

Introduction des progiciels intégrés dans les PME : évaluer les risques et compétences associés au projet

Mouna Ben Chouikha^{*}, François Deltour^{**},
Patrick Leconte^{**}, André Mourrain^{**},

^{*} Laboratoire CREPA (Dauphine)

^{**} Laboratoire ICI (UBO - TELECOM Bretagne)

28 et 29 mai 2009, Trégastel.



■ Objectif / questions de recherche

Constats initiaux :

- **L'adoption d'un ERP (Enterprise Resource Planning)** est une décision stratégique dont la mise en œuvre constitue un projet technique et organisationnel complexe ;
- **Disparités d'adoption** : En France en 2006, 17% des entreprises de 10 salariés et plus. Le taux monte à 56% pour les plus de 250 salariés (Sessi, 2008).
- **De plus en plus de PME sont tentées ou poussées à mettre en place des ERP** pour bénéficier des gains liés à l'intégration des informations, et rompre avec un fonctionnement organisationnel basé sur l'informel ou sur des bricolages spécifiques et locaux.
- Les méthodologies de gestion de projet font référence **aux grands comptes**

Objectif : étudier les spécificités du projet ERP dans les PME

- Quelles formes prennent les Projets ERP dans les PME?
- Dans quelle mesure les approches ayant été mobilisées dans les grandes entreprises pour mener à bien le projet d'implémentation des ERP sont applicables dans le contexte des PME ?
- Comment l'interpréter en termes de risques et de compétences organisationnelles?

■ Objectif / question.

Caractéristiques des PME :

Générales :

Faible formalisation des rôles, prédominance de l'ajustement mutuel et de la supervision directe, ressources et compétences à périmètre limité (Helfer et al. 2006)

Pour le projet ERP :

Rare présence de professionnels (MOE, MOA, informaticiens, etc.), en effectif et en compétences

Polycompétence, par les capacités à réaliser plusieurs métiers connexes.

Incertitude quant au porteur du projet SI : tantôt le dirigeant, le directeur administratif et financier, le contrôleur de gestion, etc ou tous à des moments différents.

Tendance à négliger les étapes d'étude en les considérant comme des dépenses, notamment dans le domaine des SI (Mourrain 2007).

➔ Une relecture par les risques et les compétences organisationnelles

■ Cadre théorique de la recherche

- **Approche pratique de maîtrise des risques dans les projets en PME**

Facteurs humains et organisationnels : Leadership, équipe projet, méthode, culture organisationnelle, taille de la société, expérience de ce type de projet, communication sur les objectifs stratégiques du projet

Facteurs économiques : Cadrage économique du projet, capacité à gérer et ajuster le budget

Facteurs techniques : Capacité à maîtriser les changements technologiques, capacité à paramétrer et à tester capacité à maîtriser les systèmes existants

- **Approche conceptuelle du projet ERP par la théorie des ressources**

Cette théorie envisage les ressources requises pour l'implémentation de l'ERP

Les firmes, qui possèdent et déploient efficacement des ressources critiques pour l'implémentation de leur ERP, peuvent escompter des retours supérieurs à celles qui ne posséderaient pas ces ressources (Karimi et al., 2007).

De nombreuses de ressources : tangibles et intangibles

Les possibilités de leurs combinaisons

L'organisation apte à opérer le « scanning » exhaustif nécessaire pour optimiser ses ressources?

■ Méthode de recherche.

Une étude qualitative conduite auprès de 5 PME de la région de Bretagne

- **Monographies d'entreprise : 14 entretiens**
 - semi directifs centrés (durée de 1h à 1h30 chacun)
 - réalisés auprès de différentes personnes responsables dans l'entreprise (gérant, responsable production, responsable commercial, responsable financier...etc.),
 - Personnes ayant participé au projet de la mise en place de l'ERP et sont aujourd'hui tous utilisateurs de l'outil.
- **Analyse de contenu**
 - analyse entretien par entretien, dans une première phase,
 - ➔ Identifier l'ensemble des thèmes abordés par les interviewés et de les confronter aux thèmes prédéfinis à partir de la littérature
 - puis une analyse thématique sur l'ensemble
 - ➔ Etablir une interconnexion entre ces thèmes sous forme de deux grand axes (Risques et Compétences) et ont été par la suite présenter sous forme de matrices d'analyses.

Présentation des 5 cas :

Cas 1 (Mar-Soin) : « l'ERP, un projet maison avant tout »

Fabricant de masques à base d'alginate (42 collaborateurs)

Fort développement et besoins sur la gestion de la production. Un recours à minima des partenaires extérieurs mais pas de personnel à temps plein. Face au début d'enlisement du projet et aux dérives, le recrutement de compétences externes est devenu nécessaire.

Cas 2 (Négo-Acier) : « l'ERP, un projet mené à la baguette du chef d'orchestre »

Négoce de produits métallurgiques, de quincaillerie et de fournitures industrielles (80 collaborateurs)

Implication très forte de la direction. Faible formalisation en amont, projet mené par une personne qui est devenue DG au cours de la période, tenant un rôle de responsable stratégique et opérationnel. N'a pas hésité à mettre des moyens (personnes) quand il y en a eu besoin (reprise de données, fiabilisation). Au détriment d'une vue plus générale (approche processus). A bénéficié d'un contexte favorable (souplesse de l'intégrateur, peu de résistance au changement).

Présentation des 5 cas :

Cas 3 (Agri-Mat) : « l'ERP, un projet qui ne réussit pas complètement l'intégration »

Entreprise familiale de matériel agricole (115 collaborateurs)

Ce projet s'est caractérisé par l'insatisfaction sur le côté relation client car il y a eu des problèmes à relier l'outil CRM à l'ERP.

Cas 4 (Mar-Maille). « l'ERP, un projet technique avant tout »

Fabricant de filets de pêche (100 collaborateurs)

Ce projet n'a pas posé de véritable problème. Le chef de projet a assuré lui-même ou coordonné un ensemble de tâches nécessaires à la mise en place. La société utilise le progiciel dans ses fonctionnalités standards. Elle n'a pas souhaité s'engager vers des développements spécifiques pour cadrer au mieux à son métier.

Présentation des 5 cas :

Cas 5 (Agri-Plant) : « l'ERP, un projet qui se voulait comme chez les grands »

Développement et commerce de plants (90 collaborateurs)

Ce projet a vu grand au moment du lancement du projet jusqu'à la difficile réalité de la mise en œuvre. En amont, un grand cabinet de conseil est sollicité. L'éditeur a préconisé un intégrateur national reconnu. En aval, les compétences internes sont insuffisantes en termes de chef de projet identifié et responsable, épaulé par la DG.

→ Similarités et différences :

- L'outil informatique étudié est le même : Adonix X3 (aujourd'hui repris par SAGE sous le nom commercial SAGE X3).
- Mais les contextes des entreprises sont différents :
 - multi-site / mono-site ;
 - négoce / production ;
 - entreprise en croissance externe / interne.

Résultats

DES RISQUES 'STRUCTURE' DES RISQUES 'GESTION DE PROJET'

28 et 29 mai 2009

M@RSOUIN
M@RSOUIN Association de Bretagne et de Normandie de l'Économie Sociale et Solidaire
<http://www.marsouin.org>



DES RISQUES ATTACHES A LA STRUCTURE

La PME, un objet « insaisissable »

- Un imbroglio de bricolage et d'ajustements pour parer une division du travail variable

Les projets ERP dans les PME, des effets « tunnel » et « cascade » détonateurs et amplificateurs des risques

- La linéarité et le séquençage du projet induit une démultiplication du moindre écart tout au long du projet
- Un effet tunnel: l'engagement dans une phase du projet vaut « pré-validation » de l'engagement de la phase suivante sans rapport avec l'évaluation des écarts et des résultats

Myopie progressive quant aux attendus et au déroulement du projet ERP

- Rigidité de la méthodologie de l'intégrateur qui ne change pas avec le projet est un facteur de risque
- Cristallisation des positions réciproques et difficulté à trouver un point de convergence

Un projet de l'encadrement

- Les collaborateurs sont peu impliqués, informés et associés en amont et durant le déroulement du projet

■ DES RISQUES ATTACHES A LA GESTION DE PROJET

Une gestion de projet ‘conforme’ aux usages

- Rédaction de cahier des charges, appel d’offre, visite d’entreprises références, sélection de l’éditeur, contrat de prestation de service
- Un budget calculé par la somme des devis sans tenir compte des coûts internes

Un déficit de décision et de réactivité

selon 2 scénarii:

- Une paralysie et myopie organisationnelles déportent les attentes vers l’intégrateur ou la SSII, qui devient le MOE et l’AMO.
- Le comité de pilotage est investi de la totalité des projets, juge et partie, MOE et AMO

Ce risque tient donc à la confusion des rôles de décision (comité de pilotage) et de réalisation (groupe projet).

Une gestion du changement ‘artisanale’

- Aucun entretien n’a mentionné l’intervention d’un service RH pour piloter la formation
- La confiance est aveugle en la SSII ou l’intégrateur une fois celui-ci sélectionné ou prescrit par un tiers
- Absence de plan de communication

■ Conclusions sur la conduite du projet ERP et la transférabilité des méthodologies « grands comptes »

Les formes des projet ERP dans les PME paraissent conformes aux canons des pratiques des grands comptes

Si les techniques sont là (cahier charges, appels d'offre, etc.), les compétences manquent. Elles sont soit

- acquises durant le projet par un recrutement externe
- Déléguées à un prestataire externe

La recherche pointe, pour la PME, le manque d'une capacité de discernement

- compétences en gestion du changement (implication de tous, information, communication, formation, etc.)
- Anticipation et réactivité aux écarts et à l'urgence
- Une structure précise des rôles AMO et AME, de la décision et de la réalisation

résultats

LES COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES

28 et 29 mai 2009

M@RSOUIN
M@RSOUIN Association de Bretagne et de Normandie de l'Éducation et de la Formation
<http://www.marsouin.org>



■ Les compétences organisationnelles

La construction d'une vision globale et transversale est une compétence organisationnelle essentielle pour les projets ERP des PME. Cette compétence recouvre plusieurs capacités.

- La gestion du changement,
- La réflexivité de l'équipe projet et la distanciation à l'urgence,
- L'implication et la pédagogie du changement.

■ La 'gestion du changement'

La gestion du changement sous-tend la capacité à :

- Modéliser l'existant et ré-interroger le bien-fondé des pratiques eu égard à des modèles d'activité,
- L'appropriation individuelle des nouveaux processus par tous les acteurs, entre apprentissage et acceptation,
- L'appropriation collective des nouveaux processus par toutes les fonctions.

■ La réflexivité et la distanciation à l'urgence

La compétence organisationnelle requise tient à la nécessaire distance au projet et la conservation d'un esprit critique suffisant pour ne pas sombrer dans l'urgence et les réactions en chaîne. La construction de l'équipe projet, le choix de ses membres, ainsi que le planning de ses décisions doivent intégrer cette réflexivité de l'équipe quant à son propre fonctionnement et ne pas laisser le projet guider l'équipe, les causalités des étapes valider le passage à la suivante.

■ Implication et pédagogie du changement

L'analyse des équipes projet et des différents contributeurs au projet montre que ce dernier est un projet d'encadrement et que la non-association de tous les membres de l'organisation est susceptible de porter les germes d'un rejet par les opérateurs alors même que l'usage par l'ERP par tous est une obligation pour sa réussite.

■ Conclusion et perspectives

- **Un travail en cours**
- **En parallèle, une investigation quantitative : identifier des profils de conduite de projet**

Enquête 2008 de l'Observatoire OPSIS. Envoi du questionnaire à l'ensemble des PME de plus de 10 salariés dans la région Bretagne

Premiers résultats : 2000 entreprises répondantes, 254 déclarant avoir mis en place un ERP, 38 dont on est vraiment certain qu'il s'agit d'un ERP

- **Une diversité de compréhension de la notion d'ERP**
- **Traitements de statistiques descriptives et analyse de clusters**

- **Objectif d'obtenir une vision révisée des démarches d'intégration, basée sur une approche à la fois conceptuelle (risques et compétences) et empirique (quantitative et qualitative).**