

Mise en oeuvre d'un projet ERP : en aucun cas, l'établissement d'un contrat d'intégration «sécuritaire» ne doit être considéré comme une panacée !

**par Anne-Sophie Poggi et François-Pierre Lani,
avocats associés chez Derriennic & Associés
site [Web costkiller.net](http://Webcostkiller.net)**

La réussite d'un projet ERP (Entreprise Resource Planning), encore appelé PGI (Progiciel de Gestion Intégré), implique une compréhension réciproque des contraintes qui pèsent respectivement sur le client et l'intégrateur, ainsi qu'une prise en compte équilibrée de ces contraintes.

Quelques conseils pour limiter les risques d'échec :

[La mise en place d'une démarche rigoureuse permettant d'arbitrer entre les besoins particuliers du client, la remise en cause de ses méthodes de travail et les caractéristiques standards de l'ERP](#)

La caractéristique première d'un ERP est d'avoir été conçu par l'éditeur, non pour satisfaire les besoins particuliers d'une entreprise, mais pour satisfaire les besoins d'un marché. L'objectif à atteindre sera, dès lors, de permettre à l'entreprise qui opte pour une solution de ce type de pouvoir utiliser un produit standard, tout en ne renonçant pas à satisfaire aussi largement que possible ses propres besoins. Pour atteindre cet objectif, un arbitrage permanent s'impose, lequel aboutira soit à privilégier les besoins particuliers du client, soit à remettre en cause ses méthodes de travail.

La Direction Générale du client et l'intégrateur ne sont pas seuls concernés par les choix ; les utilisateurs clés le sont aussi au premier chef, au regard de l'importance que revêt leur implication dans la réussite du projet. Or, les finalités recherchées par chaque acteur ne sont pas naturellement convergentes. Alors que la Direction Générale du client se préoccupera essentiellement du respect du prix et des délais convenus, mais également de la modernisation des organisations et des processus de travail, ainsi que de la pérennité de la solution, l'intégrateur tentera, quant à lui, de s'écarter le moins possible des fonctions standard de l'ERP pour se donner la plus grande chance de respecter les budget et délais sur lesquels il s'est engagé, souvent dans le cadre d'un forfait. Enfin, les utilisateurs auront pour principale préoccupation de continuer à bénéficier de tous les acquis du système qu'ils utilisaient, tout en profitant des avantages offerts par la nouvelle solution ERP. Encore tiendront-ils à ce que leurs habitudes de travail ne soient pas trop bouleversées.

Ainsi, seule une démarche rigoureuse incluant une conduite du changement et une répartition des rôles équilibrés tendant à satisfaire l'ensemble des acteurs permettront de transformer le projet ERP en véritable réussite.

[Une période incontournable de «gap analysis» pour s'assurer de la maîtrise du besoin cible](#)

Il s'agit ici de maîtriser l'écart fonctionnel qui va nécessairement apparaître entre l'expression initiale des besoins du client et les possibilités qu'offre l'ERP. Certes, il est toujours possible de combler cet écart par des développements spécifiques mais les inconvénients de ce type d'aménagement sont évidents :

- Un fort impact sur les délais et le prix.
- Une complexification notable de l'objectif de pérennité car à chaque montée de version, les développements spécifiques devront être «portés» sur la nouvelle version, ce qui induira nécessairement des coûts importants.

C'est pourquoi la maîtrise de cet écart fonctionnel, quelles que soient la qualité et la complétude du cahier des charges, rend nécessaire une phase d'analyse généralement dénommée «Gap Analysis». Cette étude est classiquement réalisée durant la phase de conception générale et dans les projets qui adoptent la démarche dite «par prototypage», elle se déroule à l'occasion de la définition des processus cibles. Quelle que soit la démarche adoptée, elle devra être structurante et amènera les utilisateurs clés, c'est-à-dire ceux qui auront été désignés par le client comme connaissant le mieux les aspects métiers de l'entreprise, à définir, dans des groupes de travail animés par l'intégrateur, la cible fonctionnelle. Sur ce plan, le pouvoir de décision reviendra en dernier ressort non à l'intégrateur, en dépit des fonctions de maîtrise d'oeuvre qu'il assume, mais au client. L'intégrateur jouera cependant un rôle non négligeable. Outre son rôle de préconisateur, il lui reviendra en particulier d'évaluer les conséquences sur la cohérence de la solution, le prix de mise en oeuvre de l'ERP, sur les coûts de maintenance, ainsi que sur les délais qu'entraînera toute prise en compte d'un besoin ne s'inscrivant pas dans les fonctionnalités standards de l'ERP.

La nécessité de mettre en oeuvre un véritable partenariat

S'agissant d'un projet d'entreprise, la Direction Générale du client se doit de s'impliquer fortement. C'est en effet à elle que revient naturellement la tâche de mobiliser toutes les ressources de l'entreprise, de telle sorte que la réussite de la mise en place de la solution ERP soit un objectif totalement partagé. Dans ce contexte, les questions d'ordre social apparaissent, en tout état de cause, déterminantes. Est-il besoin de rappeler que le Comité d'entreprise doit être informé et consulté, préalablement à la décision de mise en oeuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité du salarié (article L 432-1, alinéa 3 du Code du travail) ?

Plus généralement, le client participe activement à toutes les phases du projet et il arrive d'ailleurs assez souvent qu'il mette sur le projet, non seulement une équipe fonctionnelle assumant la fonction de maîtrise d'ouvrage, mais également des ressources techniques dans une structure interne assurant une part de la maîtrise d'oeuvre. Cette participation active, essentielle, est toutefois souvent à l'origine de difficultés importantes et de dérives en tout genre : une double équipe maîtrise d'oeuvre, une information morcelée, une instabilité chronique du besoin, une déresponsabilisation de l'intégrateur ou de l'éditeur, ou encore l'immixtion du client dans la part de maîtrise d'oeuvre assumée par l'intégrateur.

Aussi, la mise en place et la mise à jour d'une planification de projet rigoureuse, décrivant les tâches à produire par chacun, prévoyant les ressources qui devront être affectées à chacune d'elles avec suffisamment d'anticipation pour ne pas perturber les activités du client, se révèle impérative dans un projet de cette nature.

Entre amalgames et idées reçues... attention à la notion d'obligation de résultat !

Pendant longtemps, on a considéré que les fonctions de maîtrise d'oeuvre, qu'on associait souvent à l'obligation de résultat conçue comme une garantie de bonne fin, devaient être assumées par le seul prestataire, l'exercice de cette maîtrise impliquant que ce dernier soit seul décideur.

Cette conception, quelque peu absolutiste, a engendré de sérieuses difficultés, ne serait-ce que parce que le client et ses utilisateurs entendaient avoir voix au chapitre dès lors que le métier de l'entreprise était au coeur des choix à effectuer. Heureusement, les choses ont évolué et l'on sait aujourd'hui que la recherche d'une sécurité contractuelle construite sur un partage de responsabilités déséquilibré, tendant à faire assumer par l'intégrateur la quasi-totalité des risques, s'avère dans la majorité des cas improductive. C'est donc en véritables partenaires que client et intégrateur doivent définitivement se positionner !

Last but not least' : la mise en place d'une véritable conduite du changement constitue le meilleur rempart face aux risques de rejet !

Au-delà de la planification rigoureuse du projet de mise en oeuvre, la Direction Générale du client doit mettre en place au sein de l'entreprise une démarche de conduite du changement. En effet, les utilisateurs se voient souvent dans l'obligation d'abandonner une partie de leurs habitudes de travail, certaines tâches étant automatisées et certains services réorganisés. Bref, l'entreprise vit avec un projet ERP une véritable mutation technologique et sociale. Cette conduite du changement doit être menée par un professionnel, véritable assistant de la maîtrise d'ouvrage et de la communication interne.

Car le succès passe aussi par là !