



## Mise en place d'un ERP

### Charges des tâches de la maîtrise d'ouvrage

## **Table des matières**

<b><u>1 AVANT PROPOS.....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>2 ETUDE PRÉALABLE.....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>3 CAHIER DES CHARGES.....</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b><u>4 CHOIX DE LA SOLUTION ET DU PRESTATAIRE.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>5 MANAGEMENT GÉNÉRAL DU PROJET.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>6 MAQUETTAGE / PROTOTYPAGE.....</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b><u>7 PARAMÉTRAGE – MISE EN OEUVRE DES SPÉCIFIQUES.....</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b><u>8 REPRISE DES DONNÉES.....</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b><u>9 ELABORATION DES JEUX D'ESSAI ET RECETTE.....</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b><u>10 FORMATION DES UTILISATEURS FINAUX.....</u></b>	<b><u>8</u></b>
<b><u>11 DÉMARRAGE ET ASSISTANCE AU DÉMARRAGE.....</u></b>	<b><u>8</u></b>
<b><u>12 CONCLUSION.....</u></b>	<b><u>8</u></b>

## **1 Avant propos**

Ce document décrit les différentes phases d'un projet de mise en oeuvre d'ERP et insiste sur les points de la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage (le client final). Il fournit également une estimation de la charge de travail à prendre en compte côté maîtrise d'ouvrage (la charge de travail ne devant pas être confondue avec la durée de chaque phase).

Les phases traitées sont les suivantes :

- Etude préalable,
- Cahier des charges,
- Choix de la solution et du prestataire,
- Management général du projet,
- Maquettage / prototypage,
- Paramétrage – Mise en oeuvre des spécifiques,
- Reprise des données,
- Recette,
- Formation des utilisateurs finaux,
- Démarrage et assistance au démarrage.

## **2 Etude préalable**

L'étude préalable a pour objet de :

- Préciser les objectifs du projet,
- Préciser le périmètre fonctionnel du projet (ventes, achats, logistique d'exécution, GPAO, comptabilité etc.),
- Fournir la liste des entités (sociétés, sites, divisions ...) concernées par le projet,
- Sur la base des points précédents fournir la liste des parties prenantes du projet ce qui permet de construire un groupe projet cohérent,
- Fournir une évaluation de la volumétrie des données en nombre d'objets à manipuler (nombre de clients, de commandes, de lignes de commandes, de lignes de préparation, de factures, de lignes de factures, etc.)
- Fournir un état des lieux et une cartographie des systèmes existants entrant dans le périmètre fonctionnel du projet : Savoir d'où on part est une information indispensable à la mesure de l'effort à fournir pour arriver à la situation désirée qui sera précisée par le cahier des charges.

- Expliciter les points de l'existant qui donnent satisfaction mais aussi les axes d'amélioration souhaités et / ou possibles,
- Préciser le timing souhaité pour la mise en place.

La charge de réalisation de cette étude est approximativement de 10 jours partagés entre les interviews et la rédaction.

### **3 Cahier des charges**

Le cahier des charges formalise de façon très précise les besoins du maître d'ouvrage quant au système futur et ce pour chaque fonction entrant dans le périmètre fonctionnel du projet :

- Organisation en vigueur dans l'entreprise,
- Règles de gestion applicable,
- Données fournies en entrée de la fonction,
- Données requises en sortie.

Il sera transmis aux éditeurs et / ou intégrateurs des solutions envisagées afin de leur permettre de mesurer l'adéquation de leurs solutions avec les besoins du maître d'ouvrage et par là de chiffrer et de formaliser leurs offres.

Outre la description des fonctions attendues dans le système futur, il comprendra une grille de réponse à remplir par chaque prestataire répondant à l'appel d'offre de sorte qu'il soit possible d'établir une grille (pondérée) permettant de comparer « rationnellement » les solutions entre elles.

Outre les informations financières et techniques ainsi que les références permettant de mieux connaître les prestataires, cette grille demandera pour chaque fonction attendue si la solution proposée la comporte :

- « en standard » (c'est à dire pouvant être présentée lors d'une démonstration du produit),
- « de façon paramétrable » (nécessitant un paramétrage du système par un consultant mais sans développement spécifique),
- « en spécifique » (nécessitant un développement informatique),
- ou pas du tout.

Outre son utilité durant la phase de sélection de la solution, le cahier des charges sera partie intégrante du contrat d'intégration de la solution retenue par le maître d'ouvrage.

La charge de réalisation de cette phase est approximativement de 30 jours partagés entre les interviews, la rédaction et la validation du document par le maître d'ouvrage (le processus de validation pouvant comporter plusieurs itérations).

## **4 Choix de la solution et du prestataire**

L'objet de cette phase est d'organiser et de gérer l'appel d'offres :

- Sélection des éditeurs et / ou prestataires destinataires,
- Réponses aux questions posées par les prestataires,
- Réception des réponses et établissement d'une fiche synthétique d'évaluation de la solution,
- Etablissement de la grille comparative des solutions proposées,
- Organisation de réunions de présentation des offres et des solutions par les prestataires apportant une réponse susceptible d'entrer dans une short list,
- Etablissement avec le maître d'ouvrage d'une short list définitive,
- Organisation de réunions de présentation plus approfondie des offres entrant en short list : Si possible présentation par les prestataires d'une maquette sur la base d'un jeu d'essai fourni par le maître d'ouvrage (repris de cas réels).
- Préconisation d'une solution, la décision finale revenant bien entendu au maître d'ouvrage,
- Communication de la décision aux prestataires (retenu et non retenus),
- « Déminage » des contrats proposés par le prestataire retenu (le futur « maître d'oeuvre ») de sorte à éliminer les clauses trop défavorables au maître d'ouvrage, fourniture d'un contrat type si le prestataire n'en propose pas.

La charge de cette phase est d'environ 10 jours.

## **5 Management général du projet**

Cette phase n'en est pas à proprement parler une car elle s'étend de la signature du contrat au démarrage effectif de la solution en réel. Tout au long du projet, il est nécessaire de contrôler la bonne gestion du projet :

- Respect du planning prévu,
- Respect du budget prévu (qui passe notamment par un contrôle strict des demandes de modifications effectuées par le groupe projet),
- Respect du formalisme prévu par le contrat (rédaction des comptes rendus de réunions et d'intervention dûs par le prestataire, demandes formalisées par écrit etc.). Si le prestataire propose un PAQ (plan d'assurance qualité) au début du projet, il convient de le faire respecter tout au long du projet.
- Mise sur la table des problèmes dès lors qu'ils sont connus et proposition de solutions constructives avec le directeur de projet prestataire.
- Tenue de la liste des problèmes, de la liste des demandes et de la liste des risques.
- Maintien de la cohésion de l'équipe projet interne et prestataire de sorte que toute l'équipe projet pousse dans le même sens et au bon moment.
- Elaboration des documents d'avancement avec le directeur de projet du prestataire et

participation aux comités de pilotage (un à deux par mois en fonction de la proximité du démarrage).

La charge globale de management général du projet est d'environ 10 jours (pour un projet de taille moyenne).

## **6 Maquettage / prototypage**

Une fois le contrat signé, les consultants du prestataire retenu vont, sur la base du cahier des charges et sur la base du standard de la solution retenue, présenter les différentes options de paramétrage et les faire valider lors de réunions de présentation auxquelles sont conviés les membres du groupe projet.

Les comptes rendus de ces réunions servent à rédiger un document complet appelé « dossier de maquettage » ou « dossier d'adéquation » ou « dossier de validation projet » qui décrit le système futur tel que proposé par le prestataire et qui tend dans son esprit à se substituer au cahier des charges dans la suite du projet. C'est pourquoi la validation du client est en général requise par le prestataire. A noter que cette phase déclenche souvent la facturation d'une partie des prestations d'intégration.

Il est donc nécessaire de :

- Participer de façon assidue aux réunions de maquettage ainsi qu'aux réunions de validation du dossier de maquettage,
- Lire avec attention les comptes rendus rédigés par le prestataire et signaler (par écrit) tout désaccord ou toute incompréhension,
- Lire avec attention le dossier final et le recouper avec le cahier des charges.

A noter durant cette phase la nécessité de canaliser les demandes émises par le groupe projet qui peut avoir tendance à tomber dans le travers dit de « model extasy » qui aboutit à la conception d'un système trop complexe et trop coûteux.

Nous estimons la charge liée à cette phase à environ 10 jours. Elle dépend évidemment du nombre de réunions demandées par le prestataire et des itérations nécessaires pour la validation du document final.

## **7 Paramétrage - Mise en oeuvre des spécifiques**

Durant cette phase, les équipes du prestataire (consultants, analystes, chefs de projet) effectuent le paramétrage de la solution retenue et réalisent les développements spécifiques validés lors de la phase de maquettage.

Il est de la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage de répondre aux questions posées par les intervenants du prestataire, qu'il s'agisse de précisions par rapport au dossier de maquettage ou au cahier des charges, ou qu'il s'agisse de valider les maquettes d'états ou de transactions présentées par le maître d'oeuvre.

La charge de travail liée à cette phase (côté maîtrise d'ouvrage) est comptabilisée dans le management général du projet.

## **8 Reprise des données**

Dès la phase de maquettage terminée, il convient d'organiser et de préparer la reprise des données de l'ancien système vers le nouveau système :

- Liste des fichiers à reprendre (client, articles, nomenclature etc.),
- Organisation de l'extraction des données du système existant,
- Mise au format requis par le système cible,
- Intégration dans le système cible
- Recyclage des anomalies d'intégration,
- Contrôle de complétude des données reprises.

Il est peu probable que les intégrateurs s'engagent quant à la bonne fin de ces opérations car ils ne peuvent préjuger de la qualité des systèmes existants.

L'organisation à proprement parler de la phase de reprise représente une charge d'environ 10 jours (à ne pas confondre avec la charge liée aux reprises elles mêmes).

## **9 Elaboration des jeux d'essai et recette**

La recette (encore appelée phase de réception), consiste en la vérification par le maître d'ouvrage du bon fonctionnement du nouveau système et de la complétude des fonctionnalités qu'il comporte eu égard aux exigences du cahier des charges et du dossier de maquettage.

La qualité des jeux d'essai conditionne le déroulement des opérations de recette du système. Les prestataires laissent en général le client rédiger lui même lesdits jeux d'essai (ou scénarios de recette) car c'est le client qui connaît le mieux son métier. Néanmoins, le prestataire a besoin de s'assurer que le système fonctionne avant de venir recetter avec le client c'est pourquoi il rédige lui même des scénarios de recette. Ils sont évidemment simples et ne visent pas à s'assurer que le système va fonctionner correctement dans l'ensemble des cas connus par son client.

Les contrats d'intégration prévoient en général que si le client ne fournit pas de jeu d'essai, la recette sera prononcée sur la base du jeu d'essai fourni par le prestataire, ce qui aboutit à une recette en général trop rapide pour garantir un niveau de qualité de fonctionnement acceptable lors du

démarrage en réel.

La charge induite par ces opérations est de l'ordre de 20 jours, à partager entre la rédaction des scénarios proprement dits et la participation aux séances de recette.

## **10 Formation des utilisateurs finaux**

Cette phase doit s'effectuer juste avant le démarrage du système en réel faute de quoi les utilisateurs privés de pratique immédiate vont tout oublier.

Le prestataire, en plus d'assurer la formation, va bien sûr fournir une documentation du système : Cependant, cette documentation devra être adaptée au contexte de l'entreprise cliente pour constituer un mode opératoire réellement utilisable par les opérateurs de l'entreprise, notamment ceux qui vont intégrer l'entreprise postérieurement à la phase de formation.

Il conviendra de prévoir une charge de quelques jours pour la réalisation de cette opération.

## **11 Démarrage et assistance au démarrage**

Tout le travail décrit dans les paragraphes précédents devrait assurer un démarrage dans des conditions de qualité acceptable pour ne pas perturber les opérations de l'entreprise.

Toutefois durant les trois premiers mois d'utilisation du système en réel, il convient de prévoir une ressource pour gérer les problèmes résiduels et leur prise en compte dans l'ordre des priorités opérationnelles et non dans le désordre.

La charge de gestion de ces problèmes est d'environ 10 jours (répartie à 80 % sur le premier mois suivant le démarrage en réel).

## **12 Conclusion**

La charge totale de travail côté maîtrise d'ouvrage est approximativement d'une centaine de jours. Elle s'étale sur la durée du projet qui en moyenne s'étale sur 12 mois.

Elle peut être effectuée par une ressource interne de l'entreprise cliente dès lors qu'elle dispose des compétences pour le faire et que sa disponibilité est réelle, ce dernier point se vérifiant assez rarement puisque les ressources compétentes sont rarement inoccupées. Il est donc souvent utile de confier toute ou partie de ces tâches à une ressource externe dont c'est le métier.