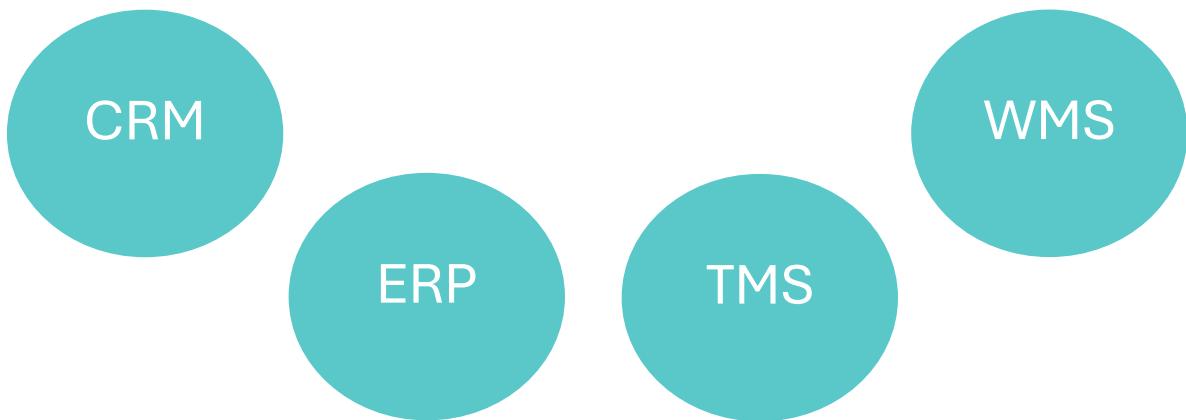


# LIVRE BLANC



## LES BONNES PRATIQUES POUR LE DEPLOIEMENT D'UNE NOUVELLE SOLUTION INFORMATIQUE



Emmanuel Livio



# Table des matières

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.  | Introduction .....  | 3  |
| 1.1 | Pourquoi ce livre blanc ? .....   | 3  |
| 1.2 | Les enjeux d'un déploiement réussi .....                                | 4  |
| 1.3 | Mon expérience.....   | 6  |
| 2.  | Comprendre les besoins de l'entreprise .....                            | 7  |
| 2.1 | Analyse des processus métiers existants .....                           | 7  |
| 2.2 | Définir les objectifs du projet.....                                    | 8  |
| 2.3 | Les erreurs courantes à éviter dans la phase d'analyse .....            | 10 |
| 3.  | Choisir le bon outil et le bon intégrateur .....                        | 11 |
| 3.1 | Critères de sélection d'un ERP adapté .....                             | 11 |
| 3.2 | L'importance de l'intégrateur : questions à poser avant de signer ..... | 14 |
| 4.  | Planification et gestion du projet.....                                 | 16 |
| 4.1 | Définir un calendrier réaliste .....                                    | 16 |
| 4.2 | Dimensionnement de l'équipe projet .....                                | 16 |
| 4.3 | Le rôle du chef de projet ERP .....                                     | 17 |
| 4.4 | Anticiper les risques et gérer les imprévus .....                       | 18 |
| 5.  | Formation et accompagnement des équipes.....                            | 19 |
| 5.1 | Stratégies pour former efficacement les utilisateurs .....              | 19 |
| 5.2 | Maintenir l'adhésion tout au long du projet.....                        | 21 |
| 6.  | Évaluation post-déploiement .....                                       | 22 |
| 6.1 | Mesurer le succès du projet (KPI, ROI) .....                            | 22 |
| 6.2 | Les ajustements nécessaires après le lancement.....                     | 23 |
| 7.  | Conclusion .....  | 24 |

## 1. Introduction

### 1.1 Pourquoi ce livre blanc ?

Après plus de vingt ans d'expérience en informatique et plus particulièrement en gestion de projets avec obligation de résultats, j'ai souhaité partager quelques bonnes pratiques pour réussir le déploiement de nouveaux outils.

Que ce soit pour un CRM<sup>(1)</sup>, un ERP<sup>(2)</sup>, un TMS<sup>(3)</sup>, un WMS<sup>(4)</sup> ou toute autre solution (EDI, dématérialisation de flux etc.), il est nécessaire de connaître quelques fondamentaux tout en adoptant une approche méthodique.

S'il n'existe aucune recette miracle pas plus que de méthode universelle pour garantir le succès d'un projet informatique, il est fondamental de ne laisser aucune place à l'improvisation et à l'absence de préparation.

Ce livre blanc a pour objectif de vous fournir des repères clairs et concrets pour :

- Comprendre les enjeux et les étapes clés d'un projet quel soit son impact de transformation sur l'entreprise
- Identifier les pièges à éviter pour garantir un déploiement réussi
- Mettre en œuvre les bonnes pratiques adaptées à chaque projet et à chaque contexte
- Aborder une démarche d'amélioration continue

Que vous soyez Dirigeant, DSI ou chef de projet, j'espère que vous trouverez dans ce guide des conseils pertinents adaptés à vos besoins.

J'espère qu'après avoir parcouru ce [Livre Blanc](#), vous pourrez vous aussi vous placer dans la peau d'Hannibal Smith, avec le sourire satisfait de celui ou celle qui voit son plan se dérouler sans accroc 😊.



- (1) CRM pour Customer Relationship Management : logiciel pour la gestion de la relation client, de la phase de prospection jusqu'au suivi des affaires conclues
- (2) ERP pour Enterprise Resource Planning : il s'agit d'un logiciel permettant de gérer toutes les activités quotidiennes d'une entreprise, des achats en passant par la gestion de stock, les ventes, le suivi des risques et des normes qualité, la facturation etc.
- (3) TMS pour Transport Management System : solution qui permet de gérer les flux transport, de l'ordonnancement des tournées jusqu'au suivi en temps réel de la flotte en passant par le pointage des opérations de chargement et le suivi des anomalies
- (4) WMS pour Warehouse Management System : ce type de solution facilite la gestion des opérations logistiques au sein d'un entrepôt : réception des marchandises, organisation des emplacements de stockage, processus d'inventaire, préparation des commandes, contrôle et expédition vers les clients etc.

## 1.2 Les enjeux d'un déploiement réussi

Les enjeux et impacts d'un déploiement dépendent de la nature du projet. Si vous déployez un ERP couvrant l'ensemble des flux de votre entreprise avec 300 utilisateurs quotidiens, les risques en cas d'échec sont majeurs : l'activité globale pourrait être paralysée. À l'inverse, remplacer des feuilles de notes de frais par une application mobile interfacée avec la comptabilité pour un seul commercial représente un enjeu moins critique, avec des impacts limités. Dans ce cas, revenir au mode « papier » est toujours envisageable.

Un déploiement réussi repose sur une compréhension approfondie des enjeux, qu'ils soient stratégiques, organisationnels ou humains.

Un ERP bien implanté permet de refondre ou d'optimiser les processus, de supprimer certaines tâches manuelles chronophages et présentant de fort risque d'erreur (coucou les fichiers Excel 😊).

Exemple :

Dans une entreprise de logistique, l'intégration d'un ERP a permis de partager en temps réel l'état des stocks entre les commerciaux et les équipes de préparation. Auparavant, les stocks étaient mis à jour chaque soir et consolidés dans des fichiers Excel transmis aux différents services. De nombreuses erreurs survenaient au cours de la journée à cause de stocks déphasés. Grâce à l'ERP, les informations sont disponibles instantanément, améliorant ainsi la réactivité et la collaboration.

L'objectif principal de la mise en œuvre d'un ERP est de favoriser une approche « en chaîne » : chaque acteur intervient sur une information précise, qu'il enrichit avant de la transmettre au service suivant.

Par exemple, la marchandise entre en stock physiquement et informatiquement grâce aux équipes de réception, ce qui permet aux commerciaux de la vendre immédiatement.

Un déploiement réussi élimine également les silos d'information. Les équipes travaillent sur une base de données unique, ce qui réduit les erreurs et améliore la communication.

Exemple complémentaire :

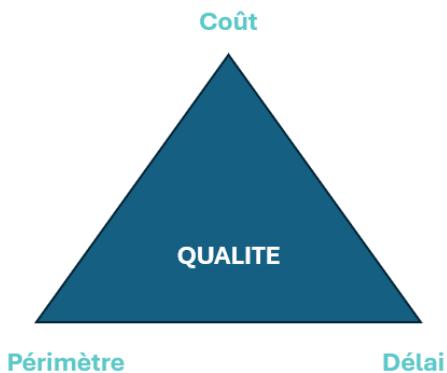
Un CRM bien intégré donne une visibilité sur le cycle de vente, en identifiant les prospects récemment visités, les affaires en cours et les contrats à échéance. La force de vente peut mener des actions ciblées, comme la planification de prospections ou l'accélération des phases de « closing ». À l'inverse, gérer ces données via des fichiers Excel dispersés complique la production de KPI pertinents et freine la prise de décision.

**Un déploiement réussi apporte des gains mesurables et supprime des points de douleurs.**

### Les clés d'un projet maîtrisé

Un déploiement réussi se mesure selon trois composantes imbriquées représentées par le triptyque ci-dessous :

- Le coût (budget)
- Le périmètre (le contenu fonctionnel et technique)
- Le délai (le fameux calendrier)



Un périmètre mal cadré lors de l'analyse initiale entraîne des ajustements coûteux : rédaction de cahiers des charges complémentaires, mobilisation d'équipes en renfort, etc. Des dépassements budgétaires et des retards sont inévitables.

Un calendrier sous-évalué peut nuire grandement à la qualité du projet : un développement livré en retard ou présentant des dysfonctionnements peut perturber d'autres modules, augmentant les coûts et le stress au sein des équipes.

Une gestion insuffisante de l'adhésion des utilisateurs peut freiner le succès : un outil qui tarde à remporter l'adhésion nécessitera des formations et ajustements imprévus, affectant ainsi le budget.

Ces exemples illustrent l'importance d'une planification précise et d'une gestion rigoureuse des ressources. Néanmoins, il est tout à fait possible d'ajuster le périmètre si cette décision est partagée et expliquée aux parties prenantes.

### L'importance de l'adoption par les utilisateurs

Au-delà des aspects techniques et organisationnels, un déploiement réussi repose sur l'adoption par les utilisateurs finaux. Sans une appropriation de l'outil au quotidien, les gains attendus resteront théoriques.

### Pourquoi l'accompagnement est essentiel

Tout changement génère des résistances. Certains comportements perçus comme de l'opposition traduisent en réalité des craintes : peur de ne pas maîtriser la nouvelle organisation ou de perdre du temps. La pédagogie, l'écoute et l'empathie sont indispensables pour rassurer les équipes.

### Formation initiale et continue

Investir dans la formation ne s'arrête pas au déploiement. Votre outil évoluera avec votre entreprise : ajout de modules, refonte de processus, nouvelles fonctionnalités etc. Il est donc crucial de prévoir une formation continue pour que vos équipes restent efficaces et engagées sur le long terme.

### **1.3 Mon expérience**

Avec plus de vingt ans d'expérience dans l'informatique, j'ai eu l'opportunité de piloter de nombreux projets, de tailles et de complexités variées. Mon parcours m'a conduit à travailler au sein de PME et d'ETI (jusqu'à 400 millions d'euros de chiffre d'affaires), avec une approche résolument **opérationnelle**. J'ai ainsi collaboré directement avec une grande diversité d'interlocuteurs, souvent en prise directe avec les outils déployés :

- Conducteurs de véhicules équipés de solutions digitales ou d'informatique embarquée,
- Préparateurs de commandes
- Contrôleurs de gestion
- Comptables
- Techniciennes de paie
- Commerciaux
- Équipes logistiques et transport
- Direction Générale

#### Mes réalisations

J'ai eu la chance de déployer des solutions variées, adaptées au contexte des utilisateurs finaux :

- Solutions du marché (progiciels existants) : paramétrage, personnalisation et adaptation pour des besoins spécifiques :
  - ERP
  - CRM
  - Paie et SIRH
  - Dématérialisation de factures fournisseurs
  - Gestion des notes de frais
- Création sur-mesure : développement d'un TMS (Transport Management System) conçu à partir d'une feuille blanche, en collaboration avec une équipe de développeurs.

Mon rôle a souvent évolué selon les projets, allant de l'exécution opérationnelle au cadrage stratégique et à la direction de projet. J'intervenais depuis les phases d'avant-vente jusqu'à la recette finale, tout en pilotant des équipes de chefs de projet notamment pour la solution que je présente dans la vidéo ci-dessous :

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6742697594453057536/>

#### L'intelligence collective au service des projets

Chaque projet est unique. Les enjeux, le périmètre et la composition des équipes varient en fonction des besoins. Certains déploiements peuvent être menés avec une équipe restreinte (seul ou en duo avec un(e) expert(e) « métier »), tandis que d'autres nécessitent une mobilisation collective où chaque compétence joue un rôle clé. Ces projets collaboratifs sont les plus enrichissants mais aussi les plus complexes. Ils incarnent parfaitement le concept d'intelligence collective.

## Les défis communs des projets informatiques

Malgré leur diversité, les projets rencontrent souvent des défis similaires :

- **Un cadrage insuffisant** : un manque de clarté dès le départ peut entraîner des dépassements de budget et des retards. On ne peut y aller avec une approche de type « On verra bien ».
- **Une résistance au changement** : les utilisateurs finaux doivent être accompagnés pour adopter pleinement les nouveaux outils.
- **Des imprévus techniques** : nous y reviendrons plus longuement au chapitre sur le choix de l'ERP et de l'intégrateur. Les fameux « bugs » peuvent devenir de véritables cauchemars pour toutes les équipes.
- **Une mauvaise gestion des priorités** : la prise de recul est essentielle pour fixer les priorités pour le bien du projet.

Que vous soyez en train de réfléchir au déploiement d'un nouvel outil ou si vous êtes déjà « les mains dans le cambouis », j'espère que ces conseils pourront vous aider à y voir plus clair.

## **2. Comprendre les besoins de l'entreprise**

### **2.1 Analyse des processus métiers existants**

Pourquoi analyser les processus métiers ?

Avant de déployer un nouvel outil, il est essentiel de comprendre le fonctionnement actuel de votre organisation. Il faut prendre une photo objective de la situation existante. En effet, le ressenti des équipes n'est pas toujours aligné avec les résultats d'une analyse approfondie.

L'objectif principal est de dresser une cartographie claire des processus métiers, en identifiant leurs forces et faiblesses (fonctionnalité manquante, tâches redondantes, saisies manuelles, points de friction, etc.).

Parmi ces flux, nous pouvons citer la gestion des commandes, le suivi des stocks, la facturation, la gestion des litiges etc.

Sans cette étape, le risque est de déployer une solution inadaptée, susceptible d'amplifier les problèmes actuels ou d'en créer de nouveaux.

Cette phase d'analyse doit être rigoureusement documentée. Elle constituera votre base de connaissance et votre référentiel pour la suite du projet.

Identifier les processus critiques

Quels sont les flux qui ont un véritable impact sur la performance de votre entreprise ou qui peuvent la mettre en danger ?

Pour chaque processus, impliquez les utilisateurs finaux. Ce sont eux qui vivent quotidiennement les cas d'usage et les problématiques du terrain. Rencontrez-les, échangez afin de recueillez leurs retours et ainsi identifier les points de douleur. Les utilisateurs se sentiront concernés et valorisés. Si certains processus se retrouvent d'une entreprise à l'autre, d'autres seront totalement nouveaux. Vous pourrez vous sentir déconcertés. Ne craignez pas de poser beaucoup de questions surtout si vous découvrez un sujet dont vous n'êtes pas le spécialiste.

Conseil pratique : Utilisez la technique des « 5 pourquoi ? » pour aller à la racine des dysfonctionnements. Vous pourrez poser des questions simples et pertinentes sans craindre de découvrir un domaine méconnu.

#### Documenter les flux actuels

Utilisez des outils visuels (diagrammes de flux, organigrammes) pour clarifier chaque étape.

Centralisez ces informations dans un fichier partagé ou ayez recours à des outils collaboratifs (Monday, Slack, Teams, Google Drive). Si aucun outil n'est imposé, prenez le temps de choisir une solution adaptée aux besoins de l'équipe.

Illustration par un exemple : processus de prise de commandes auprès de fournisseurs

- **Contexte** : Ce processus est géré par deux personnes au sein de l'entreprise : une responsable et son assistant.
- **Forces** : Le logiciel actuel permet une saisie rapide et intuitive des demandes d'achat. Une commande peut être créée en moins d'une minute grâce à une interface claire et ergonomique. Cet atout doit être préservé lors de la migration vers le nouvel outil.
- **Faiblesses** : Absence d'alerte pour les niveaux de stock critiques, obligeant la responsable à maintenir un fichier Excel en parallèle. En cas d'absence de la responsable, l'assistant n'a pas les mêmes réflexes, ce qui augmente le risque de ruptures d'approvisionnement.
- **Proposition de solution** : Un ERP doté d'une fonctionnalité d'alerte automatisée sur les seuils de stock pourrait réduire les risques de ruptures et alléger la charge administrative liée à la gestion des stocks.

#### **2.2 Définir les objectifs du projet**

**« Il n'est pas de vent favorable à celui qui ne sait où il va. » — Sénèque**

Cette citation illustre parfaitement l'importance de définir des objectifs clairs et mesurables pour un projet. Sans eux, il est facile de s'égarter, de perdre du temps et des ressources, ou de déployer une solution qui ne répond pas aux véritables besoins de l'entreprise.

Une citation qui, en toute humilité, pourrait être qualifiée de « Sénèque plus ultra » pour souligner l'importance de définir un objectif clair.

Un exemple typique : « On va mettre un CRM parce que nous n'en avons pas. » Cette approche très vague risque d'entraîner des problèmes dès le départ, car elle ne s'appuie sur aucun objectif concret.

#### Pourquoi faut-il définir des objectifs clairs ?

- **Alignement** : Des objectifs bien définis permettent à toutes les parties prenantes de comprendre la direction à suivre.
- **Mesure du succès** : Ils offrent des repères pour évaluer les progrès et ajuster le projet si nécessaire.

## Comment définir des objectifs pertinents ?

Pour structurer cette réflexion, la méthode **SMART** reste un outil incontournable :

- **Spécifique** : Formulez des objectifs précis. Par exemple : « Augmenter le taux de conversion prospect-client de 20 % d'ici un an ».
- **Mesurable** : Les résultats doivent être quantifiables à l'aide d'indicateurs facilement exploitables (sans nécessiter de longues consolidations manuelles, re coucou les fichiers Excel 😊 ).
- **Atteignable** : Restez réaliste en tenant compte des capacités de vos équipes et des ressources disponibles. Définissez des étapes intermédiaires pour avancer progressivement, comme lors de l'ascension d'une montagne : on commence par se préparer, puis on s'acclimate aux camps intermédiaires avant d'atteindre le sommet.
- **Pertinent** : Chaque objectif doit répondre à un besoin métier concret qui parle aux équipes. Par exemple : « Réduire les erreurs de saisie manuelle dans le processus de facturation ».
- **Temporel** : Fixez des délais clairs pour chaque étape, créant ainsi une feuille de route précise.

## Prioriser les besoins

Une fois les objectifs identifiés, il est crucial de les hiérarchiser :

- **Besoins à court terme** : Stabilisation des processus critiques, tels que la gestion des commandes ou la facturation. Il faudra réduire le risque ou se mettre efficace très rapidement car de l'argent est en jeu.
- **Long terme** : Intégration d'objectifs plus ambitieux, comme l'automatisation avancée. Encore une fois, de l'argent est en jeu mais sur du long terme puisque nous irons chercher cette fois-ci de l'optimisation.

## Impliquer la direction

Les objectifs stratégiques doivent être validés et soutenus par la Direction. Ce soutien garantit une adhésion globale et une allocation adaptée des ressources (humaines et financières).

Un projet doit impérativement être porté par un sponsor doté d'un pouvoir décisionnel fort au sein de l'entreprise. Ce sponsor, souvent un(e) dirigeant(e) ou cadre supérieur(e), joue un rôle clé dans :

- La définition d'une vision stratégique au projet.
- La mobilisation des équipes autour des objectifs définis.
- La prise de décision tranchée en cas de blocages.

Un sponsor engagé ne s'implique pas nécessairement dans les détails opérationnels, mais son rôle est essentiel pour maintenir le cap et assurer le succès du projet.

## 2.3 Les erreurs courantes à éviter dans la phase d'analyse

### Sous-estimer l'importance de l'analyse initiale

Se précipiter dans le choix ou le déploiement d'un outil sans analyser les besoins peut conduire à des échecs coûteux :

- Retour à l'ancienne solution
- Dépenses inutiles
- Perte de confiance, parfois irréversible, des équipes

Cette étape est cruciale pour poser des bases solides et éviter des erreurs difficilement rattrapables par la suite.

### Travailler en silo

Ne pas impliquer les équipes métiers dès le départ peut créer des résistances et des solutions complètement inadaptées à leur quotidien professionnel. J'en reviens à l'intelligence collective et à la distribution des rôles. Un projet ne peut être porté seul. Répartissez le travail et assurez-vous que l'information circule bien, quitte à **surcommuniquer**. Par exemple, vous avez transmis par email à tous les intervenants le compte-rendu d'une réunion.appelez ou rencontrez ces interlocuteurs un peu plus tard afin de vous assurer qu'ils ont lu et compris le contenu de votre email.

La collaboration dès le départ favorise l'adhésion et garantit une solution alignée avec les besoins réels.

### Négliger les flux transversaux

Certains processus impliquent plusieurs services. Prenons le cas d'un litige client avec un retour de marchandises dans votre entrepôt. Le litige est adressé au commercial. La marchandise doit être reprise chez le client par un transporteur ou un messager. L'avis doit être émis auprès du client insatisfait. Outre l'implication de trois services (commerce, logistique et comptabilité), il faut absolument être efficace dans le traitement du litige client. N'oublions pas que les fournisseurs sont souvent jugés sur le niveau de qualité de leur SAV.

### Ignorer les contraintes techniques et réglementaires

Anticipez les défis suivants :

- **La comptabilité avec les outils existants.** Vous aurez parfois besoin d'interfacer des solutions entre elles. Il est donc important d'évaluer la nature et la complexité de l'interface afin de prendre en compte le temps de développement puis de recette.
- **Les contraintes réglementaires comme RGPD** (règlement général de protection des données) : votre nouvel outil collecte certaines informations (numéro de sécurité sociale, adresse) dans le cadre d'un processus d'embauche. Il est nécessaire de s'assurer que ce processus respecte les exigences de la RGPD en matière de protection et d'anonymisation des données privées.
- **La cybersécurité** : tous les jours nous découvrons de nouvelles victimes et des menaces de plus dangereuses. Outre l'impact de groupes organisés de pirates, beaucoup de logiciels et d'infrastructures présentent des failles. Dès la phase de conception, le risque cyber doit être évalué. Par exemple, un site WEB marchand doit être protégé à la fois au niveau de son front-end (interface utilisée par les visiteurs) et de son back-office (votre base de données).

### Mal gérer les attentes des parties prenantes

Un manque de communication ou des attentes irréalistes peut générer des frustrations.

Pour éviter cela, communiquez régulièrement sur l'avancement du projet. Si vous occupez le rôle de chef de projet, votre attention sera naturellement centrée sur le projet. Mais rappelez-vous que les autres membres de l'équipe peuvent être absorbés par leurs tâches quotidiennes. Il est donc essentiel de leur offrir une visibilité régulière et de les tenir informés des avancées.

### Se focaliser uniquement sur les outils informatiques

Un projet ne se limite pas à la technologie. Les dimensions humaine, organisationnelle et stratégique sont tout aussi essentielles. Par exemple, une équipe mal formée ou non convaincue pourra bloquer l'adoption, même avec un outil performant.

**Ces erreurs sont fréquentes mais évitables avec une préparation rigoureuse et une communication fluide. Gardez à l'esprit que chaque étape du projet doit être abordée de manière globale, en combinant expertise technique et engagement humain.**

## 3. Choisir le bon outil et le bon intégrateur

### 3.1 Critères de sélection d'un ERP adapté

J'ai volontairement pris l'exemple de l'ERP car le remplacement d'un tel système au sein d'une entreprise représente un enjeu majeur. Choisir un ERP, c'est bien plus qu'une décision technologique : c'est un investissement stratégique qui influencera durablement les performances et la compétitivité de votre entreprise. En adoptant une approche méthodique pour le choix d'un ERP, vous pourrez ensuite l'appliquer à l'implémentation d'autres outils.

Comme pour les voitures, les ERP se déclinent pour tous les budgets et tous les besoins. Certains sont ultra-flexibles mais complexes et coûteux à implémenter puis à maintenir, tandis que d'autres ciblent des secteurs spécifiques, répondant rapidement à 80 % des besoins standards avec peu d'adaptations nécessaires.

Très concrètement, vous n'allez pas acheter une « Rolls-Royce » si vous ne faites que des trajets urbains très courts (sauf si votre budget n'est pas un problème 😊). De même, votre PME n'aura peut-être pas besoin de SAP pour optimiser ses processus quotidiens.

### Alignment avec vos processus métiers

L'ERP doit répondre aux spécificités de vos processus actuels, tout en étant capable de les faire évoluer. Identifiez les fonctionnalités clés indispensables pour vos opérations quotidiennes et assurez-vous qu'elles soient disponibles ou facilement configurables.

Pour cela, vous pouvez lister une grille de fonctionnalités organisées par thématique avec trois niveaux d'exigence :

- **Indispensable** : fonctionnalité sur laquelle vous resterez intransigeant et qui doit figurer dès le lancement de l'outil.
- **Important** : fonctionnalité à prévoir par exemple en lot 2 (six mois après le lancement de la version 1). Sur l'exemple ci-dessous, la responsable de service estime qu'il faudra qu'un bon de commande soit créé automatiquement si le niveau de stock est insuffisant. Elle voudra ensuite apposer sa validation pour passer la commande.
- **Moins prioritaire** : fonctionnalité qui peut apporter du confort. Dans cette catégorie nous pouvons classer tous les desiderata utilisateurs pour lesquels il faudrait étudier le retour sur investissement. Si le logiciel ciblé propose cette fonctionnalité en standard, tant mieux. Si ce n'est pas le cas, quel est le coût de développement et quels sont les gains apportés ?

| Thématique / fonctionnalité   | Indispensable | Important | Moins prioritaire |
|---|---------------|-----------|-------------------|
| Prise de commandes  |               |           |                   |
| Saisie d'une nouvelle commande en moins d'une minute  | X             |           |                   |
| Alerte automatique (notification dans le logiciel + email) en cas de niveau de stocks insuffisant par référence produit | X             |           |                   |
| Création automatique d'un bon de commande fournisseur en cas de niveau insuffisant + validation par la responsable      |               | X         |                   |
| Tableau de bord paramétrable par utilisateur  |               |           | X                 |

### Flexibilité et évolutivité

Votre ERP doit pouvoir s'adapter aux besoins actuels et futurs de votre entreprise :

- **Gestion de volumes croissants** : votre activité se développe. La base de données et l'outil doivent suivre votre croissance : augmentation du nombre d'utilisateurs connectés, augmentation du nombre de commandes passées simultanément, croissance organique avec l'ouverture d'une nouvelle agence ou croissance externe avec le rachat d'une société qui devra utiliser votre nouvel outil. L'ERP doit pouvoir s'adapter rapidement sans générer de coûts excessifs ni de complexité technique
- **Intégration de nouvelles fonctionnalités** : développement d'un module intégré de prévision de ventes, interface avec votre logiciel de paie etc.
- **Adaptation à des évolutions réglementaires ou sectorielles**

### Ergonomie et facilité d'utilisation

Un ERP intuitif limite la résistance au changement et facilite l'adoption par les utilisateurs finaux. Demandez à tester l'interface avec des cas concrets pour évaluer son ergonomie. Des écrans épurés, des menus explicites, des séquences intuitives pour valider ou annuler une opération sont autant d'indicateurs permettant d'évaluer la facilité d'utilisation d'un outil. Vous pouvez organiser des ateliers de test utilisateur avec les équipes métiers dans ce but précis.

### Compatibilité technique

Assurez-vous que l'ERP s'intègre bien avec vos systèmes existants (CRM, outils de paie, TMS, etc.) et respecte vos contraintes techniques, comme l'hébergement, cloud ou on-premise (c'est-à-dire au sein de votre salle informatique).

### Sécurité et conformité

L'ERP doit garantir une gestion sécurisée des données et respecter les réglementations en vigueur (telle que la RGPD pour la protection des données personnelles). Si l'hébergement est assuré par l'éditeur sur le cloud, vous pouvez demander le taux de disponibilité de l'ERP, exiger des garanties sur les mesures de sécurité (physique et cyber), demander des CV anonymisés des personnes en charge de l'administration etc. Par exemple, pour une entreprise traitant des données sensibles (comme les dossiers médicaux), il est impératif de valider les certifications de sécurité de l'éditeur, telles que l'ISO 27001.

### Coût total de possession (TCO)

L'éditeur peut vous proposer plusieurs modèles économiques selon l'hébergement choisi. Voici quelques différences majeures entre les deux modèles

|  | Modèle On-Premise<br>(dans votre infrastructure<br>informatique) | Modèle SaaS<br>(Software As a Service) |
|--|--|--|
| Hébergement solution   | Chez vous  | Sur le cloud                           |
| Achat et maintenance d'un serveur  | X  |  |
| Coûts de déploiement initial   | X  | X                                      |
| Couts de développements spécifiques  | X  | X                                      |
| Cout initial des licences (fonction du nombre d'utilisateurs)                      | X  |  |
| Coût annuel de maintenance/ assistance (% des frais de licences)                   | X  |  |
| Abonnement mensuel par utilisateur incluant hébergement, assistance et mise à jour |  | X                                      |

Dans un modèle On-premise, aux coûts de déploiement (paramétrage, intégration, formation, développements spécifiques) facturés une seule fois au démarrage, s'ajoutent des coûts de licences en fonction du nombre d'utilisateurs ainsi que des frais annuels de maintenance (appels au support, mise à disposition de mises à jour etc.). Dans un modèle SaaS, ce sont des coûts d'abonnement mensuel par

utilisateur. Chaque modèle a ses avantages. Je pourrais proposer un autre livre à ce sujet si cela vous intéresse.

Afin d'avoir une bonne visibilité des coûts et prévoir la logique nécessaire d'amortissement, il est donc essentiel de connaître le modèle économique de votre éditeur. Vous pourrez ainsi simuler un coût global sur 5 ans par exemple.

#### Réputation de l'éditeur

Analysez les retours d'expérience d'autres entreprises, idéalement dans votre secteur d'activité, et renseignez-vous sur la pérennité de l'éditeur. N'hésitez pas à demander des témoignages concrets ainsi que des visites chez des sociétés qui ont été confrontées aux mêmes enjeux que les vôtres. Evaluatez également un aspect fondamental qui se ressent dès la phase d'avant-vente : l'éditeur est-il dans une volonté de partenariat pour vous accompagner sur le long terme au-delà du simple déploiement ? Comme je l'évoquais précédemment, un fournisseur est souvent évalué sur la qualité de son SAV. Comment et sous quels délais s'engage-t-il à corriger les soucis que vous lui signaler ? Ses équipes de support sont-elles suffisamment dimensionnées pour accompagner la dynamique de votre entreprise ?

**Le choix d'un ERP ne doit jamais être pris à la légère. Une analyse rigoureuse de vos besoins, associée à une évaluation détaillée des options disponibles, vous permettra de sélectionner un outil qui soutiendra efficacement votre stratégie à court et à long terme. Prenez le temps d'impliquer vos équipes, d'évaluer les coûts sur le cycle de vie complet et de vérifier la fiabilité des éditeurs et intégrateurs. Un ERP bien choisi est un atout majeur pour la transformation de votre entreprise.**

#### **3.2 L'importance de l'intégrateur : questions à poser avant de signer**

Ce point vient en complément du précédent.

L'éditeur est la société qui a créé l'ERP et qui le fait évoluer. Certains éditeurs assurent directement le déploiement de leur ERP en s'appuyant sur des équipes dédiées au sein de leur structure. A contrario, d'autres éditeurs préfèrent confier à un intégrateur le déploiement et la relation directe avec le client. L'éditeur s'assure de sélectionner un panel d'intégrateurs de qualité pour garantir le succès de déploiement de son ERP. Les équipes de l'intégrateur sont régulièrement formées aux nouveautés de l'ERP tout en suggérant des idées pertinentes d'évolution.

L'éditeur conçoit et fait évoluer l'ERP, tandis que l'intégrateur joue un rôle central dans l'adaptation et la mise en œuvre de l'outil pour répondre à vos besoins spécifiques. Leur collaboration conditionne le succès de votre projet.

Dès votre phase d'étude, il est donc important de savoir si l'éditeur remplira le rôle d'intégrateur ou s'il le confiera à une société tierce habilitée.

#### Pourquoi l'intégrateur est crucial

L'intégrateur vous accompagnera dans toutes les phases clés du projet grâce à son expérience :

- **Personnalisation et paramétrage** : L'intégrateur traduit vos processus métiers en configurant l'ERP.
- **Formation des utilisateurs** : Une formation adaptée garantit une adoption rapide et efficace, réduisant les résistances au changement. Selon le nombre total de personnes à former à afin de réduire votre budget, l'intégrateur peut vous proposer de former des Key-Users (utilisateurs avancés) qui formeront à leur tour les équipes
- **Gestion des imprévus techniques** : Les projets ERP sont souvent complexes. L'expérience de l'intégrateur est cruciale pour anticiper et résoudre les obstacles sans impacter les délais.

- Respect des délais et du budget : Un intégrateur expérimenté maîtrise les jalons du projet et prévient les dérapages financiers ou temporels.

Il est donc essentiel d'évaluer son expérience et son niveau d'expertise. Voici quelques questions à poser pour vous permettre d'effectuer des comparaisons pertinentes entre intégrateurs.

#### Expérience et expertise

- Avez-vous déjà déployé cet ERP au sein d'une entreprise qui nous ressemble (taille ou secteur d'activité similaire) ?
- Pouvez-vous partager des références clients ou organiser une visite sur site pour observer l'ERP en fonctionnement ?

#### Approche méthodologique

- Quelle méthodologie de déploiement proposez-vous ?
- Quelles sont les instances « projet » qui permettent de piloter l'avancée du déploiement ?
- Quelle sera la taille et la composition de l'équipe projet dédiée à notre entreprise ? Sachez qu'il est tout à fait possible de demander des CV anonymisés.
- Comment adaptez-vous votre méthodologie à l'environnement spécifique de notre entreprise ?
- Que préconisez-vous comme équipe projet de notre côté pour être le plus efficace ?
- Quels outils et logiciels collaboratifs utilisez-vous pour la gestion de projet ?

#### Gestion des risques et des imprévus

- Comment identifiez-vous les risques en amont et quelles actions correctives mettez-vous en place ?
- Pouvez-vous nous fournir des exemples de projets où vous avez géré des imprévus majeurs ?

#### Accompagnement et support

- Comment accombez-vous nos équipes internes dans la montée en compétences ?
- Proposez-vous des formations spécifiques (super-utilisateurs, administrateur de l'ERP etc.) ?
- Quels SLA (Service Level Agreements) garantissez-vous pour le support post-déploiement, et quelles pénalités sont prévues en cas de non-respect ? Il est tout à fait possible d'imposer les garanties que vous attendez au sein de clauses spécifiques du contrat.

**Choisir le bon intégrateur représente une étape décisive pour garantir le succès de votre projet ERP. Prenez le temps de poser les bonnes questions, de comparer les approches et de valider l'expérience terrain de leurs équipes. Un intégrateur compétent et aligné avec vos objectifs vous permettra de transformer ce projet complexe en une réussite durable.**

| Critère                     | Question clé   | Pourquoi c'est si important ?   |
|-----------------------------|--|---|
| Expérience sectorielle      | « Avez-vous déjà travaillé avec des entreprises de notre secteur et de notre taille ? »          | S'assurer d'une totale compréhension des spécificités métiers   |
| Méthodologie de déploiement | « Quelle est votre approche pour respecter notre calendrier, notre périmètre et notre budget ? » | Garantit un déploiement structuré et adapté   |
| SLA support                 | « Quels engagements prenez-vous pour le support post-déploiement ? »                             | Évite les interruptions d'activité et le ralentissement dans le traitement de vos demandes après le lancement |

## 4. Planification et gestion du projet

La réussite d'un projet ERP repose sur une planification rigoureuse et une gestion proactive des différentes étapes. Une équipe projet compétente et bien dimensionnée représente l'une des clés du succès.

### 4.1 Définir un calendrier réaliste

Un calendrier irréaliste est l'une des causes principales d'échec des projets ERP. Pour éviter les retards et les dépassements de budget, il faut :

- Identifier les grandes phases du projet : analyse des besoins, conception, paramétrage, tests, formation, déploiement, support post-déploiement.
- Allouer des marges de manœuvre : intégrer des périodes tampons pour absorber les imprévus ou les ajustements nécessaires. Il faut également tenir compte des contraintes internes à votre entreprise : disponibilité des équipes, périodes d'activité intense (saisonnalité, clôture comptable annuelle etc.)

Il en résultera un macro-planning permettant à chacun de se projeter.

Un calendrier réaliste est souvent le fruit d'un dialogue entre l'intégrateur, le chef de projet et les parties prenantes internes. Il est préférable de viser un planning réalisable plutôt que de céder à des pressions pour accélérer les délais.

### 4.2 Dimensionnement de l'équipe projet

Le succès du projet ERP repose également sur la constitution d'une équipe projet bien dimensionnée et compétente.

#### Identifier les rôles clés

Une équipe projet typique comprend plusieurs rôles indispensables :

- Sponsor : cadre dirigeant garantissant l'alignement stratégique du projet.
- Chef de projet ERP : coordonne le projet et centralise les décisions.
- Key-Users (super-utilisateurs) : collaborateurs expérimentés qui participent à la définition des besoins, aux tests et à la formation des équipes. Vous devez dès le départ être vigilant et flexible. En effet, tous les Key-Users ne se ressemblent pas. Certains auront la capacité à vous formaliser naturellement leurs demandes et leurs retours de test par écrit tout en étant d'excellents pédagogues pour les formations. En revanche, pour d'autres, vous devrez aller chercher les informations et les accompagner pendant les phases de recette voire de formations. Ne sous-estimez pas la diversité des profils et des appétences naturelles ainsi que les compétences de chacun. Il faudra donc faire du sur-mesure. Vous pouvez aussi prévoir une équipe dédiée à la formation en identifiant les profils adaptés à ce type de mission. Ils pourront rédiger des documentations et répondre aux questions les plus fréquemment posées.
- Equipes informatiques : experts techniques chargés d'assurer la compatibilité, l'intégration et la maintenance de l'ERP.
- Consultants externes : intégrateurs ou spécialistes ERP apportant leur expertise.

### Adapter l'équipe à la taille et à la complexité du projet

Le dimensionnement de l'équipe dépend de plusieurs facteurs :

- **Taille de l'entreprise** : une PME aura besoin d'une équipe réduite, tandis qu'une grande entreprise s'appuiera sur une équipe plus importante.
- **Complexité du projet** : un projet nécessitant de nombreux développements spécifiques ou touchant plusieurs filiales demandera davantage de ressources.
- **Disponibilité des collaborateurs internes** : les membres de l'équipe projet doivent être libérés de certaines tâches opérationnelles pour se concentrer sur le projet. Il s'agit d'un enjeu clé qu'il faut expliquer à leurs managers et à la Direction Générale.

### Assurer une répartition claire des responsabilités

Chaque membre de l'équipe doit comprendre et remplir un rôle bien défini.

- Le sponsor arbitre les priorités et gère les budgets
- Les Key-Users collectent les besoins métiers et valident les configurations. Ils peuvent également participer à la formation comme nous l'avons évoqué mais attention, former est un véritable métier qui ne s'improvise pas.
- Le service informatique garantit la stabilité et la sécurité du système.

### Maintenir une communication fluide

Des réunions régulières (hebdomadaires ou bihebdomadaires) permettent de synchroniser l'équipe, d'identifier les blocages et de valider les étapes franchies.

#### **4.3 Le rôle du chef de projet ERP**

Le chef de projet ERP est le pilier central de la gestion du projet. Son rôle est transversal et comprend plusieurs responsabilités clés :

- **Coordination des parties prenantes** : il s'assure que toutes les équipes (internes, intégrateur, éditeur) travaillent en synergie et restent alignées sur les objectifs.
- **Suivi des délais et du budget** : il veille à ce que le projet respecte les contraintes fixées, en utilisant des outils de suivi comme des diagrammes de Gantt ou des tableaux Kanban.
- **Communication régulière** : il informe les parties prenantes de l'avancement du projet via des points hebdomadaires ou des rapports.
- **Gestion des décisions stratégiques** : il lève les alertes de manière proactive, propose des solutions face à des problématiques données (priorisation des fonctionnalités, ajustements du périmètre, etc.).

Le chef de projet doit être doté d'une vision stratégique tout en ayant une connaissance opérationnelle des processus métiers. Sa capacité à fédérer les équipes est cruciale pour garantir l'adhésion et l'engagement de tous. J'ajouterais que la capacité d'écoute, l'adaptabilité, la disponibilité et l'empathie sont des qualités essentielles en complément d'une approche orientée résultats.

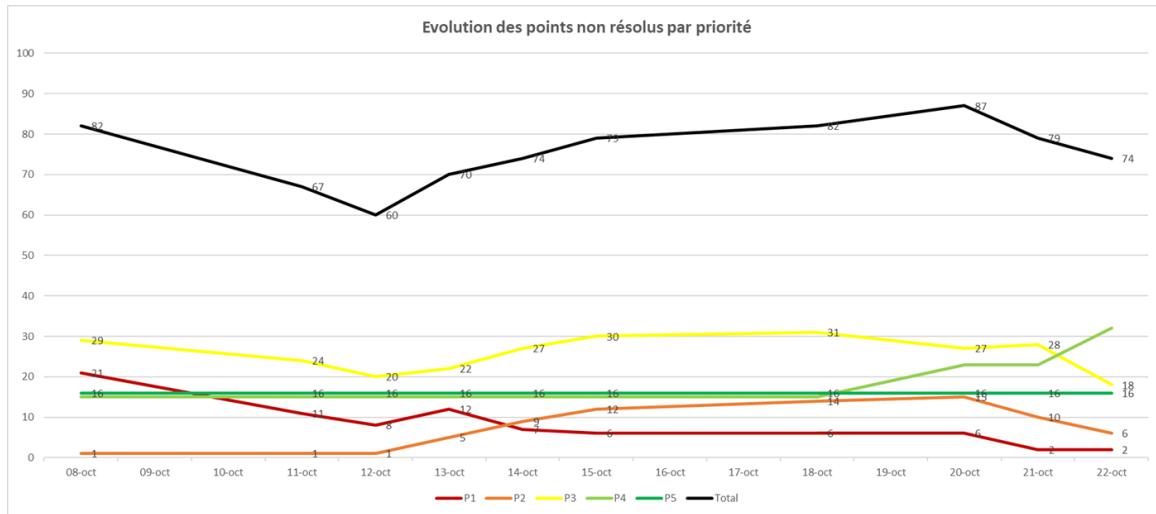
Pour certains très gros projets, un Directeur de projet peut être sollicité. Il pilotera alors plusieurs chefs de projets chargés chacun d'un périmètre fonctionnel précis. Par exemple, un chef de projet EDI / Interfaces, un chef de projet TMS etc.

#### 4.4 Anticiper les risques et gérer les imprévus

Les projets ERP comportent inévitablement des risques. Pour limiter leur impact, il est essentiel de les anticiper en procédant ainsi :

- **Cartographier les risques dès le départ** : identifier les principaux points de vulnérabilité (par exemple, des données mal structurées, une résistance au changement des équipes, ou des dépendances techniques complexes).
- **Mettre en place un plan de contingence** : définir des solutions de secours pour les risques critiques. Par exemple, prévoir des formations supplémentaires en cas de faible adoption de l'outil. Vous pouvez tout à fait prévoir un budget de secours (intégré à l'enveloppe globale) pour gérer ces formations complémentaires ou le recours à des développements spécifiques.
- **Surveiller les indicateurs clés** : établir des KPIs pour détecter rapidement les déviations (retards, dépassements de budget, bugs récurrents). Par exemple, j'avais dressé par thématique une liste de fonctionnalités attendues par les utilisateurs (facturation, préparation de commandes, transport etc.). Pour chacune de ces fonctionnalités absentes au sein de l'ERP, j'avais attribué un niveau de priorité :
  - **P1** : une fonctionnalité essentielle sans laquelle il est impossible de démarrer le 1<sup>er</sup> site logistique
  - **P2** : une fonctionnalité très importante qui sera nécessaire lors du déploiement du 2<sup>nd</sup> site logistique
  - **P3** : les fonctionnalités P3 sont des fonctionnalités présentant des gains opérationnels intéressants liés à des automatisations. Si elles ne sont pas vitales au démarrage, elles apporteront un véritable confort aux équipes qui apprécieront le changement d'ERP
  - **P4** : fonctionnalité apportant un confort supplémentaire sans pour autant être indispensable
  - **P5** : idée intéressante à moyen / long terme. Il est important de noter ces demandes qui pourront être priorisées pour plus tard quand l'entreprise proposera une nouvelle organisation par exemple

Le type de graphe ci-dessous m'avait permis de suivre la dynamique d'amélioration au fur et à mesure que nous nous rapprochions de la date de démarrage.



J'ai ainsi pu modifier le niveau de priorité pour certains points en fonction des arbitrages.

**Une planification rigoureuse et une gestion méthodique sont les fondations d'un projet ERP réussi. En définissant un calendrier réaliste, en s'appuyant sur un chef de projet compétent, en anticipant les risques, et en constituant une équipe bien dimensionnée, vous maximisez vos chances de succès. Souvenez-vous qu'un projet ERP est avant tout un effort collectif, où la collaboration et la communication sont essentielles.**

## 5. Formation et accompagnement des équipes

La formation et l'accompagnement des équipes sont essentiels pour garantir l'adoption de l'ERP au sein de votre structure. Ces étapes permettent aux utilisateurs de se familiariser avec le nouvel outil et de comprendre son impact sur leur quotidien.

### 5.1 Stratégies pour former efficacement les utilisateurs

Il convient avant tout d'analyser les besoins en formation ainsi que les publics ciblés. Vous ne pourrez dispenser à chacun le même contenu car personne n'utilisera l'ERP de manière identique y compris au sein d'un même service.

- Identifier les groupes d'utilisateurs (Key-Users, managers, utilisateurs finaux).
- Adapter les contenus en fonction de l'utilisation de l'outil et des rôles.

Pour cela, vous pouvez mettre en place des formats variés :

- **Ateliers pratiques** : les utilisateurs manipulent l'ERP dans des cas concrets qui se présenteront dans leur quotidien une fois l'outil déployé. J'aime bien cette approche car elle permet d'allier théorie et pratique tout en favorisant les échanges entre utilisateurs. En tant que formateur, vous pouvez évaluer les différences d'aisance autour de l'outil. Ce type d'atelier peut servir de formation pilote en mixant les profils pour comprendre les points forts et les axes d'amélioration de votre programme et de votre pédagogie.
- **Webinaires** : il s'agit de sessions interactives ciblant un grand nombre de participants qui sont dispersés géographiquement. Je n'ai pas utilisé cette approche pour un déploiement d'outils à fort impact sur un large public. Je suis plutôt partisan du « présentiel » pour ce type de projet.

- **Manuels et tutoriels** : ce sont des documentations spécialisées décrivant avec beaucoup d'illustrations (captures d'écrans) le fonctionnement détaillé des modules. Ces documents facilitent l'auto-formation. Concernant mon retour d'expérience, je préconise la production de tels outils afin de constituer une base de connaissances et une sécurisation du savoir. En revanche, fournir ces seuls manuels aux utilisateurs pour qu'ils se forment en autonomie ne fonctionnera pas. Les ateliers pratiques sont préconisés en phase 1. Les manuels peuvent être utilisés comme « dictionnaire » pour retrouver de manière illustrée un cas d'usage oublié ou mal maîtrisé.
- **E-learning** : Modules interactifs ou vidéos courtes expliquant les fonctionnalités principales pour un apprentissage à la carte. Ceci fonctionne très bien. J'avais eu recours à ce type d'outils pour faciliter la formation des conducteurs à distance. Ces derniers démarraient le module sur tablette avec plusieurs cas d'usage. La session durait 10 minutes, leur permettant ainsi de la démarrer à tout moment de la journée. A l'aide de SOTI (une solution de gestion de flotte mobile), il était possible de prendre à la main sur cette tablette et d'aider le conducteur en cas de besoin. Je recommande donc ce type d'outils pour l'apprentissage et la maîtrise de fonctionnalités très spécifiques.
- **Fiches pratiques pour des tâches spécifiques et foire aux questions** : en intégrant un WIKI pour le moteur de recherche, le concept de foire aux questions (ou questions fréquemment posées) peut être un bon support notamment pour un nouvel arrivant qui ne sait pas toujours par quelle action commencer.

| <b>Format</b>        | <b>Avantages</b>  | <b>Limites</b>  |
|----------------------|---|---|
| Ateliers pratiques   | Allient théorie et pratique, favorisent les échanges                            | Nécessitent une bonne logistique et un animateur compétent      |
| Webinaires           | Permettent de toucher un large public géographiquement dispersé                 | Peu adaptés aux formations nécessitant beaucoup d'interactivité |
| Manuels et tutoriels | Idéal pour une auto-formation ou en tant que référence                          | Insuffisants s'ils sont le seul outil                           |
| E-learning           | Apprentissage flexible, sessions courtes adaptées à des cas d'usage spécifiques | Moins efficace pour des processus complexes ou transversaux     |

En complément de l'effort initial de formation, vous devez aussi prévoir la planification de sessions de formation continue. Vos processus vont évoluer, vos procédures également tout comme l'ergonomie de votre logiciel. Vos utilisateurs peuvent aussi « oublier », c'est-à-dire perdre certains réflexes notamment en cas de fonctionnalité rarement pratiquée.

## **5.2 Maintenir l'adhésion tout au long du projet**

Le défi ne se limite pas à l'apprentissage initial. L'engagement des équipes doit être maintenu durant tout le cycle de vie du projet.

### Mettez en place un suivi régulier

- Organiser des points d'étape pour mesurer l'adhésion tout en répondant aux inquiétudes. Insistez bien sur le fait que la parole est libre et que toute question peut être intéressante.
- Évaluer régulièrement les compétences des utilisateurs et ajuster aussi bien la forme que le fond pour vos formations.

### Valoriser les efforts

- Reconnaître les contributions des Key-Users et des équipes investies. Vous pouvez par exemple mettre en place un « challenge » pour récompenser le meilleur résultat, la meilleure contribution tout comme la plus forte progression. Une BOX (activité, repas, sortie) ne coûte pas très cher et peut produire de beaux effets.
- Partager des succès rapides pour démontrer les bénéfices du projet (gains de temps, réduction des erreurs etc.).

### Créer une communauté d'utilisateurs

- Ceci peut être intéressant avec d'autres sociétés utilisant le même ERP que la vôtre. La dynamique ainsi créée par l'éditeur ou l'intégrateur peut être intéressante mais il faut avoir selon moi le recul suffisant autour du nouvel ERP. A prévoir mais pas forcément durant la phase de déploiement.
- Nommer des référents ERP internes pour répondre aux questions des utilisateurs finaux. Par exemple, vous pouvez identifier une personne qui sera le référent pour les questions liées aux processus de réception de vos marchandises tandis qu'une autre sera le point de contact pour toutes les questions autour du cycle de ventes. Attention à bien expliquer les rôles de chacun tout en communiquant clairement sur la présence de ces référents. Attention également à la surcharge de travail que pourrait occasionner ce nouveau rôle. Ceci doit donc être mesuré, très simplement par des échanges directs avec ces référents.

### Assurer un support efficace

- Malgré tous vos efforts, vos utilisateurs ne seront pas tous des spécialistes du nouvel ERP. Des problèmes techniques peuvent survenir tout comme des dysfonctionnements dans les paramétrages fonctionnels. Vous devez avoir au préalable correctement dimensionné un service de support qui devra se montrer réactif. Je recommande la présence d'un support interne qui ne reposera pas sur une seule personne. Ensuite, les membres de ce pôle de support interne (généralement le service IT) pourront solliciter leurs homologues chez l'éditeur ou l'intégrateur de l'ERP. On parle alors de support de niveau 2 ou 3 pour résoudre un dysfonctionnement logiciel ou une question très épiqueuse.

**Investir dans la formation et l'accompagnement des équipes, ce n'est pas seulement garantir la réussite du déploiement de l'ERP, c'est aussi renforcer la compétitivité et la résilience de votre entreprise face aux évolutions futures. Avec des collaborateurs bien formés et soutenus, vous posez les bases d'une transformation digitale durable et réussie.**

## 6. Évaluation post-déploiement

Vous avez réussi, l'ERP est déployé, c'est une très belle satisfaction qui doit être célébrée mais le travail ne s'arrête pas là 😊

Maintenant que l'ERP est en place, il est temps de capitaliser sur ce succès et de garantir que cet outil devienne un véritable levier de performance pour votre entreprise.

Il est crucial d'évaluer son impact pour mesurer factuellement le succès du projet et identifier les ajustements nécessaires. Cette phase permet de garantir une utilisation optimale de l'outil et d'aligner les processus sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

### 6.1 Mesurer le succès du projet (KPI, ROI)

Vous pouvez dresser des indicateurs par typologie.

#### KPI pour l'adoption par les utilisateurs

- Taux de connexion des utilisateurs finaux.
- Fréquence d'utilisation des modules clés.
- Nombre de tickets ouverts auprès du support. Il est important de différencier les tickets liés à des difficultés ou des incompréhensions des tickets ouverts pour cause de dysfonctionnements logiciels. N'oubliez pas de spécifier le niveau de criticité de ces dysfonctionnements. Un message d'erreur bloquant en fin de facturation n'a pas le même impact qu'une petite erreur de mise en page sur une liste de fournisseurs par exemple.

#### KPI d'efficacité opérationnelle

- Réduction du temps de traitement des processus clés comme la prise de commande.
- Amélioration de la qualité des données. Par exemple, vous n'avez plus de doublons au sein de votre base article car le processus de création des articles est désormais centralisé et dispose d'une fonctionnalité de dédoublonnage.
- Accélération des cycles financiers (évaluation de la durée et de la fiabilité de la clôture comptable par exemple).

#### Retour sur investissement (ROI)

- Coût initial vs économies réalisées grâce à l'automatisation ou à la réduction des erreurs.
- Augmentation du chiffre d'affaires liée à une meilleure gestion des stocks, des ventes ou de la production.

**Je recommande la mise en place d'un tableau de bord synthétique regroupant ces indicateurs pour un suivi régulier et des prises de décisions rapides. Pensez à mentionner également les résultats des enquêtes de satisfaction menées auprès des utilisateurs finaux (ou tout simplement leurs témoignages spontanés).**

## **6.2 Les ajustements nécessaires après le lancement**

Une phase d'ajustement, plus ou moins importante, est nécessaire pour résoudre les imprévus et optimiser les performances.

### Analyse des retours utilisateurs

- Analyser les problèmes techniques ainsi que les erreurs récurrentes. Ces problèmes doivent être rapidement éliminés car ils peuvent générer des agacements qui deviendront des freins tout en ternissant la qualité globale perçue.
- Identifier les fonctionnalités mal comprises ou inutilisées.
- Vérifier les paramétrages initiaux pour identifier d'éventuels ajustements. Par exemple, j'avais rencontré un cas où un paramètre avait été réinitialisé par erreur, entraînant un calcul incorrect de l'encours client, bloquant ainsi les cessions de marchandises entre filiales du Groupe.
- Collecter les retours via des enquêtes ou des ateliers. Ces ateliers sont plutôt recommandés afin de stimuler l'intelligence collective visant à optimiser un processus ou régler un problème précis d'organisation.

### Formation complémentaire

- Organiser des sessions de rappel ou des formations ciblées sur les points bloquants.
- Mettre à jour les manuels et tutoriels en fonction des derniers ajustements.

### Optimisation des processus

- Revoir les workflows si des étapes inutiles sont identifiées.
- Ajuster les règles de gestion ou les autorisations pour mieux répondre aux besoins des utilisateurs.

### Mise à jour du logiciel

- Collaborer avec l'éditeur ou l'intégrateur afin d'installer les correctifs ou les mises à jour. Prenez le temps d'effectuer tous les tests nécessaires dans un environnement de recette avant livraison en production.
- Évaluer l'opportunité d'activer des fonctionnalités avancées ou supplémentaires. Attention à bien mesurer leur impact afin que leur mise en place n'apporte pas de dysfonctionnements ou de régressions.

### **Recommandation :**

**Planifier des audits réguliers, par exemple trimestriels, pour vérifier que l'ERP reste en adéquation avec les objectifs de votre entreprise.**

## 7. Conclusion

Je tiens à vous remercier sincèrement pour le temps consacré à la lecture de ce guide. J'espère qu'il vous aura apporté des informations utiles et des pistes concrètes pour réussir le déploiement de votre nouvelle solution.

Toutes vos remarques constructives sont les bienvenues pour enrichir ce **Livre Blanc** et le rendre encore plus pertinent.

Je suis également preneur de vos attentes en termes de nouveau Livre Blanc (schéma directeur informatique, rédaction d'un cahier des charges, méthodologies agiles, cybersécurité ?).

Je reste à votre disposition pour échanger et vous offrir des conseils personnalisés, adaptés à vos enjeux spécifiques. Que vous ayez besoin d'un accompagnement global ou d'un soutien ponctuel sur une étape précise de votre projet, je suis là pour vous aider, notamment si le temps ou les ressources vous manquent.

N'hésitez pas à me contacter : je serai ravi de contribuer à la réussite de vos initiatives.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.apel-conseil.fr](http://www.apel-conseil.fr).

A bientôt

Emmanuel Livio



Emmanuel Livio

 APEL  
CONSEIL