

Mettre en œuvre et piloter un **projet ERP**

Hervé PETIT

Fichiers complémentaires
à télécharger





Avant-propos

Chapitre 1

Introduction

1. Un ERP, c'est quoi ?	9
2. Les flux qui traversent l'entreprise	10
3. Conséquences du choix d'un ERP	11
4. Les facteurs clés de succès/échec	12
4.1 Sponsorship de la direction générale	12
4.2 Gestion du planning	13
4.2.1 Démarrer à date fixe inchangeable	14
4.2.2 Démarrer « quand on est prêt »	15
4.2.3 La troisième voie : démarrer quand il faut !	16
4.3 Objectif clair	17
4.4 Management aligné	17
4.5 Volonté de converger	17
4.6 Capacité à prendre des décisions rapidement	18
4.7 Ressources disponibles	18
4.8 Accompagner le changement	19
5. Les risques	19
6. Tableau d'évaluation d'un projet	20
7. La résistance au changement	22
7.1 Comment lutter contre la résistance au changement ?	23

2 _____ Mettre en œuvre un projet ERP

Chapitre 2 L'avant-projet

1. La stratégie Système d'Information	25
1.1 Le constat	27
1.2 Le SWOT	28
1.2.1 Exemple d'un SWOT SI	29
1.3 Le plan stratégique du Système d'Information	29
1.4 Le trajet	30
1.5 L'adaptation de la stratégie	30
2. Le pré-projet	31
2.1 Un cahier des charges ?	31
2.2 Les critères de sélection	32
2.2.1 La pérennité	33
2.2.2 Scalabilité	33
2.2.3 Déployabilité	34
2.3 La contractualisation	34
2.3.1 Escrow	35
2.4 Le choix de l'éditeur et de l'intégrateur	35
2.4.1 Les références de l'intégrateur ou de l'éditeur	35
2.4.2 Les erreurs à ne pas faire	36
2.5 Le choix du directeur de projet	36
2.5.1 La DSI	36
2.5.2 La DAF	37
2.5.3 Le comité de direction	37
2.5.4 Un directeur de projet externe	37
3. L'objectif du projet	38
3.1 Projets sans fin	39
3.2 Le temps dans l'objectif	39
3.3 Objectif mesurable	40
3.4 Le véritable objectif du projet dépend du client interne	41
4. Le planning du projet	42

5. Le coût du projet	43
5.1 Les coûts du « RUN »	44
5.2 Coût complet	45
6. Les gains du projet	48
7. La stratégie de déploiement	59
8. Le Kick Off	60

Chapitre 3 **Les acteurs du projet**

1. Les acteurs du projet	63
1.1 Les Key Users	64
1.2 Les directions métier	65
1.3 La DSI	66
1.4 La DRH	67
1.5 Les futurs utilisateurs	68
1.6 La société de conseil	68
1.7 L'éditeur	69
1.8 L'intégrateur	69
2. Les instances de décision	70
2.1 Le comité projet	70
2.2 Le comité de pilotage	70
2.3 Le comité stratégique	71

Chapitre 4 **La mise en place du projet**

1. La conception : le "design"	73
1.1 BPR : Business Process Reengineering	73
1.2 Core Model	75
1.3 Les scénarios de test	76
1.4 L'atteinte des objectifs du projet	81

4 _____ Mettre en œuvre un projet ERP

1.5	Les demandes de développements spécifiques	95
1.6	L'organisation des supports	96
1.7	L'organisation de création, modification, suppression d'un utilisateur.	96
1.8	L'organisation d'attribution de profil(s) à un utilisateur, modification, suppression	98
1.9	L'organisation de création, modification, suppression d'un nouveau profil	99
1.10	L'organisation des évolutions	101
1.11	Les principes de codification	107
1.12	Les changements d'organisation	110
2.	Build	111
2.1	Définition	111
2.2	Les scénarios dans la phase de Build	111
2.3	Traitement des scénarios	113
2.4	Livrables à réaliser.	114
2.5	Organisation	114
2.6	Les environnements du Système d'Information	115
3.	Tests (recettage)	116
3.1	Criticité des bugs	117
4.	La reprise de données	117
5.	La formation	120
5.1	Les supports de formation	121
5.2	Passeport	121
6.	Les livrables	122
6.1	Les règles de gestion	122
6.2	Les procédures.	125
6.3	Les manuels de formation	126
6.4	Les décisions	127
6.5	La communication	127
6.6	La stratégie de déploiement	128
7.	Le Go/Nogo.	128

Chapitre 5
Le démarrage du nouveau SI

- 1. Le démarrage 131
 - 1.1 Les fenêtres de tir 131
 - 1.2 La préparation au démarrage 134
 - 1.3 Gestion de crise 135
 - 1.4 Le "whiteboard" 135
 - 1.5 La "Go Back Procedure" 137
 - 1.6 Déconnexion des anciens systèmes 139
- 2. Le post-démarrage 139
 - 2.1 La productivité 139
 - 2.2 L'impact pour les partenaires 140
 - 2.3 Le support 141
- 3. La fin du projet 141
 - 3.1 Les rôles post Go Live 141
 - 3.2 Le Kick Out 142
 - 3.3 Le REX à chaud 143
 - 3.4 Le REX à froid 143
- 4. L'après-projet 144
 - 4.1 Pourquoi un après-projet ? 144
 - 4.2 La gestion des ressources humaines 144
 - 4.3 La gestion des incidents 145
 - 4.4 Gestion des montées de version 146
 - 4.5 Gestion des croissances externes 147
 - 4.6 La productivité « à froid » 148
 - 4.7 Le tableau de bord de l'ERP 148
 - 4.8 Organisation de la communication du SI 149
 - 4.9 BCMP 149

6 _____ Mettre en œuvre un projet ERP

Chapitre 6

Les méthodes et outils essentiels

1. Introduction	151
2. Le fishbone	151
3. WBS	156
4. La matrice de décision	157
5. Le suivi du planning	158
6. Le suivi du budget	160
7. Le suivi des savings	160
8. Le support du comité de pilotage	162
9. Les cartographies	165
9.1 La cartographie applicative	165
9.2 La cartographie fonctionnelle	166
9.3 La cartographie réseau	167
9.4 La cartographie du hardware	168
10. La base de documents partagés	168

Chapitre 7

Le dessous des cartes

1. Introduction	171
2. La réunion de lancement	172
3. Le partage des coûts (coups ?) - comité Europe	173
4. Le suivi du planning	175
5. Le choix d'une option fonctionnelle	175
6. La comptabilité par engagement	177
7. Gestion par emplacement n°1	179
8. Gestion par emplacement n°2	180
9. La disquette	182

10. Droits d'accès	183
11. Délai de paiement	184
12. Les points de vue	185
12.1 Le DG	185
12.2 Le DG d'une entité	185
12.3 Le directeur des achats	186
12.4 Le directeur financier	187
12.5 Le directeur commercial	187
12.6 Le directeur marketing	187
12.7 Le directeur qualité	187
12.8 Le directeur industriel	188
12.9 Les KU	188
12.10 Les utilisateurs	189
12.11 Le DRH	190
12.12 L'informaticien du projet	190
12.13 L'informaticien d'un pays	191
12.14 L'intégrateur	192
12.15 L'éditeur	192
12.16 Conclusion	192

Lexique anglais/français

1. Tableaux des anglicismes les plus courants dans la gestion d'un projet ERP	195
Index	197

Chapitre 4

La mise en place du projet △

1. La conception : le "design"

1.1 BPR : Business Process Reengineering

La mise en place d'un ERP n'est pas un projet informatique.

Il naît de la volonté d'unifier, d'harmoniser, d'optimiser les fonctionnements de l'entreprise, quitte même à en changer complètement les process. Ceci a très souvent comme conséquence de créer une nouvelle organisation qui exécutera ces nouveaux process.

Le **BPR** (*Business Process Reengineering*) est la réflexion qui consiste à optimiser les process et les organisations d'une entreprise.

Comment définir ces nouveaux process ? En procédant de la sorte :

- Analyser les process actuels, parfois différents d'une entité à une autre, d'un pays à un autre.
- Les comparer avec les « best practices » du secteur (à l'aide d'une expertise externe nécessaire).
- Les comparer également avec ce que l'ERP peut modéliser.

74 _____ Mettre en œuvre un projet ERP

Ensuite, et ceci afin de limiter la résistance au changement, faites évaluer les différentes possibilités par les acteurs du projet : Key Users, membre du comité projet...

Cette évaluation doit se faire sur différents aspects :

Arguments	Option 1	Option 2	Option 3
Fonctionnel	+/-	+/-	+/-
Coût	+/-	+/-	+/-
Savings	+/-	+/-	+/-
Efficienc	+/-	+/-	+/-
Sécurité	+/-	+/-	+/-
Simplicité	+/-	+/-	+/-
Pérennité	+/-	+/-	+/-
Respect des obligations légales	+/-	+/-	+/-
Autres...	+/-	+/-	+/-

La décision se prendra à la suite de l'analyse des différentes options possibles, et en ayant pesé les arguments sur toutes les dimensions énoncées ci-dessus. Cette décision sera prise au plus près des opérationnels, dans le comité métier si elle ne concerne qu'un métier, dans le comité projet intermétiers si elle concerne plusieurs métiers.

En cas de non-consensus, la décision suivra alors la « procédure d'escalade » (cf. chapitre Les acteurs du projet - Les instances de décision).

1.2 Core Model

Le « **Core Model** » est un ensemble de règles de gestion, de process, d'organisations, de paramètres, de programmes, qui définit le fonctionnement d'une entité de l'entreprise.

Autrement dit, il définit : « Notre entreprise fonctionne comme cela, et elle est organisée comme ceci ».

À quoi sert-il ?

Il sert au déploiement de l'ERP sur une nouvelle entité de l'entreprise, interne ou externe. Il permet le déploiement rapide et évite de se reposer des questions dont les réponses et décisions ont déjà été données lors du projet. Il évite les débats sur des objections du type « *chez nous ce n'est pas pareil* » ou encore « *we are unique* ». Lors d'une croissance externe, il permet, de plus, de générer les mêmes indicateurs pour toutes les entités, et donc facilite le pilotage de la nouvelle entité acquise, élément essentiel pour la direction générale.

Ce Core Model peut être vu comme strict et imposé. Pour autant, il a été défini par tous, avec les arbitrages nécessaires et donc n'est pas quelque chose d'imposé « par le haut », mais bien un modèle basé sur les *best practices* travaillées par les opérationnels eux-mêmes et les directions métier.

Ce Core Model, s'il permet d'aller vite dans les déploiements car déjà prédéfini, n'est cependant ni fixe ni immuable. En effet, tout évolue, et ce qui est le plus efficace aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. Ce Core Model doit donc être régulièrement remis en cause mais pas par n'importe qui et surtout pas lors des déploiements sur des entités de même nature.

Le Core Model doit être remis en cause par les Key Users et les directions métier suite aux événements suivants :

- Mise en place d'une nouvelle version (avec son lot de nouvelles fonctionnalités).
- Demandes spécifiques de clients.
- Changement de législation.
- Évolution des *best practices*.
- ...

76 _____ Mettre en œuvre un projet ERP

1.3 Les scénarios de test

Les **scénarios de test** sont des suites d'opérations qui vérifient que le Système d'Information permet de dérouler avec succès les nouveaux process avec la nouvelle organisation.

Habituellement, ils se font à la fin du projet pour vérifier que tout fonctionne correctement. Mais c'est évidemment une très mauvaise habitude ! En effet, tester quelque chose qui existe déjà, c'est forcément être influencé par ce qui a été construit.

Les scénarios de test font partie intégrante du design.

La conception décrit ce qui va être construit, mais également vérifie que ce qui a été construit correspond bien à l'objectif et répond correctement aux besoins. Bien entendu, il ne s'agit pas de décrire des écrans à remplir et des boutons sur lesquels il faut cliquer (puisque le système n'existe pas encore), mais de formuler des scénarios de test « métier », sans référence aux outils, et donc encore moins à l'informatique ou au SI.

À quoi servent les scénarios de test ?

Ils permettent :

- De connaître le pourcentage de réalisation du projet dans les phases de conception, de réalisation et de formation.
- Savoir si le scénario se déroule correctement ou pas dans le nouveau système d'information.
- De réaliser, par les équipes projet et les KU, des tests pertinents (contrairement aux tests improvisés qui consistent à cliquer n'importe où pour voir s'il y a des bugs).
- De décider au changement de système (Go Live) si les scénarios sont testés et suffisamment OK.
- De générer les documents de formation. En effet, quelle meilleure formation que de dérouler le cas général et tous les cas particuliers ?

Quelques règles pour rédiger des scénarios de test pertinents :

- Un scénario métier décrit des évènements et des actions.

Les évènements sont soit une référence à une date particulière (le 1^{er} de chaque mois), soit une référence à une « interruption » (je reçois un appel de mon client).

- Il ne doit pas faire référence au système d'information.

- Il doit pouvoir se dérouler dans l'ancien comme dans le nouveau.

- Il doit pouvoir fonctionner sans système d'information.

Cela permet de ne pas reproduire nécessairement les modes opératoires actuels, les systèmes n'étant pas basés nécessairement sur les mêmes concepts.

- Il décrit des situations très concrètes.

- Il n'y a pas de « si » dans un scénario : ce n'est pas un logigramme. S'il y a un « si » c'est en fait qu'il y a deux situations possibles, donc deux scénarios.

- Avec des noms de client, de produits, de fournisseur, de date, d'heure, des quantités, des montants, etc.

- Il indique clairement qui (nommément) fait quoi et à quel moment.

- Il indique, lorsque c'est nécessaire, des éléments de rapidité (pour cette action, il me faut 30 min).

- Commencer par le cas général, puis par les cas particuliers.

- Ne pas « jargonner » ni utiliser d'abréviation sans définition.

- Faire référence à la procédure qualité correspondante si elle existe, sinon informer qu'elle n'existe pas.

- Le scénario doit être conforme aux règles de gestion de l'entreprise. Dans le cas contraire, supprimer le scénario ou changer la règle de gestion (arbitrage en Copil).

- Les données en entrée d'un scénario doivent être générées soit par un évènement extérieur soit par un autre scénario. Il est important de vérifier cette connexion entre les scénarios afin de vérifier qu'il n'en manque pas ou que toutes les données de sorties ont bien été identifiées.

78 _____ Mettre en œuvre un projet ERP

Exemple 1 : ADV – du devis à la commande

- Aujourd’hui, je reçois une demande de devis de mon client Atlas pour 50 exemplaires du produit X23 à livrer dans son dépôt dans 7 jours.
- Je demande au responsable de la production si c’est possible.
- Il répond qu’il a les produits en stock et qu’il pourra les livrer dans 7 jours si la commande est confirmée au plus tard demain. Dans le stock, il bloque ces produits jusqu’à demain.
- Je rédige le devis des 50 produits X23, avec pour prix unitaire 200 € HT (prix que je trouve dans la grille tarifaire), soit 10 000 € HT.
- Je lui applique 10 % de remise conformément au contrat que nous avons avec Atlas, soit 1 000 € HT.
- Le montant total est donc de 9 000 € HT.
- La TVA sur ce produit est de 20 %, soit 1 800 €.
- Le montant TTC du devis est donc de 10 800 €.
- J’envoie ce devis à mon client Atlas en lui indiquant sa limite de validité.
- Dans l’heure, il valide par écrit mon devis.
- Je transforme ce devis en commande ferme.
- Je la communique au responsable de la production.

Exemple 2 : ADV – Facturation d’une commande

- Aujourd’hui, je reçois l’information que la commande de mon client Atlas a été expédiée.
 - Je vais rechercher son bon de livraison qui est conforme en quantité à la commande.
 - Je le transforme en facture client avec les mêmes quantités que la commande ainsi que les mêmes prix.
 - La facture que je génère est donc de 9 000 € HT, 1 800 € de TVA, soit 10 800 € TTC.
 - Je vérifie que la date de règlement est conforme à son contrat.
 - J’envoie à mon client la facture.
- Performance : la génération de facture ne doit pas prendre plus de 10 min.