



F.-P. LANI

## Mise en œuvre d'un projet ERP : un contrat d'intégration "sécuritaire" n'est pas une panacée !



A.-S. POGGI

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

### Quelques conseils pour limiter les risques d'échec

#### Une démarche rigoureuse pour arbitrer entre les besoins particuliers du client, la remise en cause de ses méthodes de travail et les caractéristiques standard de l'ERP

La caractéristique première d'un ERP est d'avoir été conçu par l'éditeur non pour satisfaire les demandes particulières 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 d'utiliser un produit standard, tout en répondant aussi largement que possible à 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. Rappelons en effet que le tribunal de commerce de Paris, dans une décision du 18 décembre 2002, retient que les progiciels étant "par nature" des produits standard, il revient au client de rechercher les adaptations à apporter en fonction de ses besoins (8<sup>ème</sup> chambre, JBA Presys / Be- come, Jurisdata 2002-209791).

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, l'intégrateur tentera, quant à lui, de s'écarter le moins possible des fonctions standard de l'ERP. Les utilisateurs, quant à eux, 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 sans trop bouleverser leurs habitudes de travail.

Seule une démarche rigoureuse incluant une conduite du changement (préalable à la mise en œuvre du projet) et une répartition des rôles équilibrée tendant à satisfaire l'ensemble des acteurs permettront de transformer le projet ERP en véritable réussite. A défaut, les juges sont enclins à renvoyer les parties dos à dos comme l'a fait la cour d'appel de Paris dans une décision du 7 mai 2003 aux termes de laquelle elle conclut que les deux parties sont

également "responsables du développement non satisfaisant du projet d'utilisation d'un progiciel, sans que les défaillances de l'une exonèrent l'autre des conséquences de ses propres manquements" (25<sup>ème</sup> chambre section B, GFI Informatique / Etablissement Denis, Jurisdata 2003-217493).

#### 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 (impact sur les délais et le prix, complexification notable de l'objectif de pérennité).

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". La démarche adoptée devra être structurante et amènera les utilisateurs clés à définir 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'œuvre qu'il assume, mais au client. L'intégrateur, outre son rôle de préconisateur, devra évaluer les conséquences sur la cohérence de la solution, le prix de mise en œuvre 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 standard de l'ERP.

En effet, la Cour de cassation sanctionne le prestataire, au titre de son devoir de conseil, qui "n'envisage pas les risques de l'absence de définition précise des besoins pour le projet et ne s'enquiert pas des informations nécessaires" (chambre commerciale n° 00-11.530, 6 mai 2003, Proland / Union générale de la mutualité du Rhône).

#### La nécessité d'un véritable partenariat

S'agissant d'un projet d'entreprise, la direction générale du client doit fortement s'impliquer. 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 solution ERP soit un objectif totalement partagé. C'est ce qui l'ont rappelé les juges du tribunal de commerce de Dijon à propos de la mise en œuvre d'un ERP : "les opérations d'adaptation et de paramétrage supposent une restructuration du système et impliquent une collaboration étroite entre le fournisseur et le client" (21 janvier 2002 - Inédit).