

I. Guide des meilleures pratiques

**Les clés pratiques pour réussir le choix
et l'implémentation d'un ERP du point
de vue du contrôle de gestion**

Atelier pratique – 24 novembre 2016 - Neuchâtel

1. Être conscient de l'importance de l'ERP

L'ERP est-il considéré comme un gadget informatique, un outil à la mode, ou un élément stratégique ?



Le retour sur investissement d'un projet ERP est garanti par la conviction que cet outil recouvre une dimension stratégique. Il convient également d'être conscient de ses limites. A lui seul, il ne résoudra pas tous les maux.

- L'ERP garantit le bon fonctionnement des processus
- L'ERP est un rouage essentiel de la prise de décision
- L'ERP, par les informations qu'il propose, constitue les fondations du contrôle de gestion

La démarche de mise en place d'un ERP doit donc être motivée et engagée !

2. Prévoir les ressources nécessaires

L'entreprise ne s'arrête pas pendant le déploiement d'un projet ERP. Il s'agit d'intégrer dès le départ l'effort supplémentaire que représente un tel projet.

RESSOURCES FINANCIÈRES :

- Le budget nécessaire pour un projet réussi représente **1% à 3%** du chiffre d'affaires annuel.

RESSOURCES TEMPS :

- Le chef de projet doit faire du projet ERP une priorité dans ses tâches.
- Chaque collaborateur jusqu'à la Direction doit dégager de la disponibilité.
- Le délai global de mise en place doit être maîtrisé. L'enlèvement déboucherait sur le désintérêt et la démotivation.



3. Sécuriser les fondamentaux

La mise en place de l'ERP nécessite un environnement organisé et des objectifs clairs, sans quoi le succès du projet sera compromis.

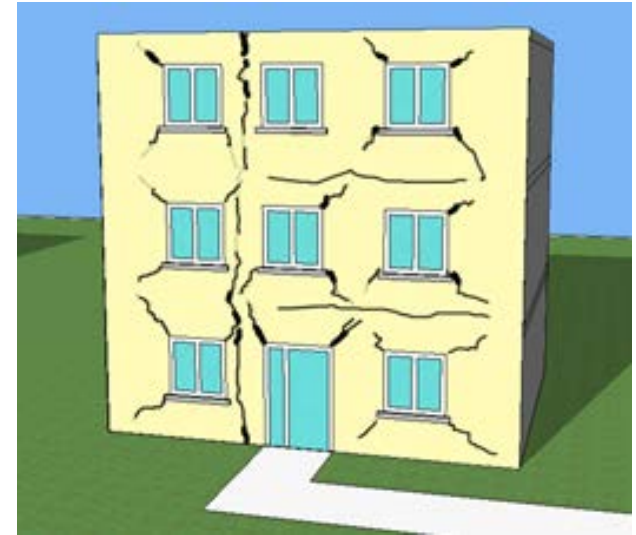
FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE :

- L'organisation est bien structurée (Responsabilités, hiérarchie, découpage...)
- Les processus sont identifiés et classés par ordre d'importance (exemple : norme ISO 9001)

OBJECTIFS CLAIRS :

- Les besoins de tous les futurs utilisateurs sont formulés
- Les livrables nécessaires produits par l'ERP sont listés
- Les fonctionnalités indispensables sont inventoriées (cf cahier des charges).

Exemple : capacité à gérer les métaux précieux, nombre de niveaux de nomenclature suffisant, outil de traçabilité, workflow factures, etc...



4. Assurer des données de départ propres

La mise en place d'un nouvel ERP est une opportunité pour mettre de l'ordre dans ses bases de données. Ce travail conditionne la qualité de l'information fournie par l'ERP par la suite.

FORME DES DONNÉES DE BASE :

- La codification est parlante (exemple : tous les articles d'une même famille comportent une racine commune)
- La granularité est suffisante pour répondre aux besoins des analyses
- La source est unique. Une information n'est renseignée qu'à une seule place (exemple : la liste des clients)

PRÉSERVATION DE L'EXISTANT :

- Toutes les informations existant dans le précédent ERP doivent être reprises. Par exemple, la disparition d'un champ qualifiant un article sera préjudiciable pour les analyses.



5. Choisir la solution ERP sur la base de bons critères

Les modes de sélections sont variés (cahier des charges, ERP star, benchmarking etc...). Tous peuvent aboutir à un bon choix.

- L'ERP est un outil stratégique. Il doit donc être parfaitement adaptable aux évolutions futures de l'entreprise (croissance de l'activité, diversification des produits).
- La solution ERP choisie doit être pérenne (bonne santé de l'éditeur)
- La solution ERP choisie doit avoir été éprouvée avec succès par des entreprises similaires (idéalement).



**Ne pas se focaliser sur le prix !
Le choix d'un ERP est un engagement à long terme.**

6. Bien choisir l'intégrateur

L'accompagnement est un facteur clé de succès du projet ERP. Le prestataire doit être sélectionné en fonction de critères précis.

PHASE DE MISE EN PLACE :

- Disponibilité et réactivité (taille des équipes, localisation géographique).
- L'intégrateur est expérimenté pour l'ERP d'un point de vue informatique, mais également métier.

PHASE D'EXPLOITATION :

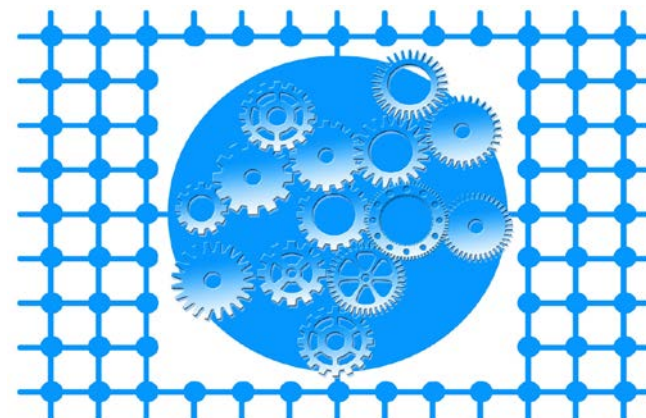
- Le service d'assistance post-installation doit être performant.
- L'intégrateur est pérenne (il doit répondre aux mêmes critères de sélection que n'importe quel fournisseur).



7. Considérer l'ERP comme un référentiel

Les ERP sont aujourd'hui des outils matures. Leur inadaptation révèle

- soit un mauvais choix d'ERP
- soit un problème d'organisation à l'interne



- La nécessité de recourir à des adaptations (développements) de la version standard (pourtant validée par d'autres) est un signal d'alarme. L'adaptation doit intervenir dans le fonctionnement de l'entreprise et non dans l'ERP.
- Néanmoins, l'ERP n'a pas forcément vocation à prendre en charge toutes les données de l'entreprise. Certains systèmes annexes (exemple : gestion des temps) peuvent cohabiter avec l'ERP et même l'alimenter en données. Il conviendra de s'assurer des possibilités d'interfaçage entre ces différents systèmes lors de la phase de sélection de l'ERP.

8. Valider la mise en place

Le test est un passage obligé pour valider le succès du projet. Découvrir des dysfonctionnements en phase d'exploitation réelle peut être très préjudiciable pour l'entreprise.



- Pour être concluant, le test doit être effectué dans un environnement similaire à l'environnement réel, et à partir de données réelles (volume de données équivalent, même niveau de complexité, capacité à répondre correctement aux cas particuliers).

9. Pérenniser l'exploitation de l'ERP

Une installation bien menée ne suffit pas à garantir le succès de l'ERP. En phase d'exploitation, chaque utilisateur contribue à la pérennité du système d'information.



- Le maintien de la qualité des données introduites dans l'ERP est un objectif majeur. C'est sans doute la partie la plus difficile. Elle touche directement l'ensemble du management !
- La formation du personnel est fondamentale pour l'acceptation du nouvel outil. L'utilisation de l'ERP doit être maximisée et conduire à la disparition des saisies dans des systèmes sauvages (données en doublon dans Excel).
- Le contrat de maintenance doit être soigné et garantir des mises à jour régulières de l'ERP.

10. Rentabiliser l'ERP

La finalité du système d'information, dont l'ERP est un rouage central, est de transformer la donnée en informations pour aider à une meilleure prise de décision.



- L'ERP doit proposer une base de données ouverte et exploitable pour tout type d'extraction.
- Il sera alors possible de coupler l'ERP avec un outil de Business Intelligence. Cette association permet à l'entreprise de se prévaloir d'un contrôle de gestion performant basé sur :
 - des indicateurs pertinents et cohérents avec les objectifs de l'entreprise ;
 - des données fiables reconnues et acceptées par tous ;
 - un accès rapide et autonome à l'information utile.

II. Cahier des charges type

**Les clés pratiques pour réussir le choix
et l'implémentation d'un ERP du point
de vue du contrôle de gestion**

Atelier pratique – 24 novembre 2016 - Neuchâtel

1. Cahier des charges disponibles

Des cahiers des charges aidant à la réalisation d'un projet ERP sont mis à disposition sur des sites spécialisés ou par les éditeurs eux-mêmes.

La référence retenue est :

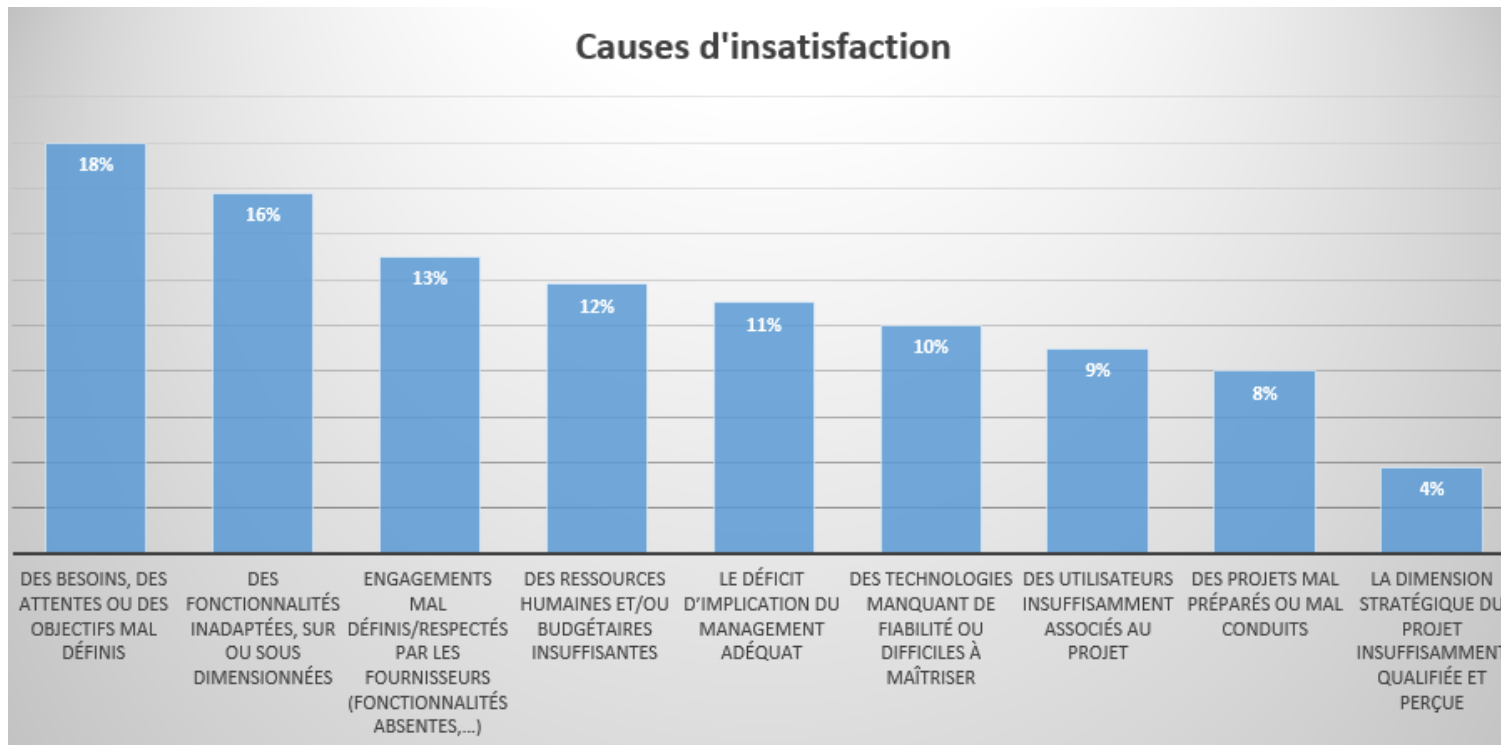
Cahier des charges générique

Source : GUIDES COMPARATIFS, le portail collaboratif du cahier des charges
www.guidescomparatifs.com



2. Présentation du cahier des charges générique guidescomparatifs.com

Introduction (brève) du cahier des charges : mise en garde sur les causes d'insatisfaction du résultat de projet ERP



2. Présentation d'un cahier des charges générique – guidescomparatifs.com

Corps du cahier des charges :

Revue des processus pris en charge par l'ERP et spécifications techniques (IT)

- GESTION DE LA PRODUCTION (fonctions essentielles, nomenclatures, planification, stocks, etc...)
- GESTION DES ACHATS (gestion des prix/marchés/commandes, qualité, fournisseurs, facturation, etc...)
- GESTION DES STOCKS (stocks ventes, stocks achats, stocks finances, etc...)
- GESTION DES VENTES (clients, conditions, règlement, commandes, conditions de vente, facturation, etc...)
- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (RH finances, RH stocks, RH production, etc...)
- GESTION FINANCIÈRE (coûts, prix de revient, comptes, écritures, TVA, compta. analytique, etc...)

- TECHNOLOGIES DE LA SOLUTION (architecture, convivialité, technologie web etc...)

Voir cahier des charges en annexe

2. Présentation d'un cahier des charges générique – guidescomparatifs.com

Extrait processus GESTION DE PRODUCTION (40 pages pour l'ensemble des processus):

1. Gestion de la production

1.1. Fonctions essentielles

Le progiciel offre-t-il des fonctions dédiées à la gestion des aspects suivants ?

- Production
- Maintenance
- Qualité
- Ordonnancement
- Manufacturing Execution System (MES)
- Projet
- SGDT
- Prix de revient

1.2. Nomenclatures

Pour une nomenclature à variantes, l'utilisateur peut-il prévoir des variantes sur tous les niveaux de nomenclature ?

- Non
- Oui

Le progiciel permet-il pour une nomenclature, la création d'options (composants additionnels) ?

- Non
- Oui

Peut-on prédéfinir des modèles génériques en vue de configurer des articles à la demande ?

- Non
- Oui

Le progiciel permet-il de traiter les notions de co-produits ou de sous-produits ?

- Non
- Oui

MERCI !