

Chapitre 3 : Conduite d'un projet ERP

1 Les principales méthodes de conduite d'un projet ERP

1.1 Introduction

Une revue de la littérature sur les processus d'implémentation des ERP montre l'existence de **plusieurs modèles d'implémentation des ERP** : **modèle de Bancroft**, (1996)¹, Bancroft, Seip, Sprengel, (1998)²; **modèle de Ross**, (1999)³; **modèle de Markus & Tanis**, (2000).⁴ **Les variantes proposées par les auteurs sont plus ou moins différentes mais leur finalité est la même : réussir l'implantation du projet.**

1.2 Le modèle de Bancroft

Bancroft (1996) : présente le processus d'implémentation en **5 phases (voire 6 phases)**: Mise au point, AS IS (Etat actuel), TO BE (Etat futur), Construction, Test, et Implémentation.

La phase " Mise au point " (équipe et planning) : est une phase de planification avec les activités principales : 1. la mise en place d'un comité de direction, 2. la sélection et la structuration de l'équipe projet, 3. la création et le développement du planning du projet.

La phase " AS IS " (étude de l'existant) : comprend 1. L'analyse des processus actuels, 2. l'analyse de l'installation de l'ERP, 3. l'analyse de l'efficacité des processus actuels avec les fonctions de l'ERP et 4. l'analyse de la formation de l'équipe projet.

La phase " TO BE "(prototype) : 1. représente la conception globale, 2. puis la conception détaillée à valider par les utilisateurs, 3. le prototypage en échangeant de façon continue avec les utilisateurs.

Les phases " Construction " et " Test " : 1. représentent le développement d'une configuration détaillée, 2. le test avec des données réelles, 3. l'écriture des rapports 4. Et le test final du système avec des utilisateurs.

La phase d'implémentation 1. Regroupe la construction des réseaux, 2. la formation des utilisateurs...

¹ BANCROFT N., *Implementing SAP R/3*, Manning Publications, Greenwich, 1996.

² BANCROFT N., SEIP H., SPRENGEL A., *Implementing SAP R/3 2^{nde} Ed.*, Manning Publications, Greenwich, 1998.

³ ROSS J., "The ERP Revolution: Surviving Versus Thriving", *Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*, 1998.

⁴ MARKUS M.L., & TANIS C., *The Enterprise Systems Experience – From Adoption to Success*. In Robert W. ZMUD, Michael F. PRICE (eds), *Framing The domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past*, Pinnaflex Educational Resources Inc., 2000, p. 173-207.

1.3 Le modèle de Ross

Ross (1998) a développé un modèle basé sur **cinq phases** : Conception, Implémentation, Stabilisation, Amélioration continue et Transformation.

La phase de conception (planification), permet d'identifier les décisions et les instructions de la phase d'implémentation sont définies.

La phase d'implémentation regroupe les phases AS IS, TO BE, Construction, Test et Implémentation actuelles définies par Bancroft (1996).

La phase stabilisation (résoudre les problèmes) se déroule après la bascule, **durant cette période, les problèmes du système sont identifiés et résolus**, et l'organisation se met en place.

La phase d'amélioration continue comprend la recherche d'amélioration et **l'ajout des fonctionnalités**.

La phase de transformation permet l'obtention d'un système optimisé et stabilisé.

NB : Ce modèle décrit l'implémentation depuis le lancement du projet jusqu'à l'optimisation de l'utilisation du système. La perspective post-projet est le plus détaillé avec trois phases : stabilisation, amélioration continue, transformation.

1.4 Le modèle de Markus et Tanis

La phase Description : correspond à la phase Mise au point de Bancroft (1996) et à la phase Conception de Ross (1998). Cela comprend le développement de l'étude de cas, la sélection de l'ERP, l'identification de l'équipe projet, l'acceptation du budget et du planning.

La phase projet : est similaire à l'implémentation décrite par Ross (1998) et correspond aux phases AS IS, TO BE, Construction, Test et Implémentation de Bancroft (1996). Les principales activités de cette phase sont : la configuration de l'ERP, intégration du système, test, reprise de données, la formation des utilisateurs et le déploiement.

Les phases de bascule et d'appropriation : recouvrent les phases de stabilisation et d'amélioration continue décrites par Ross (1998).

NB : Ce modèle synthétique s'étend du lancement du projet jusqu'à l'appropriation par les utilisateurs, il se situe donc sur les trois horizons de temps.

La figure suivante mentionne les propriétés de ces trois modèles d'implémentation (figure 1).

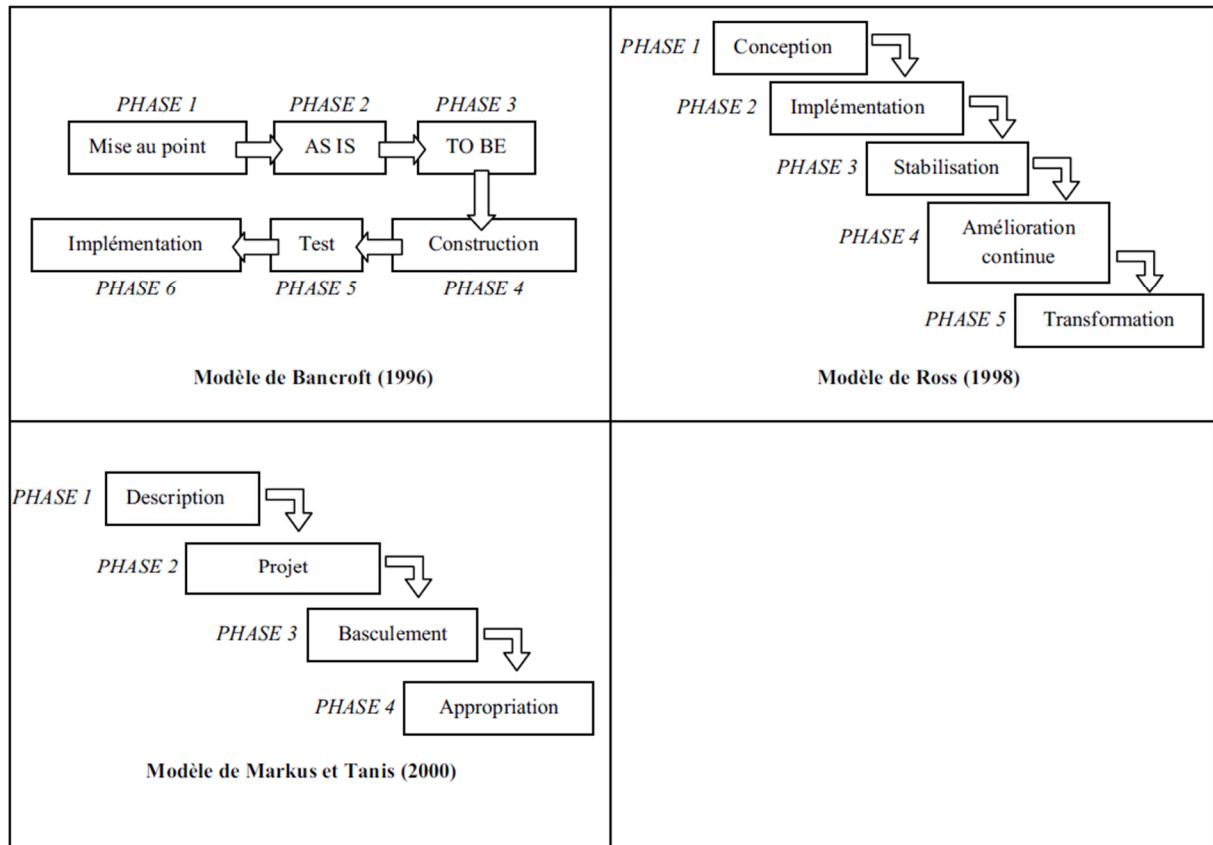


Figure 1: Analyse comparative des trois modèles d'implémentation

1.5 Analyse du modèle de Markus et Tanis

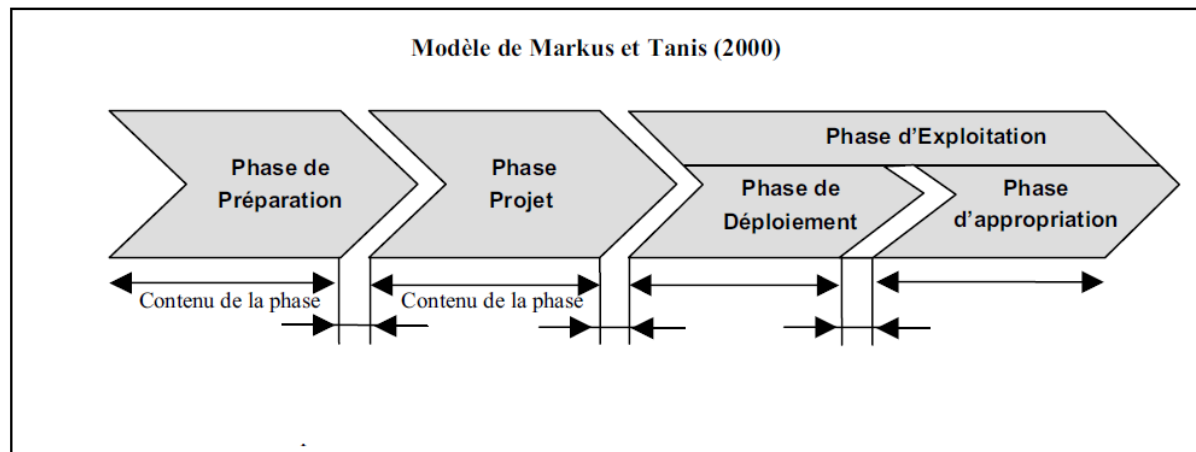


Figure 2: Modèle de Markus et Tanis (2000)

Parmi les modèles d'implémentation présentés précédemment on va détailler dans cette section celui de Markus et Tanis (2000) ainsi qu'aux nombreux travaux menés par Markus en collaboration avec d'autres chercheurs sur les ERP, (Markus et al, 1994⁵, 1995⁶,

⁵ MARKUS M.L., KEIL M., If we build it, they will come: Designing Information Systems that people want to use, *Sloan Management Review*, 1994, p. 11-25.

⁶ SOH, C., MARKUS, M.L., How IT Creates Business Value: A Process Theory Synthesis. *Proceedings of the Sixteenth International Conference on Information Systems*, Amsterdam, The Netherlands, 1995, p. 29-41.

1997⁷, 2000⁸⁹). Dans Markus et Tanis (2000) ont enrichi le modèle initial en lui ajoutant une phase de « préparation » (figure 2).

2 Le modèle SNP

2.1 Introduction

Jusqu'à présent nous avons cherché à comprendre comment s'était déroulé le projet ERP. En reprenant les trois modèles d'implémentation étudiés précédemment nous pouvons observer l'absence d'une phase en amont des modèles (figure 3).

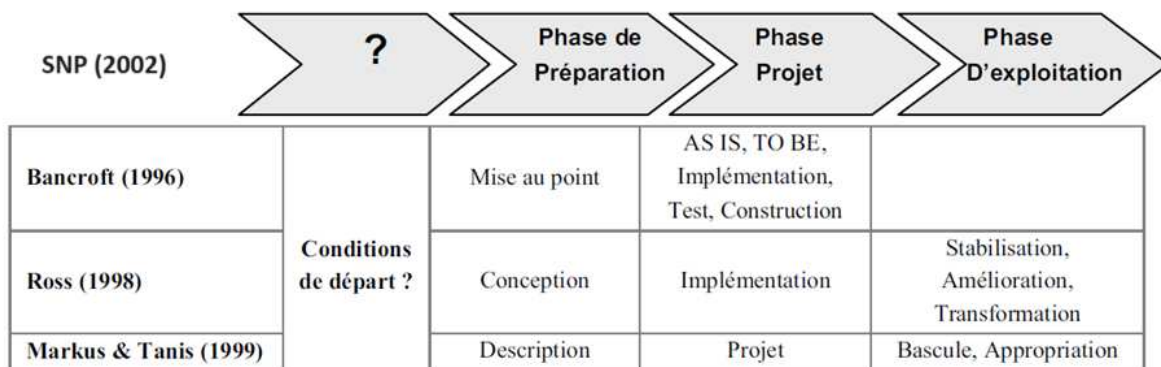


Figure 3: Modèle SNP 2002 et comparaison avec les trois modèles précédents

Cette phase concerne les conditions de départ. La plupart des auteurs n'abordent pas les prédispositions favorables à l'adoption de l'ERP. Ils mettent plutôt l'accent sur les différentes phases du projet en recherchant pour chacune d'entre elles les facteurs qui conduisent aux meilleurs résultats. Cette approche est incomplète si les conditions de départ ne sont pas analysées et évaluées.

Après avoir défini les principales phases du processus d'implémentation, nous abordons maintenant les prédispositions favorables ou non à l'accueil du progiciel ERP au sein de l'organisation.

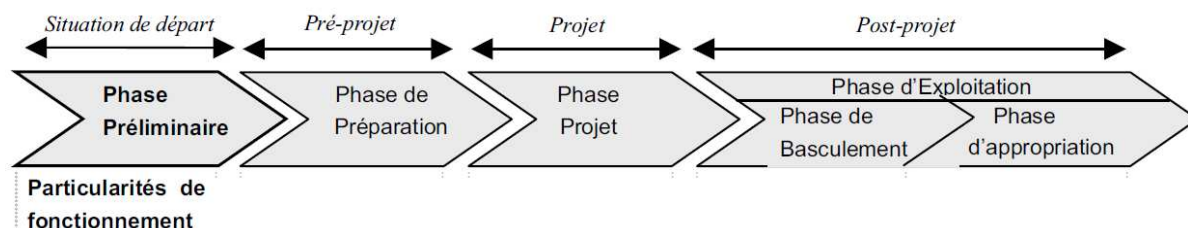


Figure 4: le modèle SNP

⁷ MARKUS M.L., BENJAMIN R.I., The magic bullet theory in IT-enabled transformation, *Sloan Management Review* / Winter 1997, p. 55-68.

⁸ MARKUS M.L., AXLINE S., PETRIE D., Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved, *Journal of Information Technology*, Vol. 15, 2000, p. 245-265.

⁹ MARKUS M.L., TANIS C., VAN FENEMA P.C., Multisite ERP Implementations, *Communications of the ACM*, Vol. 43, N°4, 2000, p. 42-46.

2.2 La phase préliminaire

La phase préliminaire, propose une évaluation du niveau de maturité de l'organisation pour s'engager dans un projet ERP. Cette évaluation repose sur l'analyse des caractéristiques de fonctionnement de l'organisation, ainsi que sur d'autres caractéristiques propres à son métier et à son environnement de marché. Cette évaluation débouchera sur **une première décision de lancer ou non le projet.**

La dimension de culture d'organisation (ex. Culture de ses membres pour s'adapter à l'informatique...), donnent de précieuses informations sur certains aspects de l'organisation. **D'autres caractéristiques propres au métier de l'entreprise, à sa santé financière ou à son environnement de marché** ont autant d'importance.

2.3 La phase préparation

Dans notre approche, l'entrée dans cette phase de préparation est conditionnée par la décision de lancement du projet. Dans cette phase de préparation on retrouve par exemple : **la constitution de l'équipe projet, la planification et la Préparation du budget** du projet, **la description des processus physiques et informationnels (chaîne logistique), le choix de l'ERP, préparation de programme de conduite de changement...**

La phase préparation regroupe tous **les facteurs et conditions nécessaires au bon déroulement du projet.** L'évaluation de la phase de préparation sera marquée par une deuxième décision qui concernera cette fois le lancement ou bien rapporter l'implantation du progiciel (figure 5).

Une fois la phase de préparation achevée, une deuxième décision vient entériner la poursuite ou l'arrêt du projet. Elle concerne le lancement de l'implantation. A ce stade, il est encore possible d'arrêter le projet, au-delà le retour en arrière deviendra de plus en plus délicat compte tenu de l'état d'avancement de l'installation du progiciel et des modifications apportées aux processus existants

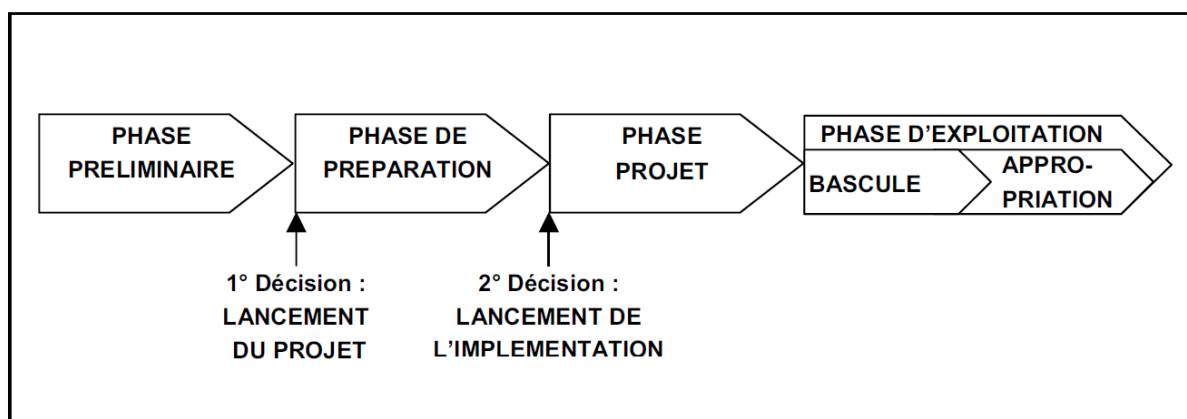


Figure 5: Processus de décision ERP

A ce deuxième niveau de **décision l'arrêt ou le report du projet** peut être motivé par plusieurs raisons : **manque de ressources financières, non disponibilité des acteurs, absence de compétences internes, prise de conscience de la part de l'entreprise que ce n'est pas le moment de se lancer dans un tel projet, un événement perturbateur extérieur** (ex. : crise économique) ... Mais en tout état de cause les raisons ne sont pas de même nature que celles qui auraient conduit à la décision de ne pas lancer le projet à la fin de la phase préliminaire.

2.4 La phase projet et la phase post-projet

Le schéma suivant résume les principales phases du processus de conduite d'un projet ERP pour le modèle SNP

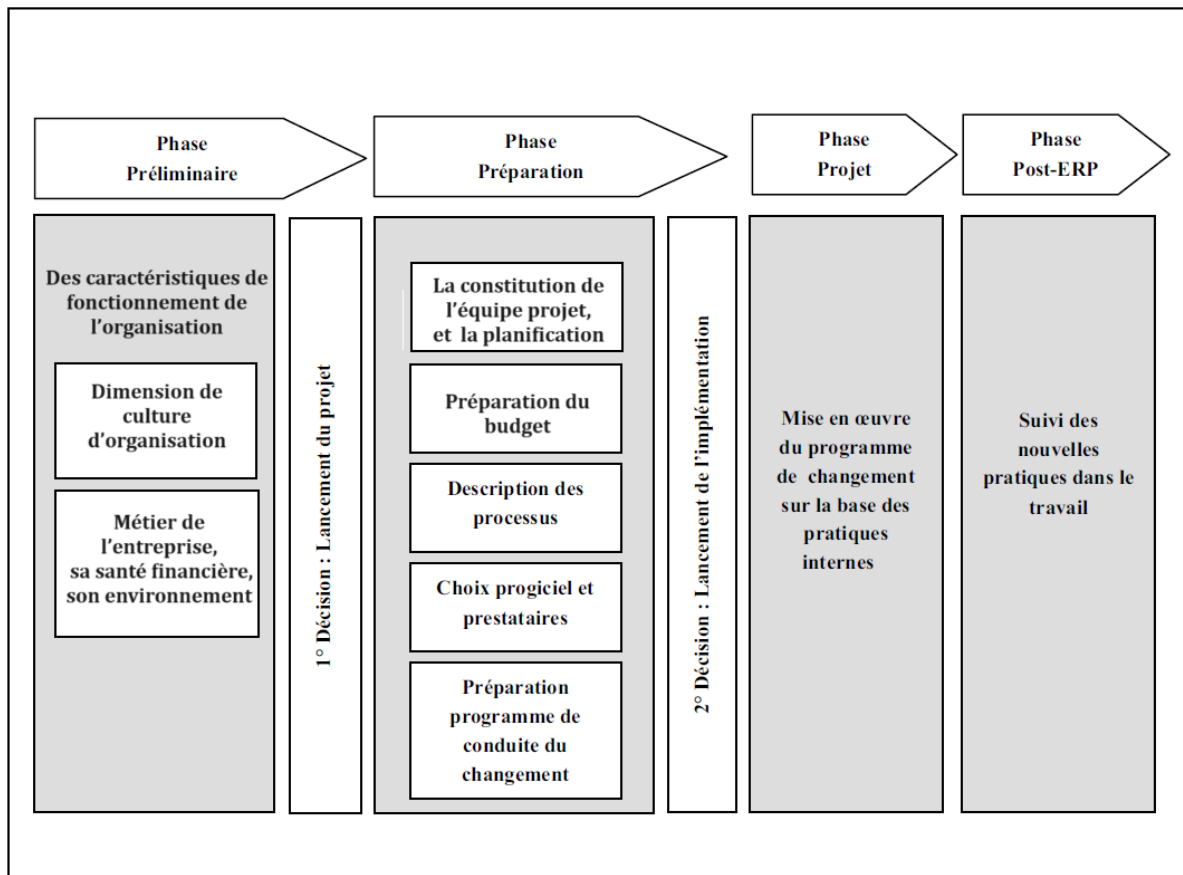


Figure 6: Principales phases du processus de conduite d'un projet ERP pour le modèle SNP

Ce modèle comporte en général des techniques qui peuvent être utilisées de façon ponctuelle ou accompagnées d'autres éléments méthodologiques. C'est au chef de projet de bâtir une démarche méthodologique adaptée à son projet.