

ERP ET CONDUITE DES CHANGEMENTS

Alignement, sélection et déploiement

Jean-Louis Tomas

*Directeur de SI Antipolis
Conseil en systèmes d'information, ERP et conduite des changements
Conférencier dans les entreprises, les écoles d'ingénieurs
et les écoles de commerce*

Yossi Gal

*Directeur de Galyotis, société de conseil en systèmes d'information
et professeur vacataire à l'université de Nice*

Préface de Christophe Legrenzi
Président-directeur général de la société ACADYS

6^e édition

DUNOD

Toutes les marques citées dans cet ouvrage sont des marques déposées par leurs propriétaires respectifs.

Illustration de couverture :
Atlanterhavsvegen © Marina Ignatova - Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 1997, 1999, 2002, 2005, 2007, 2011
ISBN 978-2-10-056620-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

Écrire la préface d'un « best-seller » est certes un honneur et un plaisir, mais aussi un exercice périlleux. À ce jour, le livre de Jean-Louis Tomas a dépassé les 12 000 exemplaires vendus. C'est un véritable exploit dans le domaine du Management des Systèmes d'Information quand on sait qu'atteindre les 2 000 unités est déjà un résultat très honorable, digne des meilleurs auteurs francophones. Ce n'est pas le fruit du hasard. Ce livre répond à un véritable besoin : *« comment comprendre les enjeux liés à la mise en place de l'outil le plus structurant de l'entreprise, à savoir l'ERP, tout en maîtrisant sa mise en œuvre, en évitant les multiples pièges et en générant une valeur optimale »*. En France, plus des 2/3 des grosses PME en sont équipées et la quasi-totalité des grandes entreprises. Aussi, nous sommes convaincus que ce livre est incontournable pour toute personne impliquée dans un projet de type ERP ou intéressée par le sujet.

À titre personnel, nous aurions aimé disposer d'un tel ouvrage il y a près de 15 ans lorsqu'une grande multinationale étrangère nous a sollicités pour évaluer les coûts de la mise en place de son nouvel ERP sur quasiment toutes les fonctions de gestion et de production, et ce pour ses 20 principales filiales dans le monde. Ce projet était considéré à l'époque comme le plus gros projet européen. Or, il n'existait aucune étude de référence. Ainsi, nous avons dû élaborer une comptabilité analytique complète et « sur mesure » qui intègre toutes les composantes de l'infrastructure du centre de calcul, des réseaux, jusqu'aux différents modules nécessitant des adaptations et des paramétrages plus ou moins sophistiqués. Nous y avons mis beaucoup d'énergie et de cœur. Une fois le modèle élaboré et les chiffres réunis, nous avons présenté fièrement le montant total de l'estimation du projet, soit environ 300 millions d'euros ! À la simple vue du chiffre, le DSI a failli défaillir et être victime d'apoplexie. Une fois revenu à ses esprits, il sortit l'évaluation de l'éditeur qui était cinq fois inférieure à notre propre estimation. Puis la sienne. Intégrant une marge de sécurité pour les classiques dérives, elle s'élevait à 80 millions. Il nous tint ce langage : *« je ne sais pas où vous vous êtes trompés, mais dans tous les cas je ne peux présenter un tel chiffre devant le Comité Exécutif car je risque, et ma crédibilité, et ma place, et le projet ne sera jamais lancé. Mettons-nous d'accord, je classe votre dossier et nous en restons là ! »*. Très déçus par l'inutilité de notre travail et perturbés par nos calculs, nous lui avons proposé, dans un dernier sursaut d'orgueil, d'étudier quelle allait être la valeur que l'on pourrait tirer de cet investissement en lui disant que *« peu importe les coûts, la vraie question est*

celle de la valeur ». Et là, il nous répondit sans sourciller : « *Impossible ! Aller chercher des bénéfices chez les métiers, c'est aussi montrer que l'on peut faire mieux, et je n'ai ni la compétence, ni la légitimité pour les auditer* ». Nous en sommes restés là.

Cette anecdote nous a marqués à tout jamais. Le DSI a présenté son budget et après quelques âpres discussions a eu l'aval du Comité Exécutif et les projets ont été lancés. Deux ans plus tard, le Directeur des Achats voyant les contrats s'empiler, mandata un audit. Il révéla que le projet allait coûter plus de 180 millions d'euros. Près de cinq ans plus tard, quand le projet arriva à sa fin, la Direction Générale ordonna un nouvel audit qui abouti au chiffre de 320 millions d'euros. Hasard ou bonne évaluation ? Nous ne le saurons jamais. Dans tous les cas, si le DSI avait présenté notre estimation, jamais le projet n'aurait été lancé. Or, aujourd'hui, le progiciel est en place partout dans le monde. Les bénéfices ? Personne ne les a vraiment évalués. Ils existent sans doute, mais sans revue précise, personne ne saura jamais si l'investissement était très rentable, neutre ou négatif. Disons qu'il était stratégique pour se rassurer... D'ailleurs, nous nous demandons encore pourquoi c'est le DSI qui a présenté le budget sans avoir aucune légitimité de maîtrise d'ouvrage.

Plus récemment, une entreprise, leader mondial de son secteur, nous a commandé un audit complet de son informatique, certaine d'être à l'image de son outil industriel, au « top ». Elle avait acquis les meilleurs progiciels du marché. Tous les « grands leaders » de chaque domaine étaient présents : SAP, Oracle Applications, HR Access. Seul hic, quand nous avons calculé les coûts unitaires des unités d'œuvre métier, nous avons constaté qu'ils étaient jusqu'à 10 fois supérieurs aux standards du marché. Ainsi, le bulletin de paie coûtait 38 euros par mois alors que la norme est de l'ordre de 3 à 5 euros. Tout ceci a été obtenu après plus de deux ans d'un projet difficile. La Direction générale et la Direction des finances sont tombées de haut. Nous leur avons tout simplement expliqué qu'elles avaient oublié d'intégrer les bonnes pratiques qu'elles utilisaient par ailleurs pour leurs investissements industriels, obnubilées par des progiciels de référence. Malheureusement, cela ne fait pas tout. À quoi bon acquérir les soi-disant meilleures solutions, si au final on dégrade la performance opérationnelle ? Pourquoi focaliser ses ressources les plus pointues sur des activités qui ne sont pas au cœur du métier de l'entreprise ? Autant de questions fondamentales qu'il faut se poser non pas a posteriori mais a priori, et ce au plus haut niveau de l'organigramme.

C'est toute la difficulté et la spécificité d'un projet ERP. N'oublions pas un paramètre important. Quand on mène un tel projet, c'est souvent la première fois. La complexité est telle que la moindre erreur se paie « cash » en centaines de milliers voire en millions d'euros selon la taille du projet. Cette première fois doit aussi être la dernière. Il s'agit donc de faire mouche du premier coup. Elle peut aussi s'avérer l'ultime fois dans certains cas critiques... En effet, on recense un certain nombre de cas d'entreprises qui ont cessé leur activité suite à un management approximatif et de nombreuses erreurs accumulées. C'est pourquoi les dirigeants doivent prendre toute la mesure d'un tel projet et s'impliquer à la hauteur des enjeux. À l'instar de Henry Mintzberg, le pape de l'organisation, cette responsabilité ne peut en aucun cas être déléguée dans la mesure où elle touche le fonctionnement intime de l'entreprise.

Soyons clairs, les seuls véritables « sachants » sont l'éditeur, les consultants et les intégrateurs. Ce sont eux qui possèdent une véritable expérience du sujet. Malheureusement, leurs objectifs sont souvent antinomiques avec ceux de l'entreprise. Plus on spécifie et on dénature la raison d'être du progiciel, plus ces acteurs gagnent de l'argent. Personne n'est dupe. Les méthodes employées vont faire la part belle à l'utilisateur qui évidemment aura tendance à demander ce qu'il pouvait faire avant, avec ses anciennes applications, au détriment de la performance globale. Pour illustration, une étude menée en Allemagne par un cabinet allemand révéla que près de 80 % des fonctionnalités qui ont été modifiées dans SAP, ne sont pas ou prou utilisées deux ans après leur mise en œuvre... C'est sidérant, preuve si l'en est, de la difficulté de conduire un tel programme en alliant les intérêts de l'entreprise et ceux des utilisateurs. Un grand écart souvent difficile à réaliser.

C'est en cela que l'ouvrage de Jean-Louis Tomas apporte une véritable contribution à la communauté. Il regorge d'idées et de conseils qui valent très cher tant sur l'étude, le choix de la solution ou de la mise en œuvre du projet. Grâce aux concepts de degré d'intégration et de couverture fonctionnelle, l'auteur vous aide à classer votre entreprise selon 4 niveaux d'informatisation : Type I : peu ou pas informatisé, Type II : partiellement informatisée, Type III : traditionnellement informatisé, Type IV : entièrement informatisé. Ce n'est pas sans nous rappeler les travaux déjà anciens mais toujours d'actualité du Professeur Jean-Louis Peaucelle qui démontra, sur la base d'une étude menée sur l'informatisation des secteurs administratifs des universités, que ce sont celles qui sont les moins et les plus informatisées qui sont les plus performantes, alors que les universités qui ne le sont que partiellement, ont des niveaux bien inférieurs y compris par rapport à celles qui ne sont pas équipées. C'est à méditer. Il vaut donc mieux ne rien faire que de faire mal ou en partie.

Nous avons bien aimé le passage du « génie logiciel » au « génie progiciel » dans lequel nous voyons une forme évidente d'externalisation des développements informatiques, avec le passage d'informaticiens à des « applicatiens ». C'est à l'évidence un nouveau métier qui émerge. Pour aller encore plus loin, nous nous demandons s'il ne faut pas envisager le « génie processiel ». En effet, notre modeste expérience nous montre que peu d'entreprises remettent véritablement leurs propres processus et mode de fonctionnement en question, en partant d'une analyse factuelle de la performance. Il n'y a que peu d'alternatives. Soit l'on envisage de refondre les processus, soit on adopte sans adapter ceux proposés par le progiciel lui-même. On dit d'ailleurs qu'un des projets ERP les plus rapides et les moins chers de l'histoire fut celui de Microsoft, car Bill Gates serait intervenu en personne pour rappeler à ses troupes, la raison d'être du progiciel. Si on l'acquiert, c'est bien qu'on est convaincu qu'il couvre par défaut au moins 80 % de nos besoins et qu'il fait les choses mieux que ce que nous faisons aujourd'hui avec d'autres applications. Jean-Louis Tomas évoque aussi les différents types de reengineering qu'il soit radical, pragmatique ou opportuniste. Au-delà du « génie processiel », nous nous interrogeons sur la pertinence du « génie businessiel » qui irait encore plus loin en se posant une question encore plus fondamentale : l'activité ou le processus susceptible d'être repensé et instrumenté, ne doit-il pas être externalisé plutôt que géré en interne ? Dans ce cas il n'y a même plus de projet ERP en tant que tel. Du « génie logiciel » au « génie businessiel » il y a indéniablement

du chemin à parcourir, et dans les mentalités de nos dirigeants, et dans ceux de nos informaticiens. C'est le fameux « changementiel » qu'évoque l'auteur pour combattre l'homéostasie naturelle de nos organisations. Il y a des scénarios, pourtant souhaitables, qui vont forcément à l'encontre des intérêts de certains acteurs. C'est en cela que l'on reconnaît le « manager moderne » qui sait défendre l'intérêt de l'organisation en ne prenant pas pour argent comptant ce que lui disent les éditeurs, les sociétés de service et les intégrateurs, mais aussi ses propres collaborateurs. C'est bien là toute la complexité d'un tel exercice où il faut savoir être lucide tout en faisant les choix optimaux. Nous rappelons aussi souvent aux Directions générales que ce soit dans le cadre d'un Schéma Directeur Informatique ou d'un progiciel structurant, qu'il est crucial de s'engager et de faire les bons choix car l'organisation va « en prendre pour au moins 10 ans ». C'est non seulement une solution structurante s'il en est, mais aussi l'outil qui sera utilisé par des dizaines, centaines voire milliers de collaborateurs tous les jours. La moindre défaillance ou inadaptation se paiera très cher en fonctionnement. Ainsi, une bonne gouvernance, au sens du Professeur Gérard Balantzian, est d'abord et surtout une affaire d'hommes et de savoir bien appréhender la dimension humaine au-delà des aspects techniques.

L'ERP a déjà marqué l'histoire de l'informatisation de nos entreprises. Il cristallise tous les possibles, de la mise en œuvre des progiciels traditionnels, aux services « *on demand* » du « *cloud* » jusqu'à l'externalisation de type « *Business Process Outsourcing* ». En cela, il faut, aujourd'hui, plus que jamais, être capable de transcender les enjeux des métiers et de l'informatique pour envisager tous les cas de figure. Pour y arriver, les conditions sine qua non de réussite sont : une implication « éclairée » de la Direction générale ainsi que la création d'une direction de la modernisation ou son équivalent, légitime pour aborder toutes ces questions de manière professionnelle et dans l'intérêt unique de l'entreprise. Elle devra être assistée de vrais experts, neutres, défendant ses intérêts. C'est bien cette construction en triangle : le client d'un côté, les sociétés informatiques de l'autre, et l'expert neutre au milieu qui assurera l'équilibre et la réussite d'un tel projet.

C'est pourquoi ce livre doit être lu par tous les acteurs. Il donne des conseils avisés et pertinents que ce soit pour saisir les enjeux d'un projet ERP, garder ou reprendre le contrôle, faire les bons choix de partenariat, accélérer le retour sur investissement ou reconnaître la dimension humaine. Il doit non seulement être lu mais aussi partagé et discuté. Il y a tant d'années d'expérience, de savoir-faire, de méthodes et d'idées, que ne pas acquérir cet ouvrage, c'est passer à côté du plus beau ROI qu'un projet ERP puisse offrir !

Christophe LEGRENZI
Président-directeur général de la société ACADYS
Chercheur à l'ISM (International School of Management)
Conseiller du Commerce Extérieur de la France

Table des matières

Préface	V
---------------	---

Avant-propos	XVII
--------------------	------

Première partie – La transition vers l’ERP

Chapitre 1 – L’évolution de l’informatique de gestion	3
1.1 Les années 1960-1970 et le mainframe : traiter les données	5
1.2 Les années 1980 et les minis : accéder aux données	6
1.3 Les années 1990 et le client-serveur : partager l’information	7
1.4 Les années 2000 : intégrer les composants	9
1.5 Les années 2010 et le Web : architecturer les services	10
1.5.1 Les évolutions vers le « Full Web »	11
1.5.2 Les fournisseurs d’applications hébergées (FAH)	11
1.5.3 Les architectures EAI (Enterprise Architecture Integration)	12
1.6 Les ERP aujourd’hui	13
1.6.1 Une appellation « de mieux en mieux contrôlée »	13
1.6.2 ERP (Enterprise Resource Planning)	13
1.6.3 Définition d’un ERP	14
1.6.4 Les bénéfices fonctionnels attendus d’un ERP	15

Chapitre 2 – Quelle « informatique » pour l'entreprise ?	17
2.1 Le constat informatique actuel	17
2.1.1 Le degré d'informatisation des entreprises d'aujourd'hui	17
2.1.2 Comment atteindre l'intégral ?	18
2.1.3 Le « service » informatique d'aujourd'hui	19
2.2 Les solutions possibles	20
2.2.1 Le temps de cycle besoin/solution	20
2.2.2 La complémentarité des solutions	20
2.2.3 Réponse à l'attente de l'entreprise	21
2.2.4 La gouvernance des systèmes d'information	22
Chapitre 3 – Du spécifique au générique : le « changementiel »	25
3.1 Le marché actuel de l'ERP	26
3.1.1 Un marché mondial	27
3.1.2 Le marché français	30
3.1.3 Les tendances du marché	31
3.1.4 Les PME et PMI	36
3.1.5 L'hébergement d'applications	38
3.2 Toujours plus de productivité et de compétitivité	41
3.3 BPR (Business Process Reengineering)	43
3.4 Que faut-il externaliser ? Que faut-il conserver ?	48
3.5 Les conditions essentielles aux changements	50
3.6 Conduite des changements : les organisations	53
3.7 Conduite des changements : les individus	55
3.7.1 Le management	57
3.7.2 Les utilisateurs	60
3.7.3 Les informaticiens	63
3.8 Le « changementiel »	72
3.8.1 Les enjeux : pourquoi ?	72
3.8.2 Les facteurs clés de succès : comment ?	74
3.8.3 L'analyse du terrain : qui ?	76
3.8.4 La mise en œuvre : quoi ?	78

Chapitre 4 – L’entreprise étendue, l’ERP et les architectures techniques	81
4.1 Les modules natifs d’un ERP	82
4.1.1 Les achats et les approvisionnements	83
4.1.2 Les stocks et les inventaires	84
4.1.3 La production, la fabrication	84
4.1.4 Les ventes	85
4.1.5 La finance et la comptabilité	85
4.1.6 Les ressources humaines	86
4.2 L’entreprise étendue	86
4.2.1 La gestion de la relation client (GRC)	87
4.2.2 La gestion de la chaîne logistique	93
4.2.3 Le Data Warehouse et la « Business Intelligence »	103
4.3 L’ERP et les architectures techniques	116
4.3.1 L’architecture client-serveur	117
4.3.2 L’architecture Web/Internet	119
4.3.3 Les architectures « EAI »	121
4.3.4 « SaaS » et le « cloud computing »	124
 Chapitre 5 – Prêt-à-implanter : mode d’emploi	127
5.1 Les nouveaux rôles, les nouveaux acteurs	128
5.1.1 Le couple utilisateur/informaticien	131
5.1.2 Le consultant	131
5.2 Le concept de gestion par projet	134
5.3 Les nouvelles équipes	138
5.3.1 Le comité de pilotage	139
5.3.2 Le bureau exécutif	141
5.3.3 Les équipes de mise en œuvre	143
5.3.4 L’équipe d’infrastructure technique	146
5.4 Le choix de l’ERP	148
5.4.1 La préparation de l’évaluation	149
5.4.2 Les critères de sélection	150
5.4.3 L’évaluation	163
5.4.4 Le choix et l’acquisition	166

5.5	Le choix du matériel	169
5.6	La méthodologie : de la rigueur et non de la rigidité	173
5.7	Les coûts	175
5.7.1	Les coûts matériels	176
5.7.2	Les coûts logiciels	177
5.7.3	Les autres coûts	178
5.8	Les procédures minimales de travail	180
5.8.1	Les réunions du bureau exécutif	180
5.8.2	L'obtention des ressources consultants	181
5.8.3	La comptabilisation des ressources consultants	182
5.8.4	Les livrables	184

Deuxième partie – Les douze phases de l'implantation

Chapitre 6 – Les fondations de l’implantation	189
6.1 Le lancement du projet	190
6.2 La planification	191
6.2.1 <i>Le plan du projet</i>	193
6.2.2 <i>L’environnement du projet</i>	200
6.2.3 <i>La communication</i>	202
6.2.4 <i>Le plan de transition</i>	205
6.2.5 <i>Le plan des risques du projet</i>	205
6.2.6 <i>Les risques de la phase de planification</i>	206
6.2.7 <i>Les livrables</i>	207
6.3 L’analyse opérationnelle	207
6.3.1 <i>Les quatre domaines des processus</i>	207
6.3.2 <i>Quels processus documenter ?</i>	209
6.3.3 <i>Les processus élémentaires</i>	210
6.3.4 <i>Les risques</i>	211
6.3.5 <i>Les livrables</i>	211
6.4 La formation des équipes projet	212
6.4.1 <i>Formation du management</i>	213
6.4.2 <i>Formation du comité de pilotage</i>	214
6.4.3 <i>Formation des équipes de mise en œuvre</i>	215

6.4.4	Formation de l'équipe d'infrastructure technique	216
6.4.5	Les risques	217
6.4.6	Les livrables	217
Chapitre 7 – La configuration de l'ERP		219
7.1	L'adéquation et la configuration	219
7.1.1	L'apprentissage	221
7.1.2	L'adéquation	222
7.1.3	La configuration	228
7.1.4	Le prototypage	230
7.1.5	L'acceptation	231
7.1.6	Les risques	232
7.1.7	Les livrables	232
7.2	Les simulations grandeur réelle	233
7.2.1	Qu'est-ce qu'une simulation grandeur réelle ?	234
7.2.2	Que simuler ?	235
7.2.3	Comment procéder ?	236
7.2.4	Les risques	237
7.2.5	Les livrables	237
7.3	La fermeture des trous fonctionnels	238
7.3.1	Comment détecter les trous fonctionnels réels ?	239
7.3.2	Les trois familles de trous fonctionnels	239
7.3.3	Comment documenter les trous fonctionnels ?	241
7.3.4	Comment sélectionner les trous fonctionnels ?	243
7.3.5	Les risques	244
7.3.6	Les livrables	244
7.4	Les modifications spécifiques	245
7.4.1	Les ressources de développement	246
7.4.2	Le développement des modifications spécifiques	247
7.4.3	Les risques	251
7.4.4	Les livrables	251

Chapitre 8 – La connexion avec l'existant	253
8.1 La création des liens avec l'environnement	253
8.1.1 Les conversions de données	253
8.1.2 Les interfaces	256
8.1.3 La sécurité	257
8.1.4 Les risques	258
8.1.5 Les livrables	259
8.2 La documentation utilisateur	259
8.2.1 Que documenter ?	260
8.2.2 Comment documenter ?	263
8.2.3 Les risques	264
8.2.4 Les livrables	265
8.3 La formation des utilisateurs	265
8.3.1 La préparation	266
8.3.2 Les sessions de formation	268
8.3.3 Les risques	269
8.3.4 Les livrables	270
8.4 La mise en production	270
8.4.1 Le support de l'ERP	271
8.4.2 La préparation de la mise en production	275
8.4.3 Le passage en production	280
8.4.4 Les risques	285
8.4.5 Les livrables	286
8.5 Le déploiement	287
8.5.1 L'approche dite du « noyau dur »	288
8.5.2 L'approche dite des « meilleures pratiques opérationnelles »	291
8.5.3 Les risques	292
8.5.4 Les livrables	293

Troisième partie – Le post-ERP ou la pleine utilisation de l'ERP

Chapitre 9 – L'utilisation opérationnelle de l'ERP	297
9.1 Constatations et meilleures pratiques	298
9.2 Les bénéfices	300

9.3	Le retour sur investissement (RSI)	304
9.4	Centres de compétences : maintenance, support et évolution	306
9.5	Dysfonctionnement des processus métiers : de la discipline	308
9.6	Le transfert des connaissances et des compétences : la pleine utilisation	310
Chapitre 10 – L'évolution de l'ERP		311
10.1	L'élimination des applications devenues inutiles	312
10.2	Les modifications de l'ERP	312
10.3	Les mises à jour de l'ERP	314
10.4	La dépersonnalisation de l'ERP	317
10.5	Cessions, fusions et acquisitions	318
10.6	Les clubs utilisateurs	319

Synthèse – Les leçons apprises

L'entreprise	323
Le management	323
L'utilisateur	324
L'informaticien	325
La méthodologie	325
Glossaire	327
Bibliographie	343
Index	347

Avant-propos

L'entreprise n'accroît plus sa compétitivité par le développement de sa propre solution applicative, mais par : son acquisition éclairée, sa juste configuration, son plein déploiement et sa bonne utilisation. Pour cela, l'entreprise doit atteindre cinq objectifs lors de la transformation de son système d'information :

- **saisir les enjeux** : transformations, valeur ajoutée, etc. ;
- **garder – ou reprendre – le contrôle** : budgets, ressources, etc. ;
- **faire les bons choix** : partenaires, risques, etc. ;
- **reconnaître la dimension humaine** : changements, organisations, etc. ;
- **accélérer le retour sur investissement** : quantitatif, qualitatif.

Quels sont les défis qui se présentent à l'entreprise et à son système d'information aujourd'hui et dans les années à venir ? Comment reconnaître, comprendre et assimiler les changements majeurs auxquels elle est confrontée et se verra confrontée ? Par exemple, l'extension de l'Union européenne à 27 pays en 2010 puis 45 pays dans les années qui viennent, l'ouverture de marchés émergents en Europe de l'est, en Inde, au Brésil ou en Chine constituent, des catalyseurs essentiels de changements. Ils représentent une rupture drastique qui impose une accélération de la transformation de l'entreprise elle-même. Les enjeux sont tels, qu'ils favorisent une remise en question complète du système d'information existant. Pourquoi et comment l'entreprise va-t-elle amorcer cette conversion inéluctable de l'informatique artisanale dite « sur-mesure » vers une informatique plus ouverte, plus évolutive et plus industrielle aussi appelée « prête à implanter » ?

Voici quelques questions essentielles auxquelles nous essaierons d'apporter des réponses tout au long de cet ouvrage, complètement réactualisé pour cette sixième édition. À partir d'expériences vécues, nous nous efforcerons de comprendre les enjeux que les acteurs clés de l'entreprise et ses partenaires devront relever. Les meilleures pratiques et les leçons apprises durant l'implantation de multiples ERP tels qu'Oracle Applications, SAP, Cegid, Sage, Infor, Microsoft et d'autres dans plusieurs entreprises nationales et internationales, groupes et PME-PMI, du secteur privé ou du secteur

public, seront présentées et extrapolées. Qu'est-ce qui a fait leur succès ? Qu'est-ce qui a échoué ? Pourquoi ?

Aujourd'hui, toutes les entreprises (nationales, internationales, privées, publiques, PME et PMI) sont concernées. L'objectif est le même pour toutes : améliorer de façon significative leur productivité et leur compétitivité. Le moyen d'atteindre ce but est très souvent le même pour toutes : migrer, progressivement leur système d'information vers une solution plus large et plus intégrée telle qu'un ERP.

Par contre, les raisons qui justifient cette migration sont, elles, diamétralement opposées. Les grandes entreprises doivent faire face à un parc applicatif existant très important et obsolète qu'elles ne peuvent plus faire évoluer en temps voulu et pour un coût acceptable. Les petites et moyennes entreprises souffrent, elles, d'un déficit en solutions applicatives adaptées ; elles n'ont ni les ressources ni l'infrastructure requises pour développer elles-mêmes leurs propres applications.

Il s'agit ici d'aider la réflexion de ceux et celles qui s'avancent vers ces changements radicaux générés par l'implantation d'un ERP et/ou de ses solutions complémentaires que sont le CRM, le SCM ou encore un *Data Warehouse* (DW). Quelles sont les nouvelles questions qui se posent à chaque catégorie de métiers au sein de l'entreprise ? Quels sont les nouveaux concepts qui se dégagent, par exemple celui de veille applicative ? L'ouvrage ne propose pas une approche méthodologique formelle ou figée, mais tout simplement une méthodologie de « bon sens » basée sur les meilleures pratiques du marché et des étapes clés à respecter.

Le but est également d'apporter ici une opinion différente de celle de l'informaticien et du management de l'entreprise, de celle de l'intégrateur ou de celle de l'éditeur. Il est entendu que l'ouvrage ne veut ni ne peut remplacer l'aide essentielle de ces partenaires qui assisteront l'entreprise au cours des différentes phases de l'implantation. Cet ouvrage ne veut pas plus être un catalogue des ERP existant sur le marché par secteur d'activité. Il existe des organismes spécialisés dont c'est le cœur de métier, et qui ont toutes les compétences nécessaires pour présenter des études comparatives complètes et détaillées des solutions existantes.

Cette sixième édition donne un éclairage tout particulier sur la gouvernance du système d'information, les différentes architectures techniques ainsi que sur la notion « d'entreprise étendue » qui va des clients de l'entreprise (voire des clients de ses propres clients), jusqu'aux fournisseurs (voire les fournisseurs de ses propres fournisseurs). Les domaines du CRM et du SCM sont largement couverts. Toutes les problématiques de la constitution d'un *Data Warehouse* sont décortiquées afin de permettre à la direction générale et aux directions métiers de bénéficier d'outils sophistiqués d'aide à la décision.

Nous nous attacherons enfin à analyser les facteurs clés de la réussite de l'implantation d'un ERP dans l'entreprise, et plus particulièrement :

- la transformation de l'entreprise ;
- la conduite des changements ;
- la révision des processus métiers ;
- le choix de l'ERP ;

- la constitution des équipes ;
- la formation de ces équipes ;
- l'organisation et les étapes principales du projet ;
- la communication ;
- la prise de décision ;
- l'analyse des risques encourus et les écueils à éviter ;
- le travail avec les consultants ;
- la post-implantation ;
- le retour sur investissement ;
- etc.

