

USINE DIGITALE > INFORMATIQUE

## Implanter un ERP avec succès, c'est possible !

Publié le vendredi 11 octobre 2013

[Les experts du numérique](#), [Informatique](#), [ERP](#), [Tribune](#)



Implanter un ERP avec succès, c'est possible ! © D. R.

**24% des implantations d'ERP dans les entreprises échouent, selon une étude Chaos report Standish Group de 2009. Pour celles qui réussissent, elles sont 44% à enregistrer des retards avec des budgets dépassés. Des difficultés analysées grâce à notre retour d'expérience et validées par trois industriels.**

L'instauration d'un ERP dans une entreprise ne peut être simplement vue comme un projet informatique. Au contraire, elle doit être la finalité d'un processus global d'organisation de l'entreprise.

Pour nous, le changement, c'est surtout avant la mise en place de l'ERP. La vraie gestion du changement repose sur la manière d'aider et d'intégrer de nouvelles pratiques et de nouveaux rôles avant la bascule vers un nouvel outil qu'est l'ERP.

Se basant sur plusieurs cas d'entreprises ayant mis en place des ERP, nous préconisons de définir en premier lieu une vision et des stratégies pour mettre en place une nouvelle organisation au sein de la structure.

### UN ÉLÉMENT CLÉ : LES BONNES PRATIQUES MÉTIERS

Thierry Mangin, directeur des systèmes d'information chez Baccarat, va dans ce sens. Selon lui, *"il faut un alignement des opérations sur la stratégie. L'informatique s'alignera sur les opérations. Les bonnes pratiques métier, maillons intermédiaires entre stratégie et ERP, ne doivent pas être oubliées."*

Pour Bertrand Eteneau, directeur des systèmes d'information chez Faurecia, *"Nous avons commencé le projet par les procédures métiers fondamentales du groupe. Pendant un an, nous avons rationalisé et validé les meilleures pratiques communes que nous voulions mettre en œuvre. Nous avons été ensuite extrêmement fermes pour dire qu'on ne dérogerait pas dans l'ERP à ces règles, sauf à la marge. Six ans plus tard, c'est encore un combat de tous les jours mais très utile pour intégrer rapidement et efficacement les acquisitions"*.

Nous constatons notamment que nombreuses sont les entreprises qui utilisent l'ERP, sans en connaître réellement l'objectif et ses contours. Par exemple, certains groupes espèrent via "ERP, réussir à [à mettre en œuvre](#)."

Dans d'autres cas, l'ERP est vu comme la « solution magique » à toutes les décisions délicates. *« L'ERP n'est pourtant qu'une boîte à outils, explique Bertrand Eteneau. Il autorise les meilleures pratiques... et les plus mauvaises »*.

### UN PROCESSUS PAR ÉTAPES

Une fois ces idées reçues balayées, il est essentiel de procéder par étapes pour parvenir à instaurer l'ERP. Il ne fait de doute que le temps investi au démarrage dans ces réflexions et validations est amplement regagné ensuite dans les étapes de déploiement. Un avis pleinement partagé par Stéphane Marnier-Lapostolle, membre du Directoire de Grand Marnier, *"il faut soigner la communication, prendre son temps pour bien expliquer la nécessité des changements dans l'environnement des affaires. Il faut tester et retester les nouveaux modes opératoires, s'assurer de leur fonctionnement en réel avant de les mettre dans l'outil informatique"*.

*"Grâce à un ensemble de procédures éprouvées et un système qui fonctionne bien, Faurecia réussit à déployer une cinquantaine de sites par an"* confirme le responsable de l'équipementier automobile

Car, plus que la simple installation d'un ERP, les salariés vont être confrontés à un véritable bouleversement dans la gestion de leurs tâches. Il nous semble trop difficile pour des collaborateurs de cumuler changement de méthode de travail ou d'organisation, et apprentissage d'un nouvel outil informatique. On ne peut pas mêler une révolution métier avec une révolution informatique.

D'où l'intérêt de ne pas planter l'outil informatique de l'ERP en même temps que la refonte complète des processus métier.

Il y a une réelle nécessité à écouter clairement l'utilisateur pour distinguer ses besoins, puis chercher les méthodes de simplification des tâches dans chaque métier avant l'implantation d'un ERP. D'autant plus que les ERP affichent une ergonomie complexe et peu intuitive.

Il est fondamental de travailler en amont et très tôt sur la qualité et la structuration des données de l'entreprise ainsi que sur une quête d'une réduction des coûts et des délais. Le lancement de la phase informatique ERP est trop souvent attendu pour s'en occuper, ce qui est une des causes de dépassement

RECEVOIR NOTRE NEWSLETTER :

E-Mail

OK

**LES ENTREPRISES QUI FONT  
L'ACTUALITÉ DE  
«INFORMATIQUE»**

Sony  
Capgemini

Dell  
HP

des budgets.

Seules une réflexion de réorganisation aboutie et l'instauration de meilleures pratiques métiers internes permettront d'endiguer le phénomène d'échecs aux démarrages des ERP.

**Anne Vinagre, présidente d'AVL Consulting, et Michel Baldellon, ingénieur INSA Lyon**

Partagez l'info :

Tweeter

179

+1

8

J'aime

12 personnes aiment ça. [Inscription](#) pour voir ce que vos amis aiment.

## EN SAVOIR PLUS



Protéger vos données personnelles en sécurisant vos contrats [...] 04/10/2013



Quel sera le prochain enjeu IT de la maintenance ? 03/10/2013



Méthodes AGILE : effet de mode ou révolution durable ? 12/06/2012



L'échange d'informations sur l'identité des internautes [...] 29/08/2013



**Forfait RED 3Go de SFR**

Appels + SMS & MMS illimités 24h/24 et internet 3Go ! A partir de 19,99€ / mois  
» [Cliquez ici](#)



**Forfait RED SMS de SFR**

A partir de 4,99€ / mois pour 2h d'appels + SMS, MMS illimités ! Sans engagement !  
» [Cliquez ici](#)



**A partir de 4,99€ / mois**

Choisissez le forfait qui vous convient le mieux parmi les offres RED de SFR.FR !  
» [Cliquez ici](#)



**Forfait RED 24h/24 de SFR**

Appels vers la France et 40 destinations + SMS & MMS illimités 24h/24 A partir de 11,99€/mois  
» [Cliquez ici](#)

## 2 RÉACTIONS

### EVERP

Le 28/10/2013 à 12h49

J'ai lu l'article avec intérêt et il m'a rappelé quelques anciennes expériences ; effectivement savoir ce que l'on souhaite faire avant l'investissement d'un ERP est primordial et faire avec son éditeur et/ou son intégrateur une définition exacte de ce que l'on veut à la fois par module fonctionnel et en terme de pilotage est important. D'où pour ceux qui ont le courage de s'exposer aux refus constants des éditeurs lorsqu'il souhaite modéliser avec l'appui d'un ou deux pilotes. Pour avoir assisté à quelques réunions, il y a quelques années, bon nombres de fournisseurs veulent vendre leur ERP sans pilote et bon nombres de dirigeants pour qui j'ai réalisé des audits se plaignent encore d'un ERP acheté et qui ne leur sert à rien, car il ne correspond en rien à leurs pratiques organisationnelles. Juste un petit retour d'expérience qui n'est pas signalé dans l'article et qui fera peut être l'objet de prochains commentaires. Les bonnes pratiques ou nouvelles organisations imposent parfois des changements de responsabilités sur les périmètres des collaborateurs et avec elles quelques frustrations lorsqu'elles n'ont pas été diagnostiquées dans les impacts de la conduite du changement en largeur comme en profondeur d'ailleurs. Aussi, quelques surprises à la clef vis à vis des fiches de postes !!!! Découvrir soudainement que ses responsabilités n'ont plus le même périmètre, que le N+1 n'est pas le sien, et/ou que l'on a plus la main, est très frustrant. Et le bouleversement est immense et mal vécu si effectivement les RH n'ont pas été conviés et n'ont pu par conséquent anticiper ces phénomènes. Le deuxième retour d'expérience, mettre dans la boucle les syndicats, comités d'entreprise et CHSCT est également important dès l'amont, car il évite les blocages brutaux inopinés, notamment dans les grands groupes, et également dans les ETI. Il existe aussi, une autre façon de faire : celle de faire un pilote sur une base d'essai pour une petite unité ce que j'ai vécu, avant de déployer petit à petit sur les autres usines. Bonne journée

### François33

Le 02/11/2013 à 10h41

J'adhère complètement à cette analyse. Les causes d'échec sont nombreuses mais je rebondirai sur la réflexion sur l'évolution de l'entreprise tant dans son organisation que dans son état d'esprit, ce que nous appelons "la conduite du changement". Après avoir passé une dizaine d'années dans le déploiement d'ERP et préalablement au moins autant en tant qu'acteur opérationnel, l'implication forte du management au plus haut niveau est primordiale ainsi que la disponibilité des acteurs du projet (soigneusement choisis) qui ne doivent pas se voir "écrasés" par une double charge de travail, "opérationnel + projet", particulièrement à certaines étapes consommatrices de temps et d'énergie du projets... et ce n'est pas le plus simple à gérer.

## RÉAGISSEZ À CET ARTICLE

Pseudo (obligatoire)

Email (obligatoire) - ne sera pas visible

Votre commentaire (obligatoire) - 100 caractères minimum

