

Comment choisir la bonne stratégie de mise en œuvre pour votre ERP ?

Nul doute que la stratégie de mise en œuvre de votre ERP joue un rôle déterminant dans le succès de votre projet. Ce n'est pas une décision facile pour autant. Chaque méthode a ses avantages et inconvénients. Il n'y a pas de solution miracle. Cet article vous présente les stratégies de mise en œuvre les plus répandues et les facteurs dont vous devez tenir compte pour choisir l'approche la mieux adaptée aux objectifs de votre organisation. Vous prendrez ainsi une décision en connaissance de cause.

Les principales stratégies de mise en œuvre d'un ERP

Parmi les stratégies les plus répandues figurent : le déploiement en *Big Bang*, l'implémentation par phase, la mise en œuvre en parallèle, et l'approche hybride.

Le Big Bang — Avec cette approche, tous les utilisateurs passent au nouveau système à une date donnée, typiquement au cours d'une seule journée ou d'une fin de semaine. Une fois que le ERP a été déployé, il n'est pas possible de revenir à l'ancien système. Cette stratégie peut vous fournir un meilleur retour sur investissement, car elle est beaucoup plus rapide et moins coûteuse que les autres options. Par contre, effectuer tous les tests de bout en bout avant la date de « go-live » est tout un défi. Et si une erreur vous a échappé lors de la phase de tests, elle se répercutera sur l'ensemble du système.

L'implémentation par phase — À l'inverse, avec cette option, votre organisation va progressivement cesser d'utiliser l'ancien système, soit par module, fonction d'entreprise, entité, ou site de production. C'est souvent la stratégie préférée des grandes entreprises, d'une part, parce qu'elle est plus flexible, et aussi parce qu'elle est moins risquée que les initiatives de type *Big Bang*. Cependant, les employés doivent s'habituer à utiliser un système qui ne cesse de changer. Aussi, il est souvent nécessaire de développer des interfaces temporaires. Ces frais additionnels créent peu de valeur, mais permettent de minimiser les risques. De plus, si pour une raison ou une autre, le projet prend plus de temps que prévu, la mise en œuvre sera alors perçue comme un projet qui ne finit jamais.

L'adoption en parallèle — Comme son nom l'indique, elle implique de continuer à utiliser l'ancien système et le nouvel ERP en parallèle pendant un certain temps. Cette option prend plus de temps qu'un déploiement en *Big Bang*, mais elle est tout de même plus rapide qu'une implémentation par phase. Considérée comme moins risquée, l'adoption en parallèle est souvent choisie dans un contexte de mission critique. En effet, en cas de panne, il est alors possible de revenir à l'ancien système. Par contre, ce « filet de sécurité » a aussi son prix. Ce modèle d'adoption est la méthode de mise en œuvre la plus coûteuse. C'est d'ailleurs pourquoi, les grandes

entreprises cherchent de plus en plus à la remplacer par un cycle de tests très rigoureux.

L'approche hybride — Cette formule vous permet de combiner chacune des approches mentionnées précédemment de manière à choisir celle qui convient le mieux à votre situation particulière. Vous pourriez ainsi mettre en œuvre les modules les plus importants avec une approche *Big Bang*, puis graduellement ajouter d'autres modules. À moins que vous ne choisissiez d'utiliser une initiative *Big Bang* pour le bureau chef et une implémentation par phase pour le reste de l'organisation.

Les facteurs à considérer pour prendre la bonne décision

Les stratégies les plus fréquemment utilisées sont le *Big Bang* et la mise en œuvre par phase. D'après une étude réalisée par Panorama Consulting, 53 % des entreprises ont choisi une approche par phase, alors que 35 % ont préféré la méthode *Big Bang*, et 11 % ont opté pour une stratégie hybride.¹

Aussi pertinentes soient-elles, ces statistiques ne devraient pas influencer votre décision. Quand on choisit une stratégie de mise en œuvre pour un système ERP, l'important n'est pas de faire comme les autres, mais de choisir la stratégie qui convient le mieux à la situation de votre entreprise. Voici les facteurs dont vous devrez tenir compte.

La taille et la complexité de votre organisation.

Si vous travaillez dans un environnement particulièrement complexe ou une grande multinationale, un déploiement en *Big Bang* sera sans doute trop risqué. Par contre, si les différents modules ou sites sont fortement interdépendants, ce sera peut-être la seule solution viable.

Le seuil de tolérance aux risques de votre entreprise.

Chaque projet ERP comporte son lot d'imprévus. Il est impossible d'éviter les risques—l'inaction en elle-même est un risque—mais il est possible de les minimiser. Votre seuil de tolérance aux risques dépend d'un

certain nombre de facteurs, y compris la nature de vos activités. Un hôpital ou une ligne aérienne n'envisage pas les risques de la même manière qu'un fabricant de vêtements. Pour certaines organisations, l'approche *Big Bang* n'est tout simplement pas envisageable, car elle excède leur niveau de tolérance au risque.

Le logiciel lui-même. Il est beaucoup plus aisé de planifier une mise en œuvre par phase si l'architecture technologique de votre logiciel est modulaire et évolutive. Si votre ERP dispose d'une architecture trois tiers vous pourrez remplacer ou mettre à jour l'un de ces trois niveaux de manière indépendante. De même, un déploiement dans le cloud vous offre la flexibilité de choisir les fonctionnalités désirées, puis d'en ajouter d'autres au fur et à mesure que votre entreprise poursuit sa croissance.

Le type de projet ERP en question. Dans le cadre d'une implantation vanille, c'est à dire qui requiert peu ou pas de personnalisation du logiciel, la stratégie *Big Bang* vous permettra de compléter le projet plus rapidement. Par contre, elle augmente vos risques si le système doit être hautement personnalisé.

Les bénéfices escomptés. L'un des principaux avantages de l'approche par phase est la possibilité de réaliser des gains rapides avant de passer à la phase

subséquente. Cette stratégie est idéale si vous vous attendez à réaliser d'importants bénéfices dans certains domaines. Le projet perd de son ampleur lorsqu'il est découpé en phases, ce qui contribue souvent à maintenir un bon moral dans l'équipe. Forts du succès des premières étapes, les utilisateurs restent motivés et convaincus de la nécessité de changer de système.

L'impact sur votre personnel. Si vos ressources sont déjà utilisées à pleine capacité, il est sans doute plus sage d'envisager une mise en œuvre par phase. Cette option permet de mieux répartir la charge de travail qu'une approche *Big Bang*. De plus, votre personnel

aura plus de temps pour effectuer les tests critiques, qui sont essentiels au succès de tout projet ERP.

Les contraintes budgétaires et d'échéancier.

Une implantation par phase est moins risquée, mais elle prend plus de temps qu'une mise en œuvre en *Big Bang*. Ce délai supplémentaire se traduit en coûts additionnels, que ce soit en frais de consultation, en personnel de soutien lors de la période de mise en œuvre ou tout simplement en coût d'opportunité quand votre personnel ne peut pas se concentrer sur les activités fondamentales de l'entreprise pour une période prolongée.

Faites la distinction entre vos besoins et vos désirs

La stratégie de mise en œuvre d'un ERP est-elle vraiment un choix? Toutes les entreprises souhaitent finaliser la mise en œuvre le plus rapidement possible tout en minimisant les risques et coûts. Mais plus vous évaluez le pour et le contre de chaque méthode de déploiement et plus vous constaterez que ce choix est souvent plus dicté par vos circonstances que par vos préférences.

N'hésitez pas à discuter de vos besoins avec Thinkmax, votre partenaire de choix pour un projet à forte valeur ajoutée. Nous saurons vous aider à planifier cette étape avec une démarche structurée.

¹ Griffith, G 28 mars 2011 *ERP Rollout Strategies: Big Bangs and Phases* <http://panorama-consulting.com/erp-rollout-strategies-big-bangs-and-phases/>

À propos de Thinkmax

Thinkmax agit comme puissant catalyseur du changement dans votre entreprise. Nous disposons des outils, de l'expertise et de la méthodologie nécessaires pour générer un résultat positif et durable. Nous nous spécialisons dans la mise en œuvre de solutions d'entreprise de manière à unifier les progiciels ERP, CRM, BI, de commerce électronique et de vente au détail grâce aux technologies Microsoft. Faites de notre connaissance un atout pour votre entreprise.