

## Lecture individuelle n° 2

Mettre en œuvre et piloter un projet ERP



## Table des matières

1. Introduction.....	4
2. C'est quoi un ERP.....	5
2.1. Facteurs clés du succès de la mise en place d'un ERP.....	5
2.2. Risques.....	5
2.3. Tableau d'évaluation d'un projet.....	5
3. L'avant-projet.....	6
3.1. Stratégie SI.....	6
3.2. Constat.....	7
3.3. Le SWOT.....	7
3.4. Le pré-projet.....	7
3.4.1. Critères de sélection.....	7
3.4.2. Choix du directeur de projet.....	8
3.5. Objectif.....	8
3.6. Planning.....	8
3.7. Coût.....	8
3.8. Gains du projet.....	8
3.9. Stratégie de déploiement.....	9
3.10. Le kick-off.....	9
4. Mise en place du projet.....	10
4.1. La conception.....	10
4.1.1. BPR.....	10
4.1.2. Core Model.....	10
4.1.3. Les scénarios test.....	10
4.1.4. Atteinte objectifs projet.....	11
4.1.5. Les demandes de développement spécifiques.....	12
4.1.6. L'organisation des supports.....	12
4.1.7. Gestion des utilisateurs et profils.....	12

- 4.1.8. Organisation évolutions ..... 12
- 4.1.9. Principes de codification ..... 14
- 4.2. Build..... 14
- 4.3. Test ..... 14
  - 4.3.1. Criticité des bugs ..... 14
- 4.4. Reprise des données ..... 15
- 4.5. Formation ..... 15
- 4.6. Livrables..... 15
- 4.7. Le go/nogo..... 16

## 1. Introduction

L'ouvrage que j'ai choisi pour cette lecture individuelle est « Mettre en œuvre et piloter un projet ERP » de Hervé Petit.

Cette ouvrage a été publié en décembre 2017.

Cet ouvrage parle de toutes les phases nécessaires afin de mettre en place un ERP dans une entreprise.

Cette lecture individuelle correspond au niveau débutant de la compétence B1 et B3 du référentiel de compétences.

## 2. C'est quoi un ERP

De l'anglais « Entreprise Ressources Planning », un ERP est un système permettant de planifier les ressources de l'entreprises qu'elles soient humaines, financières, industrielles...

Il est basé sur quelques principes fondamentaux :

- Une donnée n'existe qu'à un seul endroit, il n'y a pas de doublons. Si elle est modifiée, elle est alors instantanément changée pour tous ceux qui l'utilisent.
- Tout le flux opérationnel est géré par un seul système et pas par différents systèmes interfacés.
- Les ERP ont été conçues pour que les adaptations aux fonctionnements de l'entreprise se fassent par du « paramétrage », c'est-à-dire par le choix d'options.

### 2.1. Facteurs clés du succès de la mise en place d'un ERP

Afin qu'un ERP soient bien mis en place dans une entreprise, il a différents facteurs qui aident à cela :

- Sponsorship de la direction générale :  
La direction générale doit veiller à la communication en informant les collaborateurs de tout ce qui va se passer avec le nouvel ERP, de préférence en utilisant de la communication positive que négative, afin de faire face aux résistances aux changements.
- Gestion du planning :  
Lorsque l'on a un projet de mise en place d'un ERP dans une entreprise, on peut se dire que l'on met en place à une date fixe inchangeable, ce qui peut avoir des conséquences comme par exemple la suppression de certains livrables, diminuer la qualité de certains livrables, augmenter le budget afin de respecter la date...  
On peut aussi se dire que l'on démarre « quand on est prêt », la conséquence est que dans un tel projet, on n'est jamais vraiment prêt et il risque de traîner et de ne jamais être vraiment réalisé.  
La solution pour cela est de démarrer le projet « quand il faut ». Il s'agit de peser le pour et contre et trouver le moment le plus adapté pour commencer l'implémentation de l'ERP.
- Objectif clair  
L'objectif du projet doit être clair, sans ambiguïté possible et mesurable.
- Capacité à prendre des décisions rapidement

### 2.2. Risques

Les causes qui mènent le plus souvent à un échec d'un projet comme celui-ci, sont les suivantes :

- Certaines entités de l'entreprise n'accordent pas la priorité au projet ERP
- Les décisions prises au cours du projet sont remises en cause
- Le périmètre change pendant le projet : de nouvelles entités entrent dans le projet, de nouvelles fonctionnalités, des nouvelles contraintes légales...

### 2.3. Tableau d'évaluation d'un projet

Le tableau suivant permet de mesurer les chances de réussite d'un projet :

	D	C	B	A
Le directeur général participe aux comités de pilotage et/ou stratégique	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
Les décisions prises sont remises en cause	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Les décisions sont acceptées de tous	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours

	D	C	B	A
Des décisions restent en suspens	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Des décisions prises ne sont pas appliquées impunément	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Les ressources du projet sont disponibles	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
La réussite du projet fait partie des objectifs de toutes les directions métier	Aucune	Quelques-unes	La plupart	Toutes
Les primes sur objectif des acteurs du projet prennent en compte la réussite du projet, à des niveaux importants	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
Les résistances au changement sont sanctionnées par la hiérarchie	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
Les comités se tiennent régulièrement	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
Tous les acteurs du projet sont présents lors des réunions, ateliers, comités	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
La communication du projet est...	Inexistante	Insuffisante	Suffisante	Complète
La communication des décisions du projet est...	Inexistante	Insuffisante	Suffisante	Complète
Les arbitrages donnent raison à la reconduite de l'existant	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
TOTAL des cases cochées				

D : Le projet va être un échec certain si rien ne change.

C : Gros danger d'échec pour le projet

B : Le projet peut réussir, mais doit être audité régulièrement.

A : Le projet a toutes les chances de réussir, mais il faut rester vigilant et conserver ces évaluations.

### 3. L'avant-projet

#### 3.1. Stratégie SI

La stratégie système d'information découle de la stratégie d'entreprise. Elle est là pour l'accompagner et la soutenir.

Par exemple :

- L'entreprise a une forte croissance  
Cela veut dire que le SI doit être « scalable », c'est-à-dire, pouvoir grossir autant que la croissance de l'entreprise.
- L'entreprise doit absolument respecter la réglementation des pays  
Il faut donc choisir un éditeur qui s'engage à être en complète conformité aux règlementation des pays dans lesquels la solution sera déployée.

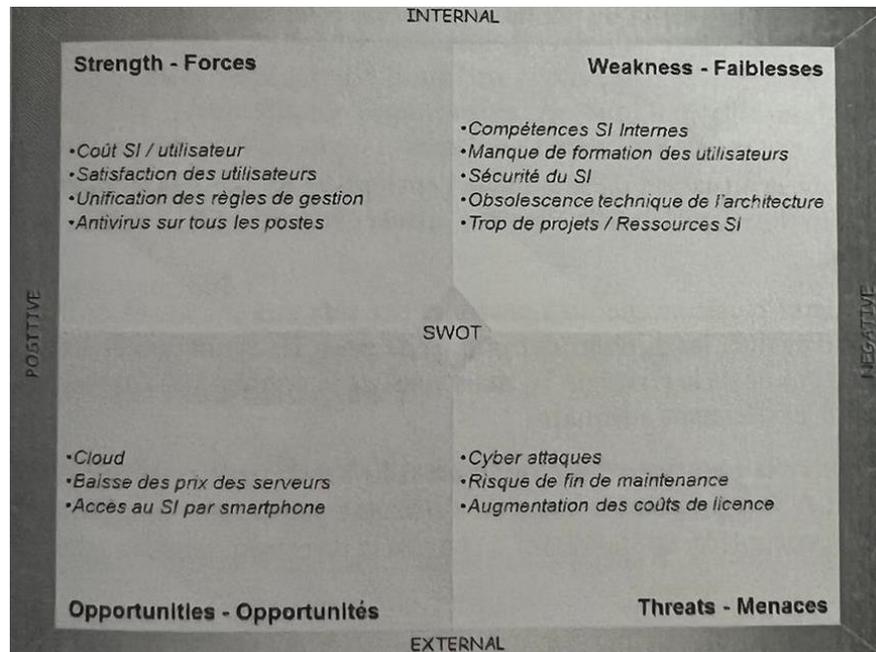
Toutes ces différentes réflexions vont permettre de bâtir la stratégie SI. A savoir que celle-ci n'est pas statique, elle découle de la stratégie de l'entreprise et doit s'y adapter.

### 3.2. Constat

C'est le moment où l'on compare notre stratégie SI avec la situation actuelle, afin de savoir ce qu'il faut améliorer ou ajouter dans le nouveau SI.

### 3.3. Le SWOT

Il s'agit d'un outil classique d'analyse d'une situation afin d'en déterminer les forces et les faiblesses (internes à l'entreprise) et les opportunités et menaces (externes à l'entreprise).



### 3.4. Le pré-projet

#### 3.4.1. Critères de sélection

Afin de choisir l'ERP le plus adapté à l'entreprise, il faut faire son choix par rapport à ces différents critères :

- Pérennité
 

Il s'agit du critère le plus important, car un ERP est un investissement important en ressources, financières et humaines, internes et externes. Il faut donc qu'il puisse s'amortir sur minimum 10 ans.

Pour cela, il faut choisir un éditeur ayant une bonne santé financière, mais aussi qui s'adapte aux changements de l'environnement en proposant des nouvelles versions de son ERP (en une moyenne de tous les 2-3 ans).
- Scalabilité
 

L'ERP doit être capable d'accompagner la croissance de l'entreprise. Il faut qu'il soit apte à gérer beaucoup plus d'informations quelques années après son implémentation au sein de l'entreprise, sans pour autant que les performances se dégradent.

Pour s'assurer de cela, il faut exiger des benchmarks de volume et de performance.
- Déploiement
 

Si on a une croissance externe, il est important d'avoir le même ERP au sein de toutes nos organisations. Pour cela, il est impératif que le système soit facilement déployable.
- Escrow

Il s'agit d'un contrat qui permet de se protéger contre la faillite de l'éditeur. En cas de faillite de ce-même, le contrat garantit que l'éditeur doit mettre à dispositions les sources de son logiciel afin que ses clients puissent continuer à faire évoluer leur SI.

### 3.4.2. Choix du directeur de projet

Il y a différentes options pour choisir le directeur de projet, parmi lesquelles la DSI, la DAF, le comité de direction.

Cependant, il est préférable de prendre un directeur de projet externe, car cela a plusieurs avantages :

- La personne externe n'aura a priori, pas de parti pris, ce qui permet d'avoir une vision plus objective.
- Après que le projet est fini, les choix douloureux ne laisseront pas de trace, car ils ont été pris par quelqu'un d'externe, ce qui permet d'éviter les conflits entre collègues.

### 3.5. Objectif

L'objectif d'un projet doit être mesurable, et il peut être divisé en plusieurs sous-objectifs, comme :

- Les règles de gestion sont définies et validées.
- Tous les matériels nécessaires sont installés et testés OK.
- L'environnement de production est opérationnel .
- Anciens SI déconnectés et sauvegardés.
- ...

Cependant, le vrai objectif d'un projet dépend de la direction générale. Il faut donc vérifier la couverture du besoin de cette-même.

### 3.6. Planning

Une fois l'objectif décliné en sous-objectifs, il faut estimer chaque livrable en charge de travail et non pas en délai.

Dans cette phase du projet, il peut être intéressant d'utiliser des outils comme MS-Project.

### 3.7. Coût

Le coût du projet se décline en plusieurs thèmes :

- Coût de l'achat des licences de l'ERP et de la base de données. Si les licences sont en location (en SAAS), elles ne seront pas incluses dans le coût du projet, mais dans celle du « RUN ». Si elles sont achetées, elles représentent alors un investissement qui se retrouve dans le bilan comptable de la société.
- Coût de l'achat du nouveau matériel « hardware ».
- Coût des développements spécifiques
- Coût de modernisation des locaux : câble réseau, aménagement des salles serveurs avec climatisation...

### 3.8. Gains du projet

Ils existent plusieurs facteurs indiquant le gain apporté par un projet ERP :

- Les fonctionnalités supplémentaires

Avoir des fonctionnalités supplémentaires, permet de réduire le temps passé par un collaborateur sur une certaine tâche et ainsi en faire d'autres, ce qui est un gain en productivité.

- L'évolution des compétences utilisateurs  
Les utilisateurs d'un ERP vont gagner en expertise, en productivité et en analyse, ce qui correspond à un gain.
- Les évolutions demandées par les clients  
Pouvoir répondre aux exigences des clients, n'est pas forcément un gain, mais si cela permet d'éviter qu'il aille ailleurs, c'est un gain en quelque sorte, car ça évite de perdre du chiffre d'affaires.
- Contrôle interne simplifiée  
La mise en place d'un ERP, permet de regrouper toutes les activités d'une entreprise en un seul SI, ce qui permet de contrôler plus facilement toutes les données de l'entreprise, toutes les statiques... car tout est groupé au même endroit
- L'image donnée aux clients  
La mise en place d'un ERP donne une bonne image de marque à l'entreprise. En effet, souvent les projets de mise en place d'un ERP échouent. La réussite d'un tel projet montre que l'entreprise est capable de mener des projets importants, complexes et est organisée de manière à gérer non seulement le quotidien, mais également, le renouveau.

### 3.9. Stratégie de déploiement

Il existe plusieurs façons de déployer le nouveau SI :

- Déploiement en Big Bang, c'est-à-dire toutes les fonctionnalités et entités en même temps.
- Déploiement par groupe de fonctionnalités : par exemple, la finance sur toutes les entités puis, une fois que le premier lot est stabilisé, faire basculer toutes les entités avec les autres fonctionnalités.
- Déploiement mixte : déployer en Big Bang les fonctionnalités « back-office » (tout ce qui ne touche pas le client, comme les achats, le transport des matières premières, la comptabilité...) sur toutes les entités. Puis, déployer ensuite les fonctionnalités front office.

### 3.10. Le kick-off

C'est le lancement officiel du projet. Il s'agit du moment où l'entreprise communique largement sur le projet.

La communication doit contenir les points suivants :

- Le « pourquoi » du projet : donner du sens à ce qui va être fait.
- L'objectif du projet
- Les acteurs du projet
- Le planning prévisionnel
- Les rôles et responsabilités de chacun
- ...

Le document rassemblant toutes ces informations doit être largement communiqué à toute l'entreprise, sous la forme d'une newsletter, avec un champ lexical accessible à tous.

## 4. Mise en place du projet

### 4.1. La conception

#### 4.1.1. BPR

Le Business Process Reengineering est la réflexion consistant à optimiser les process et les organisations d'une entreprise.

Nous pouvons définir ces nouveaux process en :

- Analysant les process actuels
- Les comparer avec les « best practices » du secteur
- Les comparer avec ce que l'ERP peut modéliser

Ensuite il faut faire évaluer les différents aspects aux acteurs du projet à l'aide d'un tableau

Arguments	Option 1	Option 2	Option 3
Fonctionnel	+/-	+/-	+/-
Coût	+/-	+/-	+/-
Savings	+/-	+/-	+/-
Efficienc	+/-	+/-	+/-
Sécurité	+/-	+/-	+/-
Simplicité	+/-	+/-	+/-
Pérennité	+/-	+/-	+/-
Respect des obligations légales	+/-	+/-	+/-
Autres...	+/-	+/-	+/-

La décision sera prise par apport à l'option apportant le plus d'arguments pour.

#### 4.1.2. Core Model

Il s'agit d'un ensemble de règles de gestion, de process, de paramètres, de programmes, d'organisations qui définit le fonctionnement d'une entité de l'entreprise.

Il sert au déploiement de l'ERP sur une nouvelle entité de l'entreprise, interne ou externe.

#### 4.1.3. Les scénarios test

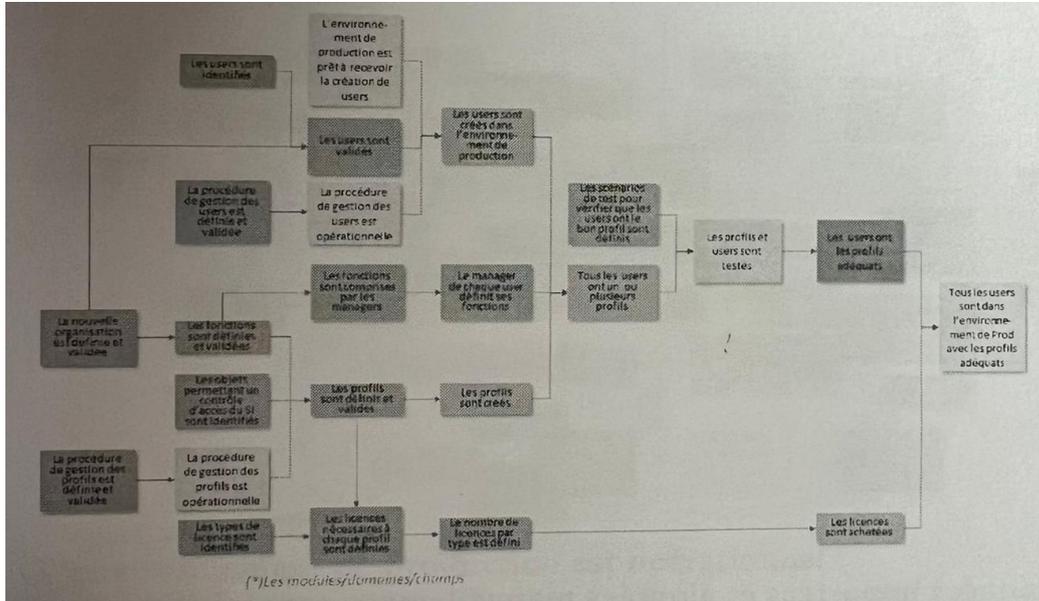
Il s'agit d'une suite d'opérations permettant de vérifier que le SI permet de dérouler avec succès les nouveaux process avec la nouvelle organisation. Ils font partie intégrante du design. Il s'agit de la formulation des scénarios de test « métier ».

Les scénarios de test permettent :

- De réaliser des test pertinent
- De décider au changement du système (Go Live) si les scénarios sont testés et suffisamment OK.
- De générer des documents de formation
- ...

Pour avoir des scénarios de test pertinents, il faut :

- Un scénario métier décrivant des évènements et des actions
- Une description concrète des situations
- Commencer par des cas générales, et ensuite les cas particuliers.
- Le scénario doit être conforme aux règles de gestion de l'entreprise.
- ...



#### 4.1.4. Atteinte objectifs projet

La fin d'un projet est atteinte si on a atteint un certain nombre de critères clairs et mesurables.

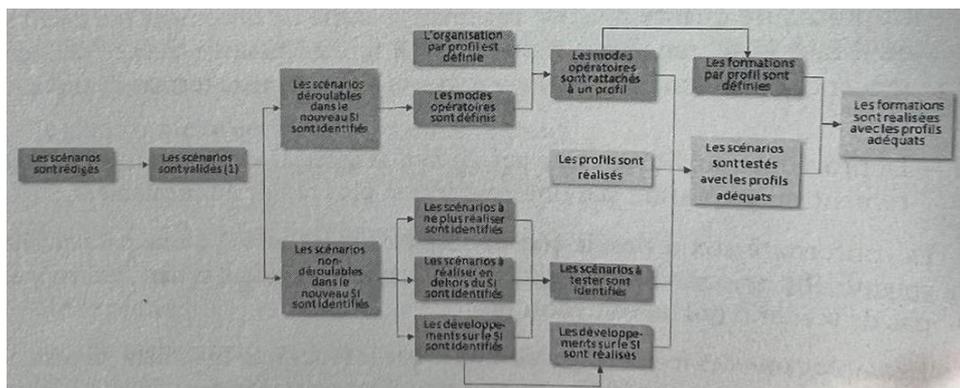
Afin d'atteindre des sous-objectifs, nous pouvons faire à l'appel à l'outil fishbone.

En effet, pour atteindre un sous-objectifs, nous devons nous poser tout plein de questions. Si on prend l'exemple du fait qu'on a besoin que tout les utilisateurs soient créés pour le Go Live. A priori, ça a l'air comme tâche facile, pourtant il y a tout pleins de questions à se poser :

Qui aura accès au nouveau SI ? Quels types de profils il faut créer ? Est-ce que tout le monde aura des licences payantes ? Qui valide les futurs utilisateurs ? Qui valide les changements de profil ?

Toutes ces questions son mise sous forme de schéma, qui est le fishbone. Il est construit avec les acteurs du projet, chacun y apportant sa vision. C'est la phase de conception la plus importante et la plus intelligente. Elle structure le projet.

Voici un exemple d'un fishbone complet concernant la création des utilisateurs :



#### 4.1.5. Les demandes de développement spécifiques

Il faut les éviter à tout prix lors d'un projet comme la mise en place d'un ERP.

- Ils ne doivent correspondre que à des processus critiques.
- Ils doivent avoir une haute valeur ajoutée.
- Ils doivent se réduire lors des montées de version
- Ils ne doivent pas modifier les modules centraux de l'ERP.

#### 4.1.6. L'organisation des supports

Le support est l'aide que va demander et recevoir un utilisateur en cas de problème d'utilisation du ERP.

Il en existe deux : le support technique et fonctionnel.

La meilleure organisation pour une entreprise est d'avoir une personne sur le site (un employé) qui sait traiter tous ces problèmes, mais si cela n'est pas possible, il faut s'assurer que tout les utilisateurs savent qui appeler en cas de besoin.

#### 4.1.7. Gestion des utilisateurs et profils

À la suite de la fin du projet, l'équipe de projet disparaît. Il faut donc prévoir, lors de la face design qui va s'occuper des différentes choses comme : créer des nouveaux utilisateurs dans le système, créer des nouveaux profils, valider la modification d'un profil...

#### 4.1.8. Organisation évolutions

Lors d'un projet, mais aussi après ce-même, les métiers demanderont des évolutions au SI. Il y a plusieurs causes à cela :

- Un changement de réglementation.
- Des changements de processus et/ou d'organisation.
- Des optimisations possibles
- Une nouvelle demande client qu'il faut satisfaire.

L'organisation de ces demandes doit être mise en place dès le début du projet et perdurer après.

L'organisation d'une demande doit répondre aux questions suivantes :

- Quelle forme doit prendre une demande d'évolution ? Quel type de document ? Une modification du système ou l'expression d'un besoin ?
- Qui rédige ce document ?
- Qui valide la demande ?
- Comment ces demandes sont-elles priorisées ? Par qui ?
- Comment sera faite la communication des demandes en attente, et à qui ?

<b>Où est conservé ce document ?</b>
- Dans un intranet qui conserve toutes les demandes ainsi que leurs évolutions/décisions.
<b>Qui valide la demande ?</b>
- Le métier et la DSI.
<b>Comment ces demandes sont-elles priorisées ? Par qui ?</b>
- Les demandes de différents métiers et différents pays peuvent se faire concurrence. Ces demandes peuvent être priorisées de façon automatique. - Par leur priorité stratégique : croissance externe... - Par leur caractère « obligatoire » : changement de législation, contrainte imposée par le client... - Par leur intérêt économique (retour sur investissement, bénéfice/coût). - Cette priorisation automatique peut faire l'objet d'arbitrage et d'exceptions uniquement concédées par la direction générale.
<b>Quel est le coût de la réponse à cette demande ? Quels en sont les bénéfices ?</b>
- Le contrôle de gestion de l'entreprise vérifie la pertinence du calcul des coûts et des bénéfices de la demande.
<b>Comment doivent-elles être planifiées ?</b>
- Par les priorités données précédemment et les ressources disponibles.
<b>Comment choisir parmi les différentes réponses qui couvrent la demande ?</b>
- L'arbitrage doit se faire entre le ou les métiers, la finance, et la DSI. Si désaccord, arbitrage par la direction générale.
<b>Comment informer les utilisateurs de cette nouvelle fonctionnalité ou nouveau fonctionnement, et comment les former ?</b>
- Formalisation d'un chapitre particulier au manuel de formation, puis diffusion aux KU qui en feront la communication et/ou la formation.

Il y a plusieurs façons de prioriser les demandes :

- FIFO (First In First Out) : l'avantage de cette organisation c'est qu'elle est simple à mettre en place, cependant elle est peu efficace car une demande importante pourra atteindre que des demandes moins importantes soient traitées.
- Importance first. C'est un mode plus complexe, car il faut mesurer objectivement l'importance des demandes et dresser une liste de priorisation en s'appuyant sur le tableau suivant :

<b>Classe 1 : Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigences légales,</li> <li>• Exigence client</li> <li>• Projets stratégiques de la DG</li> </ul>
<b>Classe 2 : Déploiements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisé par vague de déploiement</li> <li>• Besoin showstopper (pas de contournement possible)</li> <li>• Besoin « extrêmement pénalisante » : savings &gt; xx k€/an</li> </ul>
<b>Classe 3 : Améliorations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisé par savings</li> <li>• Besoin avant déploiement: savings &lt; xx k€/an</li> <li>• Besoin d'entités déjà déployées</li> </ul>
<b>Classe 4 : incomplètes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de validation par le métier, pas de document qui explicite le besoin, pas de saving,...</li> </ul>
<b>Classe 5 : Stand by</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décision prise par le métier de mettre ce besoin « en attente »</li> </ul>

#### 4.1.9. Principes de codification

Lorsqu'on reprend des données de l'ancien SI, il faut se demander si on reprend ou pas les données avec les mêmes codes que dans l'ancien système.

Le principe fondamental de la codification c'est qu'elle ne doit pas être significative. C'est-à-dire que aucune modification d'un objet codé doit changer ce-même.

#### 4.2. Build

Il s'agit de la construction du nouveau système, et plus précisément, concernant l'ERP, il s'agit de réaliser les paramétrages et les développements nécessaires.

##### Scénarios

Un scénario est décrit par :

- Des données d'entrée, internes ou externes.
- Des actions qui décrivent le scénario lui-même.
- Des données de sortie, vers l'interne ou vers l'externe (clients, fournisseurs, banques, etc.).
- Un groupe qui va avoir pour fonction de réaliser ce scénario.

Une fois les scénarios prêt, il faut les traiter, il existe plusieurs cas :

- L'ERP couvre complètement le déroulement d'un scénario
  - o Définition du paramétrage à réaliser
- L'ERP ne couvre pas du tout le scénario. Dans ce cas, la décision de l'entreprise peut être :
  - o De ne plus utiliser ce scénario
  - o De continuer à utiliser ce scénario mais en dehors du système
  - o De réaliser un développement spécifique
- L'ERP couvre partiellement le scénario. Dans ce cas la décision de l'entreprise peut être :
  - o De n'utiliser ce qui est couvert.
  - o D'utiliser ce qui est couvert et faire le reste hors système.
  - o Réaliser un développement spécifique ne tenant pas compte de ce qui est déjà couvert
  - o D'utiliser ce qui est couvert et de réaliser un développement spécifique pour le reste.

##### Livrables à réaliser

À la suite de l'analyse exhaustive, il est possible de faire une estimation de la charge de travail (paramétrage ou développement ) et, en fonction des ressources disponibles, bâtir un planning précis de la phase de build.

#### 4.3. Test

Il s'agit ici de réaliser les scénarios de test, décrit dans la phase de conception.

##### 4.3.1. Criticité des bugs

Tout incidents n'ont pas la même importance, il faut donc prioriser leur résolution.

Voici un exemple de classification de bugs :

- Incident de type A : impossibilité de livrer le client, bien ou service.
- Incident de type B : impossibilité de facturer ou d'être payé par le client.
- Incident de type C : impossibilité de livrer le client comme défini par le process, mais il existe une solution de contournement.

- Incident de type D : impossibilité de facturer ou d'être payé par le client comme défini par le process, mais il existe une solution de contournement.
- Incident de type E : tout autre incident.

#### 4.4. Reprise des données

La reprise de données consiste à intégrer dans le nouveau système, automatiquement ou manuellement, les données des anciens systèmes.

Il faut faire la reprise de données le plus proche possible du Go Live car, une fois cela effectuée, il faudra entrer toute nouvelle donnée dans le système actuel ainsi que dans l'ancien.

#### **Data cleaning**

Le data cleaning consiste à nettoyer les données existantes dans les anciens systèmes avant de les importer dans le nouveau.

Le changement de SI est une bonne occasion pour faire du ménage dans la base de données. Il permet de supprimer les doublons, de ne pas reprendre de l'information inutile...

#### 4.5. Formation

La formation est un processus continu de l'entreprise. Elle ne doit donc pas être considérée comme un one-shot. S'il y a des nouveaux employés, il faudra les former, ce qui ouvre la question de qui doit les former ?

La formation c'est bien mais n'est pas suffisante car elle ne permet pas de vérifier que les utilisateurs ont les compétences nécessaires afin d'utiliser le nouveau SI. Il faut donc contrôler les compétences des utilisateurs avant le Go Live. Voici un exemple :

20 questions sous forme de QCM :

- 5 questions « utilisateur trop dangereux », c'est-à-dire dont les réponses doivent être toutes conformes, sinon il est trop dangereux de confier l'accès au SI à cet utilisateur. Ne pas donner l'accès à cet utilisateur.
- 5 questions « utilisateur peu compétence » : l'utilisateur n'est pas dangereux, mais ne connaît pas suffisamment ce dont il a besoin.
- 5 questions « bon utilisateur » : l'utilisateur est au niveau attendu.
- 5 questions « d'expert » : l'utilisateur sait répondre à des situations très particulières, et peut enseigner aux autres utilisateurs.

#### 4.6. Livrables

A la fin du projet, il y a plusieurs livrables :

##### **Les règles de gestion**

Une règle de gestion est une loi définie par l'entreprise, par exemple « tous les fournisseurs sont réglés par virement ».

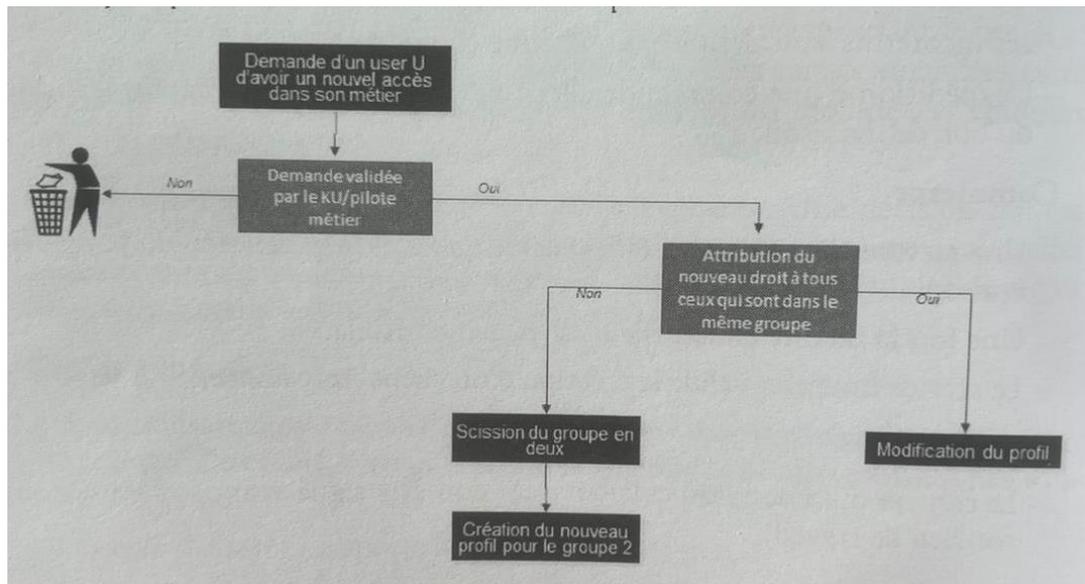
Elle s'exprime généralement par une phase d'interdiction ou d'obligation.

Les règles de gestion doivent se trouver dans un document qui sera accessible à tous qui doivent en avoir connaissance, pendant le projet et surtout après. Ces règles ne sont pas immuables.

Ces règles doivent être présentés avec une exception afin d'éviter la résistance au changement.

##### **Les procédures**

Les procédures expliquent comment exercer une certaine tâche. Elles sont définies comme une liste d'actions à réaliser en indiquant, qui ou quelle fonction, doit réaliser cette action.



### Les manuels de formation

Ils doivent être réalisés par les métiers et personne d'autre, les Key Users. Ce sont eux qui utilisent le système tous les jours, qui l'ont testé et qui s'occupe des formations.

Ces manuels ne sont pas immuables car les règles de gestion peuvent changer, la version de l'ERP peut changer...

### Les décisions

Tout comme les règles de gestion, elles doivent être centralisées dans un « decisions book », précisant la décision, l'instance qui l'a prise, la date de la décision.

### La communication

#### La stratégie de déploiement

#### 4.7. Le go/nogo

Il s'agit de la décision de passer du SI actuel au futur système. Elle est très importante et doit être prise par le comité de pilotage qui doit en évaluer tous les aspects.

Voici un exemple de tableau qui peut aider à prendre la décision :

CRITÈRES	État
Les users savent utiliser les nouveaux SI, process et Orga.	
L'environnement de production est opérationnel.	
La nouvelle organisation est opérationnelle.	
L'organisation des supports est opérationnelle.	
L'organisation récurrente de la formation est opérationnelle.	
L'organisation de l'évolution du SI est opérationnelle.	
L'organisation de l'évolution des accès est opérationnelle.	
L'organisation du Go Back est opérationnelle.	
La date du Go Live est largement communiquée en interne + externe	
Anciens SI déconnectés et sauvegardés.	
L'organisation de l'exploitation du SI est opérationnelle.	
L'organisation de la communication du SI est opérationnelle.	
La documentation du projet est organisée.	
La documentation du projet et post-projet est disponible et validée.	