

ERP

PROJET CONTRÔLE

Table des matières

Introduction	3
Qu'est-ce au juste qu'un logiciel ERP ?	4
Les avantages des systèmes ERP	6
Erreurs fréquentes des projets ERP	8
La préparation du projet	10
Le système ERP en quelques étapes	14
Préparation à l'implémentation	18
L'implémentation	23
Le service après-vente	26
Processus d'amélioration continue	27
Conclusion	28

Les photos qui illustrent cette brochure sont cellesde collaborateurs et de collaboratrices de Sage Suisse SA.

Mieux aujourd’hui que demain

De nouvelles filiales, l'échange électronique de données avec les clients et les fournisseurs, les dispositions légales plus strictes sur la documentati-on – sont de solides raisons qui donnent à réfléchir lors de l'acquisition d'un système ERP.

Mais l'activité quotidienne prend une place domi-nante dans beaucoup de moyennes et grandes entreprises. Ce qui laisse peu de temps pour des réflexions stratégiques à long terme. Encore moins lorsqu'il s'agit d'un grand projet imposant. À cet égard, les investissements sont extrêmement rentables dans les solutions d'entreprises. L'efficacité des processus d'entreprise et les données transparentes facilitent le travail des collaborateurs, auxquels désormais il reste plus de temps pour être au service des clients, développer des idées et pour faire avancer l'activité principale. En résumé, non seulement les coûts de processus baissent, mais de nouvelles possibilités de crois-sance apparaissent. Alors, ne remettez pas à plus tard votre projet ERP, lancez-vous dès à présent. Il en va de l'avenir de votre entreprise !

Lors de la réalisation, il y a cependant lieu d'agir avec prudence. Beaucoup d'entreprises attendent jusqu'au dernier moment pour changer de logiciel. Conséquence : une pression énorme force à agir rapidement, pas toujours en prenant les bonnes décisions. Seule une planification rigoureuse évite de coûteuses erreurs et est à la fin presque toujours bénéfique. Prenez suffisamment de temps pour définir vos objectifs, pour documenter vos exigen-ces et pour sélectionner le partenaire logiciel compétent. Ce petit manuel vous donne un résumé du déroulement typique des projets ERP classiques et est à vos côtés dans toutes les phases avec des conseils et astuces.

Votre Sage Suisse SA vous souhaite
une bonne lecture

Le fait d'être intégré est plus efficace

Dans de nombreuses moyennes et grandes entreprises, les collaborateurs sont confrontés à des processus importants de concertation et à des moyens de communication informels. Un logiciel ERP réduit les tâches routinières et fournit des informations importantes.

Malgré l'implication du personnel, souvent on ne peut pas utiliser tout leur potentiel. Si votre entreprise se trouve dans une telle situation, cela pourra être la cause d'un manque d'efficacité des processus : Vos collaborateurs font du bon travail, mais lors de l'échange d'informations des pertes d'efficacité apparaissent. Si l'administration des ventes doit d'abord se renseigner dans la comptabilité sur les créances ou si les données commerciales importantes sont enregistrées quelque part dans des tableaux Excel, cela fait perdre un temps précieux avant de pouvoir négocier. De tels freins de productivité peuvent être résolus – si tous les collaborateurs travaillent dans des processus communs avec les mêmes données.

L'intégration, c'est l'atout

Il faut impérativement un logiciel qui satisfasse aux exigences de chaque service, des collaborateurs reliés entre les différents secteurs administratifs et mettre à disposition de tous les utilisateurs les données de manière centralisée. C'est précisément ce qu'apporte un système ERP (Enterprise Resource Planning). Un système ERP est un logiciel commercial standard qui répond à toutes les exigences de l'entreprise. Cela comprend notamment la gestion de marchandises, la comptabilité, l'audit, la production ou la distribution. Les divers secteurs travaillent avec des modules de programme spécifiques parfaitement adaptés à leurs besoins respectifs.

Le principal avantage d'un logiciel ERP réside dans la combinaison des modules spécialisés fondés sur une base de données commune. Le fait que pratiquement tous les secteurs de l'entreprise utilisent le même langage, simplifie considérablement la communication. Avec un système ERP, il est très simple de structurer les processus, d'impliquer les collaborateurs et d'automatiser l'échange d'informations. Les processus commerciaux restent accessibles, même s'ils remontent loin dans le temps. L'intégration du travail sur une plateforme élimine les interruptions de système. Les cycles complexes de décompte et de transmission, comme les saisies manuelles en double, sont supprimés. Les secteurs de l'entreprise et des filiales se rapprochent les uns des autres – même au niveau international.

Flexible et efficace

Les systèmes ERP classiques se composent de différents modules de programme qui peuvent se combiner à loisir. Certains secteurs – tels que la comptabilité ou la gestion de marchandises – sont utilisés par toutes les entreprises. Ils font ainsi partie de l'équipement de base. Alors que d'autres, comme la production ou la gestion du personnel, ne sont au contraire pas intéressantes pour toutes les entreprises.

Les principales caractéristiques des systèmes ERP professionnels

- Un système ERP recouvre le plus souvent la totalité du secteur commercial.
- Les processus intégrés et les données communes permettent de travailler de manière efficace.
- Les différents modules permettent l'orientation personnalisée du système.
- Les interfaces ouvertes facilitent l'intégration de solutions tierces.
- Les événements déclenchent des processus à un niveau d'automatisation élevé.



Toujours prêt à renseigner

Avec un logiciel ERP professionnel, les services se rapprochent. Les processus se déroulent plus rapidement et les collègues sont automatiquement informés. Les résultats commerciaux exploitables vous aident à piloter votre entreprise de manière sécurisée et à prendre les bonnes décisions.

Avantages pour l'ensemble de l'entreprise

L'avantage le plus important d'un système ERP tient au fait que vos collaborateurs ont, dans le cadre de leur compétence, accès à toutes les données importantes. Cela permet d'éviter les cycles complexes de décompte, la répartition manuelle des informations ou les recherches fastidieuses auprès des collègues. Et lors des entretiens, on ne doit pas perdre de temps pour se mettre à jour mutuellement.

Le deuxième acquis important est la transparence des données. Vos collaborateurs ont non seulement accès aux informations dont ils ont besoin pour la gestion commerciale ou la planification de production, mais également sur les résultats commerciaux de leur domaine de responsabilité.

Avantages pour la direction

La direction bénéficie en particulier des chiffres clés transparents. Graphiques et diagrammes pertinents vous aident à vous faire rapidement une idée de la situation actuelle. Secteurs, classements et feux résumant clairement l'ensemble des indicateurs les plus importants.

Les écarts significatifs sont rapidement repérés et peuvent être éliminés avant qu'ils ne deviennent des problèmes plus importants.

Également en externe, les exigences en matière de reporting ont sensiblement augmenté. De nos jours, pratiquement aucune banque ne se contente d'un bilan et d'un compte de résultats. Les investisseurs s'attendent à recevoir des rapports étayés, tout au long de l'année – notamment pour le développement futur de l'entreprise. Un tel niveau d'exigences était auparavant difficilement réalisable. Un logiciel ERP enregistre toutes les informations dans une base de données, de manière centralisée. Les chiffres souhaités peuvent être affichés en fonction des besoins. Un reporting professionnel montrant des informations fondées est toujours un bon point pour l'octroi de crédits.

Avantages pour les différents secteurs de l'entreprise

Dans la mesure où les services et les collaborateurs coopèrent, quelques accrocs peuvent survenir entre eux. Les concertations sont souvent complexes et centralisées, toutes les informations ne sont pas immédiatement adressées au bon destinataire. Les systèmes ERP automatisent les processus et réduisent les problèmes de transmission de l'information :

- Votre service commercial joue le rôle d'interface avec le client. Il devrait être aussi bien informé sur les chiffres d'affaires que sur les demandes de service. Un système ERP vous donne des informations sur les activités les plus récentes, sur les chiffres d'affaires courants et sur le potentiel d'un partenaire commercial.

- La tâche de l'achat est d'optimiser les prix d'achat. Un système ERP l'informe sur les stocks disponibles, sur les prix actuels et sur les meilleures conditions de livraison. Les commandes peuvent être rapidement effectuées.
- Votre comptabilité sait automatiquement quels clients seront livrés. Elle peut définir les conditions de paiement et intervenir en cas de dépassement de la limite de crédit.

En résumé, nous pouvons affirmer que : les systèmes ERP améliorent la coopération des différents secteurs de l'entreprise. Les délais d'exécution sont réduits tout comme les risques de choix erronés. Les entreprises sont ainsi plus flexibles et peuvent agir plus rapidement sur le marché.

Les principaux avantages des systèmes ERP

- Les informations transparentes améliorent le travail de coordination et les problèmes de transmission de l'information.
- Les processus commerciaux automatiques veillent à ce qu'aucun évènement ne soit oublié.
- Tous les collaborateurs sont informés et sont toujours en mesure de répondre aux questions.
- Les résultats commerciaux exploitables aident la direction pour la gestion de l'entreprise.
- Les processus efficaces optimisent la coopération intersectorielle.

ERP

Les erreurs des autres

Comme dans tous les grands projets, bien des choses peuvent également mal se passer dans les projets ERP. Celui qui apprend à partir des erreurs des autres entreprises, a de bonnes chances de voir son propre projet se dérouler parfaitement.

Pas de doute, un projet ERP est une charge pour n'importe quelles entreprises. Cela est tout particulièrement vrai dans le cas des moyennes et des grandes entreprises qui ne peuvent pas se permettre de libérer un collaborateur de son activité quotidienne pour l'introduction du logiciel. Mais en cas de ressources limitées, le projet menace de devenir une «Never-Ending-Story» ou de totalement disparaître à la fin.

Une planification sérieuse de projet permet de minimiser les risques pouvant être évités. Dans ce cas, les erreurs des autres sont particulièrement instructives.

Erreur N° 1 : Pas de personnel

La décision pour un système ERP donné est toujours et également une décision stratégique. Elle n'affecte pas la manière dont les résultats de l'entreprise sont en cause à l'avenir. Pour exploiter l'entreprise de façon optimale sur la base du nouveau logiciel, il faut définir des processus et concevoir des masques. Cela fonctionne uniquement si les collaborateurs des différents secteurs y participent.

Erreur N° 2 : Pas d'argent

Les projets ERP sont complexes. Ce n'est ni possible ni raisonnable – de planifier chaque détail du processus pendant la phase préparatoire et de l'estimer financièrement. Par contre, il y a souvent des adaptations économiquement pertinentes au moment de l'implémentation. Une planification du projet détaillée réduit les risques de surprises financières, cependant le budget devrait être assez conséquent pour que l'équipe du projet puisse conserver sa capacité à agir.

Erreur N° 3 : L'activité quotidienne avant tout

Les projets ERP sont un investissement pour l'avenir. Ils sont poussés par le désir de travailler à l'avenir de façon plus efficace et plus rentable. Il est primordial, pour le succès du projet, qu'un équilibre de l'activité quotidienne et du travail sur le projet soit maintenu pendant toute la durée entre ces deux objectifs. Si des collaborateurs sont retirés temporairement, le projet menace de s'arrêter.

Erreur N° 4 : Désintérêt de la direction

Un changement de logiciel d'entreprise engendre des modifications. Les collaborateurs doivent se mettre au courant, des processus se déroulent différemment, et il y a parfois des remaniements. Cela conduit inévitablement à des incertitudes et des craintes. Il est compréhensible que tous n'accueils pas cela avec enthousiasme. Il est donc très important que le projet soit soutenu par la direction. La tâche de celle-ci est de convaincre les collaborateurs de la nécessité de faire face aux craintes potentielles afin de gagner leur confiance.

Erreur N° 5 : Délais impartis trop courts

Les projets ERP demandent du temps. Souvent plusieurs mois sont à prendre en compte, pour l'élaboration du profil souhaité, pour l'étude de marché et la sélection du logiciel. Il en est de même pour l'implémentation, les adaptations, les tests et les formations. Un délai très court accroît la pression. Cela augmente le risque d'erreurs et d'imprécisions. Un calendrier réaliste pourra éviter ce genre de situation.

Conclusion

Les projets ERP ne peuvent pas être réalisés à court terme. Prévoyez assez de temps et sélectionnez l'équipe du projet et le partenaire de logiciel avec soin. Attachez de l'importance à une gestion de projet professionnelle. Une planification détaillée est presque toujours bénéfique, par exemple par une adaptation réduite. Si des collaborateurs sont impliqués suffisamment tôt, meilleure sera l'acceptation du logiciel.

Cinq conseils pour l'introduction d'un logiciel ERP

Les systèmes ERP sont complexes. Mais pas de panique, si vous respectez quelques règles de base, vous mènerez à bien le projet :

1. Faites attention à l'impact sur les besoins de personnel. Le succès du projet ne dépend pas uniquement de l'équipe technique, mais également des départements spécialisés.
2. Assurez-vous d'obtenir une budgétisation suffisante. Toutes les exigences requises ne peuvent pas être déjà définies pendant la phase préparatoire. Une marge financière offre plus de flexibilité.
3. Accordez au projet ERP une grande importance. Vous évitez ainsi l'arrêt et les périodes difficiles.
4. C'est uniquement lorsque la direction soutient le projet que les collaborateurs le suivent également. Expliquez le projet et inspirez confiance.
5. La précipitation est synonyme d'erreurs évitables. N'attendez pas la dernière minute pour vous lancer.

Bien préparé, c'est déjà à moitié gagné

Une bonne préparation garantit le résultat des projets ERP. Outre la définition des objectifs du projet, beaucoup dépend de l'élaboration du profil et de la composition de l'équipe de projet. Prenez pour cela suffisamment de temps et planifiez-le correctement.

Respecter le facteur déclencheur – Stratégie d'entreprise

La technologie moderne ouvre de nouveaux horizons. Cela s'applique en particulier aux systèmes ERP. Elle permet d'organiser plus simplement et plus efficacement les processus existants, d'informer les collaborateurs de manière précise et d'offrir un meilleur service aux clients. Les stratégies de conquête de marché jouent souvent un rôle important lors de l'introduction d'un système ERP. Ainsi, une entreprise avec un logiciel d'entreprise moderne pourrait se lancer dans une boutique en ligne internet ou promouvoir l'intégration de processus avec les fournisseurs via des interfaces ouvertes. En outre, les systèmes ERP mobiles encouragent les modèles de travail flexibles – par exemple, en déplacement ou depuis le bureau à la maison. De telles réflexions stratégiques devraient être prises en considération le plus tôt possible, car elles jouent un rôle important pour la sélection du logiciel.

Un système ERP doit correspondre à la stratégie de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle les exigences concrètes qui peuvent découler de la stratégie sont à prendre en considération dans la planification du projet.

En voiture tout le monde – Définir les objectifs des projets

Les objectifs d'un projet ERP peuvent être très différents. S'il s'agit de se lancer dans le commerce électronique, si par exemple, l'échange automatique bidirectionnel des données entre la boutique en ligne et le logiciel d'entreprise était un objectif. Si l'optimisation de processus est la raison pour l'introduction du logiciel, ce serait par exemple «la réduction des temps de réponse lors des demandes client de X %». Cependant, en règle générale plusieurs objectifs sont poursuivis si bien qu'en cas de ressources limitées les priorités sont utiles. Ainsi, par exemple, les objectifs avec les économies les plus élevées réalisées pourraient tout d'abord être déplacés. Se fixer des buts a, en outre, un effet psychologique important : ils donnent l'orientation et peuvent se mesurer ultérieurement. Le succès du projet est compréhensible, les erreurs sont plus faciles à reconnaître et les améliorations dans des projets suivants plus simples à effectuer. Toutefois les objectifs devraient être réalistes. Les attentes trop grandes engendrent une pression et sont source de frustrations.

Les objectifs donnent l'orientation au projet, mais ils devraient être réalistes. Si plusieurs objectifs sont poursuivis en parallèle, des priorités sont recommandées.

L'équipe du projet – Aussi petit que possible, aussi grand que nécessaire

Un système ERP concerne toute l'entreprise. Il est donc important, que l'équipe du projet soit composée à parité. Les collaborateurs de tous les services concernés devraient y être représentés. C'est la seule manière de garantir que vos collaborateurs se retrouvent à la fin dans les processus et que le logiciel correspond aux différentes exigences. Outre le fait qu'il est beaucoup plus difficile de s'opposer à quelque chose auquel on est soi-même associé. Selon l'ampleur du projet, l'équipe du projet "interne" se compose d'au moins un chef de projet. Un ou plusieurs collaborateurs viennent le compléter. En cas de besoin, on fera appel à des utilisateurs clés des différents secteurs pour définir des fonctions ou des processus. Souvent, dans l'évolution du projet, les utilisateurs clés prennent également en charge la formation des collègues. Il convient donc non seulement de connaître exactement les exigences de leur cadre de travail, mais encore d'être en mesure de transmettre leur savoir. Le chef de projet du partenaire de logiciel avec ses collaborateurs complète l'équipe du projet.

Les utilisateurs clés des différents secteurs de l'entreprise complètent l'équipe du projet. C'est uniquement grâce à leur aide que les processus et les exigences spécifiques au secteur peuvent être suffisamment et concrètement saisis et optimisés.

C'est mieux ainsi – Définir et optimiser les processus

Les problèmes d'efficacité ont souvent des causes similaires, quel que soit le secteur de l'entreprise concerné. Les freins à l'efficacité les plus fréquents sont, par exemple, les conflits de compétence, les saisies de données en double ou les charges liées à l'adaptation.

L'introduction d'un logiciel ERP est une excellente occasion pour se préoccuper des processus existants et s'intéresser à leur optimisation. L'objectif étant d'organiser les processus importants de travail, de simplifier les structures et d'éliminer des problèmes de qualité. De quelle manière les points faibles identifiés peuvent au mieux être éliminés, cela dépend du cas concret en question.

Lors de l'optimisation des processus, on contrôle si :

- certaines étapes sont supprimées
- des processus sont mis en commun
- les processus sont automatisés ou
- des parties peuvent être confiées à d'autres collaborateurs.

De nouvelles exigences de processus viennent souvent également de l'extérieur : dans le commerce et l'industrie, de plus en plus de grandes entreprises poussent leurs sous-traitants à l'intégration du processus. En outre, les autorités fiscales et les organismes d'assurance sociale effectuent de plus en plus leurs procédures administratives par des moyens électroniques, ce qui oblige les entreprises à s'équiper. De tels processus de production s'insèrent également dans le profil recherché.

Les améliorations continues sont nécessaires pour assurer durablement la compétitivité de l'entreprise. Les systèmes ERP modernes forment souvent la base pour rendre les processus plus efficaces.

Le plus recherché – le profil

Le profil est la base pour la sélection du logiciel. La diversité des prestations de tous les candidats est comparée et évaluée avec les exigences concrètes. Parfois la quantité de points requis aide à évaluer les «must haves» par rapport aux «nice to haves».

Les exigences sur le logiciel ERP dépendent si une optimisation de processus a déjà été effectuée. Si le processus a déjà été optimisé, le logiciel doit pouvoir reproduire ce processus actualisé. Au cas où encore aucune optimisation de processus n'aurait eu lieu, le logiciel doit reproduire le processus tel qu'il doit paraître après l'optimisation.

Les autres points importants sont, par exemple :

- les prescriptions relatives à l'intégration de logiciels voisins
- les exigences pour l'échange de données avec les partenaires commerciaux et les administrations
- la reprise des données des anciens systèmes
- la prise en charge de plusieurs plates-formes

Pour le sondage du marché, l'objectif du profil est de séparer le bon grain de l'ivraie. Il devrait pour cela être suffisamment concret pour différencier les systèmes appropriés de ceux qui le sont peu ou pas. Cependant, il ne faut pas faire une comparaison trop poussée ou avoir des attentes irréalistes, qui feraient traîner inutilement en longueur la sélection du logiciel.

Le profil comprend les besoins des différents secteurs de l'entreprise. Il est fondé sur l'optimisation ou non du processus. Il constitue la base pour l'étude de marché. Les pondérations aident à souligner davantage certains aspects.

Liste de contrôle pour la préparation du projet

1. Objectifs du projet

- ☐ Les objectifs poursuivis avec le projet ERP sont définis.
- ☐ Les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs sont décidées.
- ☐ La priorité des objectifs du projet a été définie.

2. Optimisation du processus

- ☐ Les processus et les procédures inefficaces ont été identifiés et les points faibles ont été décrits.
- ☐ Les mesures pour remédier aux points faibles ont été rédigées et adoptées.
- ☐ La coordination des processus telle qu'elle doit paraître après l'optimisation avec l'informatique (y compris la définition) a eu lieu.

3. Équipe du projet

- ☐ Les qualifications nécessaires pour le projet sont déterminées.
- ☐ Les collaborateurs potentiels du projet ont été contrôlés sur ces qualifications.
- ☐ La durée du projet et les temps consacrés par collaborateur sont respectés.
- ☐ La direction et les collaborateurs du projet sont stipulés.
- ☐ La liste de tâches pour les collaborateurs et les conseillers externes du projet est établie.

Trois, deux, un – partez

L’offre des systèmes ERP est à la fois imposante et un peu frustrante. Celui qui est conscient des exigences réelles, qui procède de manière structurée et se laisse guider par des faits, a de bonnes chances de trouver la bonne solution.

Les critères de sélection – un réel coup de foudre

Un logiciel ERP devrait être adapté à votre entreprise. Le profil avec ses descriptions de fonctions et de processus est, pour cette raison très important, pour l’évaluation. Mais il y a d’autres aspects qui doivent être pris en compte lors de l’étude de marché :

- **La taille de l’entreprise :** Il y a des systèmes ERP pour les PME et les grandes entreprises. Un logiciel surdimensionné peut certes, répondre à toutes les exigences, mais il requiert pour cela un matériel puissant et en demande trop de la part des collaborateurs.

- **L’environnement de système :** Il sera difficile à une entreprise, qui met délibérément en place des solutions Open Source, d’introduire un logiciel ERP fondé sur les technologies de Microsoft. Car pour cela la totalité des infrastructures devrait être adaptée. Un logiciel trop petit ne présente au contraire aucune sécurité à long terme et pourrait être rapidement dépassé.

- **Le type d’utilisation :** Beaucoup de petites entreprises axées sur la croissance décident en toute liberté de ne pas utiliser leurs propres structures de serveur et de ne pas faire appel à leur savoir-faire informatique. Dans ce cas, uniquement les solutions Cloud ou Hosting sont pris en considération, par exemple, celles qui sont conseillées par le partenaire de logiciel.

- **Le partenaire de logiciel :** En raison du coût comparativement élevé des investissements, chaque projet ERP comporte des risques. La coopération entre votre propre équipe de projet et le partenaire de logiciel est un élément décisif pour garantir la réussite du projet. Il importe donc que le courant passe.

- **La flexibilité :** Les systèmes ERP sont utilisés à long terme. Cependant, dans beaucoup de branches d’activité, le marché est si dynamique que les besoins à moyen terme ne se laissent guère estimer. Un logiciel flexible, facile à adapter et simple à connecter à des systèmes adjacents, est synonyme de sécurité d’investissement accrue.

Software-Casting – Étude du marché et présélection

Rien qu’en Suisse, il existe des centaines de fournisseurs ERP. Nombre d’entre eux ont plusieurs solutions en portefeuille. Il est totalement impossible de toutes les examiner en détail. Il est toutefois conseillé d’effectuer une étude de marché approfondie. Pour vous aider, il y a entre autres :

- Les annuaires en ligne
- Les foires spécialisées comme topsoft
- Les branches d’activité et les revues informatiques ou
- Les publications spécifiques des analystes

Déjà lors d’une simple recherche sur Internet, l’expérience montre qu’une grande partie des fournisseurs ne sont pas mentionnés, probablement parce que la solution est surdimensionnée, n’est pas adapté à l’environnement système, le fournisseur est trop petit ou

le secteur de la branche d’activité n’existe pas. Dans ceux qui restent, il y a lieu d’y regarder de plus près. Habituellement, après la présélection, il reste à peine deux douzaines de fournisseurs.

Les éliminatoires – Envoyer des questionnaires

Dans les éliminatoires, il s’agit de limiter les candidats au maximum à deux ou trois. Les fournisseurs reçoivent à cet effet un profil détaillé décrivant la situation de départ, fixant l’objectif et les conditions cadres. Il contient en outre les exigences centrales qui prennent en compte la diversité des prestations, les possibilités d’évolution ou l’efficacité des processus.

À cela, s’ajoutent les questions sur le contenu des livraisons, les étapes décisives ou les critères de réception. Beaucoup d’entreprises se limitent à l’évaluation des réponses écrites. Certains invitent également à une présentation. Des procédures

d’évaluation standardisées peuvent être utiles à cet égard. Des tableaux comparatifs sont également très fréquemment utilisés. Les performances du logiciel en ce qui concernent les divers points sont classifiées avec des critères tels que «disponible en standard», «adaptable», «pas disponible», «planifié» ou «couvert par une entreprise partenaire». Des croix ou des points permettent ensuite d’indiquer un état quantifiable des résultats.

Mais ce ne sont pas non seulement les faits qui comptent. Lors d’une présentation, l’impression personnelle a également son importance. Dans une évaluation purement écrite, les réponses méticuleusement documentées sont certainement évaluées d’une manière plus positive que si elles sont rapidement rédigées par manque de temps.



La grande finale – l'entrée des gladiateurs

Contrairement aux éliminatoires, en finale on ne se réfère plus aux déclarations précises du concepteur. Par contre, les performances réelles des candidats seront évaluées. Les présentations et les ateliers sont avant tout employés dans des tâches déterminées - par exemple, un scénario ou des processus commerciaux critiques - qui seront développés dans le logiciel respectif. De cette manière l'entreprise fait connaissance avec la méthode de travail du futur partenaire de logiciel. Les fournisseurs doivent en même temps être confrontés avec l'entreprise et ne peuvent pas se limiter à ne présenter que les côtés positifs de leur logiciel.

Dans beaucoup d'entreprises, la décision pour un système ERP est adoptée démocratiquement. À côté de la direction et des responsables de l'informatique, les collaborateurs des départements spécialisés sont également associés. Afin d'agir le plus objectivement possible, beaucoup d'entreprises utilisent des catalogues de points dans lesquels les différents critères sont évalués selon leur importance. S'y ajoutent les facteurs variables, par exemple, l'expérience de la branche, les services, le concept d'implémentation ou la sécurité d'investissement. Une fois la décision prise, elle sera suivie d'un atelier de plusieurs jours. Les exigences de l'entreprise doivent être prises en compte dans le logiciel. L'organisation contractuelle précise est alors la tâche des juristes.

Liste de contrôle de la sélection du logiciel

Sur quelle taille d'entreprise le fournisseur s'est-il spécialisé ?

- ☐ petite
- ☐ moyenne
- ☐ grande

Comment sont évaluées les expériences du partenaire de logiciel ?

- ☐ Hosting
- ☐ Cloud
- ☐ Sur place

☐ L'environnement de système (infrastructures, interfaces, etc.) est décrit de manière détaillée.

☐ Un profil a été créé et envoyé aux fournisseurs.

☐ Les réponses des fournisseurs ont été évaluées de manière standardisée.

☐ (p. ex., sur le modèle des fonctionnalités, disponible en standard/adaptable/pas disponible/planifié/couvert par une entreprise de partenaire)

☐ Les données du problème pour le tour final sont formulées.

☐ Les 3 meilleurs candidats ont été informés et invités.

☐ Le catalogue des critères pour l'évaluation finale est défini.

Voici venu le moment décisif

Il est exclu de démarrer sans autre avec un projet aussi complexe que l’introduction d’un logiciel ERP. Si vous ne voulez pas perdre de vue l’optimisation des processus, les coordinations nécessaires et respecter les délais, le projet doit être rigoureusement planifié et géré. Les aspects importants sont ici la coopération, la planification du projet et les finances.

Tirer tous ensemble sur la même corde – Partenaire et collègues

Il est très important de sélectionner un partenaire de logiciel qui repose sur la confiance, on le constate déjà lors du démarrage du projet. Si l’on collabore avec un trop grand partenaire, il peut arriver que notre projet passe seulement après les projets les plus importants du partenaire. Conséquence : Déplacement des responsabilités de la part du partenaire de logiciel. L’implémentation sur place occupe alors sans cesse d’autres spécialistes. Dans les cas les plus graves le «projet clair» devient une «aventure» pour les personnes engagées. À l’inverse un partenaire trop petit pourrait vite ne pas suivre, ce qui aurait un effet préjudiciable sur la sécurité d’investissement. Pour éviter les frictions inutiles lors de la coordination et de la communication, un interlocuteur central est indispensable pour la gestion du projet – et ceci des deux côtés. Sinon, les frictions pourraient vite augmenter entre les parties en cause. Il est donc indispensable qu’un chef de projet dédié soit en charge des négociations pour la continuité du projet.

Pour que l’introduction soit un succès, il indispensable que les collaborateurs des différents services en fassent partie. Ils sont nettement plus au courant des activités au quotidien et connaissent les processus beaucoup mieux que la direction ou qu’un spécialiste de l’informatique. Les services concernés sont à même de juger si, dans un cas concret, des adaptations sont requises ou si le standard est suffisant. En outre, un projet de logiciel paritaire légitimé a plus de chance d’être accepté que s’il est imposé d’en haut – même si le besoin de débattre peut être parfois tout à fait nécessaire. Néanmoins, aucune entreprise de classe moyenne n’est en mesure de laisser complètement au personnel d’effectuer le choix pour des projets de logiciels. Le besoin en personnel du projet ERP devrait par conséquent être formalisé le plus tôt possible.

Planification du projet et stratégie d’introduction

La trame pour la planification du projet se trouve souvent à la fin du processus décisionnel. Il s’agit maintenant d’élaborer la planification à long terme, de convenir des dates et des étapes concrètes. Il convient, en outre, de répartir les tâches et le travail. Aussi serait-il profitable de consigner par écrit les responsabilités – de préférence sous la forme d’un organigramme.

Une partie importante de la planification du projet concerne le développement de la stratégie d’introduction. Pour cela, il n’y a pas solution miracle, car ici les conditions de base individuelles jouent un grand rôle.

Parmi les points les plus importants, on peut citer entre autres :

- **Le besoin de sécurité de l’entreprise**
Pendant que certaines entreprises sont enclines à corriger les erreurs en condition réelle, d’autres préfèrent passer par une phase de test approfondie ou par un fonctionnement en parallèle.
- **La complexité du projet**
Dans les petites organisations à taille humaine il est possible d’introduire des systèmes ERP en une seule étape. Dans les grandes entreprises ayant plusieurs sites, différents secteurs d’activité et des exigences individuelles élevées, une approche progressive est plus pertinente.
- **Contraintes externes.**
Les facteurs externes sont souvent à prendre en considération lors de la planification du projet. Ainsi, par exemple, il y a lieu de ne pas surcharger la logistique peu de temps avant Noël ou la comptabilité à cause du changement d’exercice à venir.

Les exigences convenues sur le système ERP seront regroupées dans le concept d’introduction. Le concept est habituellement créé par le partenaire de logiciel. Il comprend entre autres :

- les processus commerciaux et les workflows préalablement définis
- la structure de l’entreprise
- les exigences de l’entreprise & ses branches d’activité spécifiques, et
- tous les besoins d’adaptation individuels

Il arrive fréquemment, et l’expérience le montre, que l’on s’écarte de la planification originale pendant le projet, ou que le besoin d’adaptation supplémentaire apparaît. Alors, les hausses de coûts ne peuvent souvent pas être évitées.

Parlons d’argent – La planification budgétaire

Comme tout grand projet, un projet ERP doit également être budgétisé de manière suffisante. Dans la pratique, il est souvent plus facile d’obtenir, avec de bons arguments, un budget suffisant, que de ne disposer d’aucune marge à l’avance et d’être obligé de mendier une rallonge au moindre écart du budget. Souvenez-vous : Les projets ERP sont complexes. Les imprévus sont plus souvent la règle qu’une exception. La majorité du budget couvre les frais d’investissement – autrement dit : concernant la dépense pour l’introduction.

Il s'agit, par exemple :

- de l'achat du matériel nécessaire
- des éventuelles coûts des services pour la sélection, l'adaptation et l'introduction
- des prix de licence du logiciel

Contrairement aux coûts du matériel et du logiciel, celui des prestations est variable. Plus petit est le volume d'adaptation, plus la facture sera basse. Aux frais d'investissements externes vient s'ajouter la dépense interne – c'est-à-dire les frais de personnel. Parfois, ceux-ci se montent à trois fois ceux de la dépense externe. Les frais d'investissements s'appliquent généralement une seule fois. Après l'introduction, les dépenses courantes sont décisives. Les mises à jour du logiciel, les contrats de support et les services, pendant le fonctionnement de l'entreprise en font partie.

Les droits de licence sont calculés de manière différente par chaque fournisseur de logiciels.

Sont notamment décisifs, par exemple :

- les modules de programme utilisés
- le nombre d'utilisateurs

Sur le nombre d'utilisateurs on fait souvent une distinction entre les «Named-User» et les «Concurrent-User». Les Named-User sont notamment tous les utilisateurs enregistrés. On qualifie de Concurrent-User les utilisateurs qui utilisent simultanément un logiciel ERP.

Un exemple :

Pour un module, 20 utilisateurs enregistrés sont définis. Comme ceux-ci l'utilisent rarement, trois Concurrent-User sont donc suffisants. Au bout du compte, au total 20 utilisateurs peuvent employer le module, mais toujours uniquement trois utilisateurs simultanément.

Liste de contrôle des travaux préparatoires

- ☐ Les processus commerciaux et les workflows à mettre en œuvre sont documentés.
- ☐ Les besoins d'adaptation individuels sont décrits avec précision.
- ☐ L'estimation des coûts pour le matériel, le logiciel, les services et les frais de personnel propres est connue.
- ☐ Les interlocuteurs et la structure de l'équipe chez le partenaire de l'implémentation sont consignés par écrit.
- ☐ Les utilisateurs clés internes pour l'implémentation sont validés et prévus.
- ☐ La répartition des tâches dans l'équipe est fixée.
- ☐ Le calendrier du projet avec les étapes décisives et les dates d'achèvement est adopté.
- ☐ La stratégie d'introduction est définie.



Le saut dans l'eau froide

On peut se rendre compte de la qualité de la planification du projet au plus tard lors de l'implémentation. Celui qui s'est soigneusement préparé ne doit pas avoir peur du jour J. Les étapes majeures importantes au moment de l'introduction sont l'installation, les adaptations individuelles et les formations des employés.

C'est parti ! – L'installation

Dans la première étape, le système ERP est installé sur le serveur prévu à cet effet et un environnement de test est configuré. Puis on effectue la mise en place – c'est-à-dire l'adaptation de la structure du programme et des modules individuels aux besoins respectifs de l'entreprise. Le concept d'introduction convenu auparavant en est la base.

Les points importants sont :

- le réglage des processus
- le paramétrage des autorisations et des rôles des utilisateurs
- l'adaptation des formulaires, listes et masques et
- le cas échéant, la programmation des fonctions ou des interfaces

Les traitements particuliers – les adaptations individuelles

Un logiciel «prêt à l'emploi» entre en ligne de compte dans les moyennes et grandes entreprises, éventuellement lors de créations d'entreprises. Pour tous les autres cas, les adaptations individuelles sont souvent inévitables. Les suggestions proviennent surtout des utilisateurs clés. La mise en œuvre technique appartient au partenaire de logiciel. Comme le «Customizing» modifie le standard du logiciel de l'entreprise, une documentation détaillée est obligatoire. Les tests détaillés garantissent que le logiciel maîtrise également les futurs changements de version. L'ampleur du travail d'adaptation a souvent beaucoup d'influence sur l'évolution du projet et sur le coût total. Il est peut-être temps d'examiner la nécessité d'un œil critique. Trop d'adaptations non planifiées ont un effet négatif sur le planning souvent très serré.

La question, s'il s'agit lors des adaptations d'une propriété garantie ou d'une extension payante, fait partie des points de conflit les plus fréquents des projets ERP. Une définition de projet suffisamment concrète évite les divergences de vues.

Veiller sur tout – Formations des collaborateurs

L'introduction d'un système ERP moderne à elle seule ne suffit pas pour travailler de manière efficace. Le personnel doit également pouvoir totalement maîtriser le nouveau logiciel. Face à la complexité d'un logiciel d'entreprise, il n'y a pas d'autres solutions que les formations classiques.

Ensuite, c'est la question de la bonne période qui se pose. Celle-ci devrait se trouver peu de temps avant le jour J, car le savoir acquis est extrêmement éphémère. En outre, les collaborateurs ne peuvent suivre les formations que sur la base des données réelles de l'entreprise. Le contenu des formations doit correspondre aux exigences et différents départements de l'entreprise. Il en est de même pour les documents de formation qui devraient être spécifiquement adaptés aux champs d'applications concernés. Pour les grandes entreprises, un plan de formation est recommandé. Celui-ci rend compte sur les participants, les contenus, les délais et le formateur.

Cette fois, c'est sérieux – Tests et réception finale

Avant qu'un logiciel soit mis entre les mains des collaborateurs, il doit être minutieusement testé. À cette fin, les données réelles de l'entreprise sont importées dans un environnement de test et toutes les fonctions sont contrôlées dans les moindres détails. Les processus commerciaux fidèles au quotidien sont simulés et passés en revue.

Des listes de contrôle aident à faire le point sur les fonctions et les processus les plus importants. Si toutes les conditions sont remplies, la réception finale du système suit.

Liste de contrôle de l'implémentation

- ☐ Les serveurs sont connectés au réseau de l'entreprise
- ☐ Le logiciel ERP est installé.
- ☐ Les modules supplémentaires sont installés.
- ☐ Toutes les places de travail sont reliées au logiciel ERP.
- ☐ Toutes les fonctions et tous les processus ont été paramétrés.
- ☐ Les profils d'utilisateurs et les accès ont été définis.
- ☐ Les adaptations individuelles sont implémentées.
- ☐ Les collaborateurs sont formés.
- ☐ Tous les tests sont terminés.
- ☐ Date de la mise en service : _____

Tout est bien qui finit bien

La relation avec le partenaire de logiciel ne se termine pas en appuyant simplement sur le bouton. Des imperfections subsistent souvent les jours qui suivent l’introduction du système. Ensuite, le statut du système passe en mode «Exploitation».

À ce stade, il y aurait encore des retouches

Les projets ERP sont très souvent soumis à des délais très courts. Il n’est pas rare que les responsables passent des nuits blanches jusqu’au jour J. Ils manquent alors souvent de temps pour effectuer des tests exhaustifs détaillés. Dans de nombreux cas, il serait excessif de certifier, immédiatement après l’introduction du système, qu’il est pleinement opérationnel. Pour la plupart des projets, les entreprises ont jusqu’à 14 jours pour tester le système en exploitation réelle. Si des lacunes opérationnelles sont constatées ou si des erreurs se produisent, elles doivent être corrigées. Si, au contraire, tout se déroule comme prévu, l’entreprise confirme l’exécution correcte de la prestation. Le jour de la confirmation est en même temps pris en considération comme date officielle de passage en exploitation réelle.

Les prestations de services

À partir de la date de réception finale, vous pouvez bénéficier de prestations convenues par contrat. Cela concerne avant tout le support défini du logiciel. Pour certaines entreprises de taille moyenne viennent s’ajouter des prestations de suivi supplémentaires et de formation, prises en compte immédiatement après l’introduction du système pour la «phase critique». La garantie démarre avec le passage en exploitation réelle.

Le passage en exploitation réelle. Pour que tout se passe bien dans les derniers instants, vous deviez bien vous préparer à affronter le jour J.

Les conseils suivants vous aideront :

- Mettez l’accent sur la phase critique après l’introduction. Mettez suffisamment de collaborateurs à disposition et prévoyez, le cas échéant, des prestations supplémentaires.
- Contrôlez soigneusement le nouveau logiciel d’entreprise avant de signer la déclaration explicite de prise de livraison.
- Signalez à temps les lacunes et les erreurs.
- Assurez-vous à ce que le partenaire de logiciel fournisse la prestation convenue pour le bon fonctionnement du système.

Restez toujours au top

Le sujet «ERP» ne s’est pas achevé avec la livraison et l’introduction réussie du logiciel de l’entreprise. La flexibilité des solutions modernes permet de rapidement prendre en considération de nouvelles idées, de les mettre en pratique et de bénéficier ainsi d’avantages concurrentiels.

Les systèmes ERP sont comme les organismes vivants. Les entreprises ne peuvent bénéficier de la technique que dans la mesure où le logiciel est régulièrement mis à jour. Les lacunes opérationnelles et le potentiel d’amélioration viennent souvent du fait que les collaborateurs ont pu faire des expériences et ont pu avoir l’occasion d’aborder les nouvelles possibilités de manière intensive. De plus, un environnement de marché dynamique apporte sans cesse de nouvelles exigences aux entreprises et le législateur se tourne rarement les pouces durant une longue période. De nouvelles idées vous donnent également la chance, après l’introduction du logiciel, d’obtenir des avantages concurrentiels avec le nouveau système ERP.

En outre, le passage en exploitation réelle peut avoir pour conséquence que les actions de formation effectuées ne suffisent pas pour utiliser pleinement le potentiel du logiciel de l’entreprise. Dans ce cas, il serait utile de réfléchir à des formations complémentaires.

Conclusion

Ambitieux, mais réalisable

Nul doute, l'introduction d'un logiciel ERP est un tour de force, pour les PME et les grandes entreprises – avec de nombreux pièges. Une préparation soigneuse du projet aide à éviter les erreurs et à choisir avec précision le logiciel qui convient parfaitement, à l'entreprise. Un changement de logiciel modifie la façon de penser, tout comme la performance opérationnelle de l'entreprise est prise en compte.

Le moment est toujours opportun pour réfléchir et optimiser les processus existants. Celui qui prévoit assez de temps pour impliquer les collaborateurs et structurer les processus, a de bonnes chances d'avoir une durée d'amortissement relativement courte.

Copyright
Sage Suisse SA
Tous droits réservés, en particulier les droits de reproduction, de diffusion et de traduction. Aucune partie de l'ouvrage ne peut en aucun cas être reproduite (photocopie, microfilm ou autre procédure) sans autorisation écrite de Sage Suisse SA ou être sauvegardée, reproduite ou diffusée, à l'aide de systèmes électroniques.

Sous réserve de modifications techniques, formelles et graphiques.

Sage a apporté une attention particulière dans la préparation et l'édition de cette documentation, mais ne peut toutefois pas garantir l'exactitude et l'exhaustivité de ces données. Si vous souhaitez un conseil juridique détaillé, veuillez vous adresser à votre avocat.

Photos
Logiciel Sage



Sage Suisse SA est présent sur le marché suisse depuis 30 ans. Environ 60 000 PME utilisent nos logiciels de gestion et nous sommes un des leaders sur le marché suisse. Nous sommes également l'un des rares fournisseurs de solutions ERP.

Chaque entreprise est différente, raison pour laquelle nous proposons des produits et des services répondant aux différents besoins. Les logiciels financiers, de salaires et de gestion commerciale sont standardisés et faciles à utiliser. En plus d'un travail mobile, ils permettent aux PME de gérer leur entreprise de manière sûre et efficace.

Grâce à son architecture ouverte, le logiciel peut être à tout moment enrichi de solutions spécifiques aux diverses branches d'activité. Avec le support et les formations, nous aidons les PME à implémenter les logiciels et apportons un soutien quant aux questions de gestion d'entreprise. Nous collaborons en outre avec environ 450 partenaires de distribution dans toute la Suisse.

Sage Suisse SA fait partie du groupe international Sage. Les PME bénéficient ainsi de la combinaison unique de connaissances approfondies des marchés locaux, d'une force d'innovation mondiale et de l'expérience de plusieurs millions de clients. Nous sommes officiellement certifiés « Microsoft Certified Gold Partner ».

Vous pouvez obtenir de plus amples informations sous www.sage.com/ch

Sage Suisse SA
Platz 10
6039 Root D4
T +41 58 944 19 19
F +41 58 944 18 18
info@sagesuisse.ch
www.sage.com/ch

