis, montre que la priorité numéro un (en 2009) est la modernisation des systèmes informatiques clés existants.

La priorité numéro un des décideurs informatiques en 2009, est la modernisation des systèmes informatiques clés ♦

Enquête de Forrester Research auprès de 2 200 décideurs informatiques en Europe et aux Etats-Unis.

A quelques nuances près, il est possible d'identifier les raisons majeures qui poussent une direction d'entreprise à se lancer dans un projet de déploiement d'ERP : Regrouper dans un seul système tous les processus et toutes les opérations de l'entreprise afin de piloter l'activité en se focalisant sur son cœur de métier et en dégagant le meilleur retour sur investissement.

Autrement dit, l'objectif est de diminuer considérablement la complexité du Système d'Informations de l'entreprise, y voir clair, simplifier les coûts (pas forcément les baisser), ne plus s'entendre dire « c'est encore un problème d'interface »,...

Selon une enquête menée par CIO Magazine en 2008, pour 85% des répondants, l'ERP était essentiel pour réaliser les processus cœur de métier mais seulement 4% des responsables informatiques considèrent que l'ERP offre à leur entreprise un avantage concurrentiel ♦

Bien entendu, quelques adaptations de l'ERP seront autorisées, pour permettre aux utilisateurs de retrouver, notamment, la convivialité d'un système existant.

Système existant, qui, soit dit en passant, est promu, à l'annonce de la mise en place d'un ERP, meilleur logi-

ciel que l'entreprise ait connu, après avoir été décrié pendant des années ! (cf. notre fiche sur la conduite du changement)

Cette dernière décision permettra aux utilisateurs de s'approprier plus facilement le nouvel outil mais les conséquences sur les travaux de mises à

niveau de l'ERP peuvent être désastreuses, tant le risque de créer de nombreux spécifiques est grand. ♦

Les facteurs clés de réussite d'un projet d'intégration d'un progiciel

Nul doute que les premiers aspects à aborder sont :

- la compréhension et le partage des objectifs à l'origine de la mise en place du progiciel
- la constitution de l'équipe projet en charge de l'intégration.

Ces deux aspects ne sont volontairement pas traités dans cette fiche car très dépendants de la nature du projet, du contexte de l'entreprise,...

Nous nous focaliserons sur des facteurs génériques que l'on peut appliquer indifféremment à tous types de projets et à tous types d'entreprises.

Cette liste n'est pas exhaustive mais est le fruit d'expériences sur de nombreux projets dans différentes entreprises.

1. La remise en cause des organisations doit être portée par la direction de l'entreprise

La mise en place d'un progiciel est souvent initiée par une recherche de productivité et d'efficacité. Il est alors nécessaire d'adapter les mécanismes organisationnels et d'améliorer les flux internes de l'entreprise. Ce type de projet a donc d'importants impacts sur les organisations et le système d'information. Il nécessite donc une très forte implication de la direction générale ; Il est vivement recommandé d'avoir des sponsors et des pilotes parmi les décideurs. ♦

2. Anticiper les changements d'organisation suite à la mise en place du progiciel

L'implantation de progiciels prend du temps. De nombreux projets sont menés en parallèle. L'organisation de l'équipe projet doit souvent être structurée pour prendre des décisions dans un environnement mouvant et peu stable.

Pendant cette phase transitoire, l'entreprise pourra anticiper les changements et préparer l'organisation cible (reconversion de personnel, formation, ...).

Il est à noter que la mise en place d'un tel projet, entraîne fréquemment des changements de fonction au sein des Maîtrises d'Œuvre (MOE). Le piège est de se focaliser essentiellement sur l'impact opérationnel métier en oubliant les informaticiens, dont le métier va changer en profondeur. Ce point est d'autant plus visible chez les entreprises à culture de développements informatiques internes. ♦

3. Tester le projet à l'aide de pilotes

Le recours aux pilotes permet de sécuriser le déploiement du progiciel en procédant par palier.

Tout d'abord on détermine un domaine *applicatif pilote*. Il sera choisi en fonction de la précision de son périmètre. Il doit être possible d'isoler ce pilote des autres applications de l'entreprise afin de minimiser les impacts en cas d'échec et de faciliter le retour en arrière.

Ensuite, on détermine un *site pilote*, qui lui, permet de tester l'implantation de la solution sur site, pour le domaine pilote choisi. Le progiciel est alors testé de manière opérationnelle. Les conclusions de ce test permettront d'envisager le déploiement sur les autres sites. L'équipe projet doit être fortement mobilisée pour les tests sur ce site, car il nécessite souvent de nombreuses adaptations dans l'urgence. ♦

4. Définir une méthode robuste et la suivre

Compte tenu de la durée de la mise en œuvre d'un progiciel, il n'est pas rare de voir l'équipe projet évoluer. La tentation est grande d'oublier le périmètre initialement décidé et de vouloir changer également la méthodologie.

Mais pour parvenir à son terme, le projet doit se tenir aux décisions initiales. Les enjeux, identifiés au moment du lancement du projet, doivent être régulièrement rappelés pour maintenir la cohésion d'équipe et l'atteinte des objectifs. Une organisation doit être définie pour le suivi des changements tout au long de la vie du projet (cf. La démarche CCMi : Capability Maturity Model). ♦

5. Documenter chaque phase/étape du projet

L'objectif du projet est bien sûr d'aboutir au déploiement du progiciel mais aussi de faciliter l'exploitation au quotidien. La documentation doit alors prendre une place importante tout au long du cycle de vie du projet. Le chef de projet aura à cœur de vérifier que des activités de rédaction sont bien prévues pour son équipe, que de nombreux contrôles sur la qualité de la documentation soient régulièrement effectués (vérification des livrables, analyse de contenu, PV de recette de la documentation,...). La documentation sert, non seulement durant le projet, pour la transmission des informations et consignes entre concepteurs de la solution, mais aussi pour le support utilisateurs. La documentation sera également utilisée lors de l'élaboration des formations.

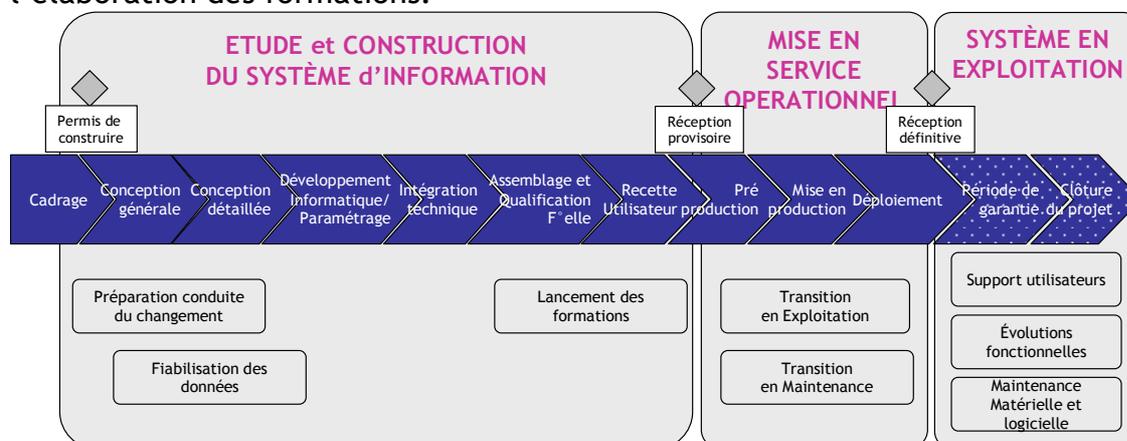


Fig. 1 : Les phases d'un projet

Chaque fin de phase doit être marquée par un livrable de synthèse.

Les compléments et modifications apportés au progiciel doivent être documentés. La documentation sur le paramétrage doit être effectuée tout au long du projet et d'une manière très rigoureuse. Il faut définir dès le début un sous projet « documentation ». Ce dernier aura pour but d'être le garant du référentiel documentaire du projet. ♦

6. Mettre en place un planning des tâches et le suivre

L'importance d'un planning des activités et tâches est proportionnelle à la durée et à la taille du projet. Il est un moyen de mettre en commun les actions des différents acteurs du projet. Il donne une visibilité sur les actions menées et celles restantes à faire. C'est aussi un moyen d'anticiper les périodes de charges importantes et d'anticiper l'appel à des ressources supplémentaires. C'est enfin le moyen de définir qui fait quoi ?, Qu'attend-on de chaque acteur ?, Quels livrables et pour quand ?,...

Le planning projet doit non seulement permettre de retranscrire les activités des acteurs du projet, mais doit permettre aussi d'identifier les livrables et charges induites par ces activités.

On peut définir 3 postulats de base :

- Le positionnement dans le temps d'une tâche n'a que très peu de sens dans un projet,
- La planification à un niveau fin comme la micro tâche devient très vite contre productif,
- Le suivi des activités et tâches n'a rien de naturel pour les acteurs du projet.

L'enjeu est de faire comprendre à chaque acteur du projet que le planning n'est pas un outil de contrôle pour une sanction à venir mais plutôt un outil d'anticipation et d'adaptation des charges. Il doit refléter la réalité.

Si l'équipe projet est surchargée ou si le projet est important, une ressource spécifique (ou plusieurs) sera positionnée pour assurer cette fonction.

Il est donc conseillé de mener en parallèle le suivi des livrables à atteindre et la charge consommée sur chaque tâche. Les tâches doivent être reliées à des livrables. ♦

7. Mettre en place une gestion du changement

Nous l'avons vu, la mise en place d'un progiciel s'accompagne d'une modification de l'organisation. Une démarche de conduite du changement s'impose. Celle-ci inclut un plan de communication dès le démarrage du projet et non pas simplement quand les difficultés apparaissent. Une analyse des parties prenantes du projet doit être menée pour identifier les actions de communication à instaurer. Notamment pour favoriser l'appropriation des nouveaux outils, des nouvelles procédures de travail, il conviendra de communiquer au plus tôt auprès des utilisateurs finaux. Les plans de formation seront adaptés à l'utilisation à venir du système.

La mise en place d'un progiciel dépasse souvent le simple cadre interne de l'entreprise, il est souvent nécessaire de mener une communication externe (fournisseurs, clients,...) ; En effet, un tel projet peut avoir des impacts sur le paiement des factures, le traitement de commandes clients, ...Prévenir ses fournisseurs mais surtout ses clients est souvent une nécessité. Le chef de projet doit inclure cette dimension dans son rôle en informant et alertant sa direction générale sur toute problématique touchant les parties prenantes externes au projet. ♦

8. Maîtriser l'appel aux consultants externes

Ce type de projet nécessite souvent l'aide de consultants extérieurs à l'entreprise. Il conviendra de maintenir un équilibre entre les ressources internes de l'entreprise et ce renfort externe. En effet, il n'est pas rare de voir l'équipe projet submergée par l'intégrateur et/ou l'éditeur. On oublie trop souvent la charge de travail qu'implique la coordination des prestataires et les activités de validation de leurs livrables.

Maîtriser cet équilibre, c'est aussi garantir une compétence interne sur l'ERP installé. L'arrivée de nouveaux prestataires doit être anticipée et planifiée. Le périmètre d'activité doit être clairement précisé pour éviter de lourdes actions de coordination et de pilotage. ♦

9. S'entourer d'experts métier dès le démarrage du projet

La mise en place d'un ERP est avant tout une affaire de métier. Dès le démarrage du projet, la MOE doit s'entourer d'experts métier pour éviter tout dérapage. Les fonctionnalités proposées par le progiciel ne sont pas toutes nécessaires pour couvrir le besoin métier. Les possibilités de paramétrages offrent une multitude de solutions qu'il faut réduire au maximum grâce à divers ateliers entre experts et concepteurs métier. ♦

10. Favoriser le standard produit plutôt que le spécifique

Les avantages d'un ERP résident, en partie, dans le fait qu'un grand nombre de fonctionnalités sont offertes de manière standard. Les spécificités de l'entreprise et l'aspect évolutif des processus métiers doivent être traduits, au maximum, grâce à ces fonctionnalités afin d'éviter des développements supplémentaires. Ces derniers peuvent, dans certains cas, s'avérer indispensables. Mais, en règle générale, on constate que de nombreuses demandes de développements spécifiques ne sont pas justifiées. Pour en limiter le nombre au strict nécessaire, il suffit souvent de les soumettre à un comité de validation composé de dirigeants de l'entreprise, qui sauront avoir le recul nécessaire pour en juger la pertinence. Les développements spécifiques doivent impérativement tenir compte de l'impact qu'ils auront sur les changements de versions logicielles à venir. ♦

11. Mettre des ressources sur la fiabilisation et la reprise de données

On sous-estime trop souvent, la charge que représentent la fiabilisation et la reprise de données. Cela se révèle critique lors du déploiement de l'ERP. Le problème est accentué par le fait que ces tâches nécessitent très souvent des compétences pointues au sein de l'entreprise. Et ces ressources, fréquemment peu nombreuses, sont difficilement mobilisables sur le projet. Au-delà de faciliter et pérenniser la reprise de données, les travaux de fiabilisation sont aussi un moyen de servir la conduite du changement. Quelle réaction auraient les utilisateurs si le nouveau système montrait des données erronées ? Quelle crédibilité donner à cet outil ?

La reprise de données, quant à elle, implique de nombreuses tâches de conversion. Elle doit être testée de manière unitaire. Il est conseillé de ne pas attendre le déploiement pour contrôler la bonne marche des interfaces/protocoles de

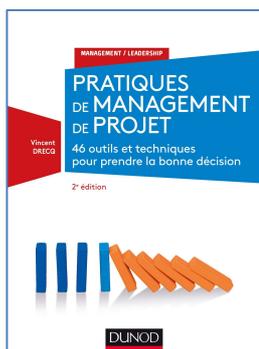
conversion et de reprise des données. Une vague de recette spécifique à la reprise de données doit être menée avec la MOA pour garantir les aléas techniques relatifs à cette phase du projet. ♦

12. *Mettre en place une véritable gestion de risques*

Pour mener à son terme un projet d'intégration de progiciel, il est vivement recommandé d'adopter une démarche structurée d'analyse de risques. Il s'agit d'abord d'identifier le niveau global de risques du projet par l'entreprise (déterminé par la Direction). Puis on étudie de manière précise et détaillée les risques au sein du projet lui-même. Ces risques et leur(s) solution(s) de contournement/évitement, sont ensuite passés en revue périodiquement tout au long du déroulement du projet (périodicité correspondant au niveau de risque global du projet pour l'entreprise). ♦

Vincent Drecq

Professionnel certifié PMP, il travaille depuis plus de 20 ans dans le management de projets. Il dirige le cabinet ConseilOrga et intervient sur des projets de taille différente, nationaux ou internationaux, pour des PME ou des grands groupes industriels ou tertiaires. Sa vision du projet est très pragmatique et orientée vers les résultats. Formateur et conférencier réputé, il aime transmettre son savoir-faire en imageant son propos.



Il est l'auteur de « Pratiques de management de projet, 46 outils et techniques pour prendre la bonne décision »

aux éditions DUNOD

Cette fiche thématique est gratuite, n'hésitez pas à la diffuser largement à votre entourage.

Besoin d'un accompagnement :

contact@conseilorga.com

PRESTATIONS DE CONSEILORGA



CONSEIL EN GESTION DE PORTEFEUILLE PROJET

Aider à faire des choix dans l'ensemble de vos projets afin qu'ils délivrent les bénéfices attendus.



CONSEILS & MÉTHODES PROJET

Améliorer l'efficacité de la mise en oeuvre des projets.



FORMATION

Former des directeurs de projet et chefs de projets et des candidats à la certification PMP®.



COACHING OPÉRATIONNEL

Accompagner les dirigeants dans leur prise de décisions et les pilotes de projets dans leur organisation.

POINTS FORTS



ADAPTABILITÉ

Nos interventions s'adaptent à votre contexte et votre environnement



ACCOMPAGNEMENT

Vous avez la garantie d'un accompagnement sur mesure, d'une expertise forte procurant une valeur ajoutée élevée



EXPERTISE

En s'appuyant sur des méthodes agiles, nous mettons en oeuvre un grand nombre d'outils et techniques appropriés au contexte de nos clients



PÉRENNITÉ

Nous facilitons la montée en compétences des collaborateurs par une transmission de notre savoir de manière pédagogique



EFFICACITÉ

Nous apportons des résultats ciblés par une appropriation rapide des problématiques de l'entreprise



SITUATIONS COMPLEXES

Nous vous aidons à définir un cadre, un périmètre, des scénarios dans des environnements en profonde transformation avec une forte incertitude.



HUMAIN

Nous avons une capacité à interagir avec tout type de personne, nous respectons le rythme de chacun et possédons une capacité d'engagement pour impliquer les acteurs