



Prosci®

Votre ERP sera mis en
oeuvre. *Produira-t-il
réellement de la valeur ?*

Les enseignements tirés de 1 618 projets ERP révèlent pourquoi le volet humain du changement est six fois plus déterminant que les facteurs techniques, et les leviers concrets pour en tirer pleinement la valeur.

Derrière chaque projet ERP se cache une tension rarement exprimée à voix haute par les responsables de mise en oeuvre :

« Et si les employés n'utilisaient pas réellement le nouveau système ERP ? Obtiendrons-nous le retour sur investissement promis ? »

À mesure que les équipes franchissent les jalons techniques, des inquiétudes liées à la préparation de l'organisation émergent et persistent. La résistance des acteurs clés apparaît, les dispositifs de formation se révèlent insuffisants face à la complexité des changements, et les dirigeants commencent à s'interroger non plus seulement sur le bon fonctionnement du système, mais sur l'adoption réelle et la création de valeur. Ces signaux précurseurs ne relèvent ni de la culture ni de difficultés normales de croissance ; ils sont des indicateurs de risque sur la valeur

Ces fissures discrètes sous la surface et ces craintes inavouées amènent les leaders à se demander comment franchir le cap de la réalisation de la valeur — et s'il reste encore quelque chose à faire du point de vue technologique, alors que ...

INTRODUCTION

Les projets ERP réussissent ou échouent en fonction de la transformation humaine, et non de la technologie.

Les organisations consacrent aujourd'hui des sommes considérables (en temps, en budget et en ressources techniques) à leurs projets ERP. En revanche, l'investissement dans la dimension humaine du changement reste largement insuffisant, créant un fossé entre le déploiement du système et son adoption effective. Pourtant, si les fondations techniques sont indispensables, la recherche Prosci démontre que les facteurs humains ont un impact 6 fois plus important que **les facteurs techniques sur la création de valeur d'un ERP**. Ce constat remet en question les approches conventionnelles de mise en oeuvre ERP, pointant vers une réalité différente : **la réussite d'un projet ERP dépend du volet humain du changement. Il s'agit d'un défi de transformation humaine, bien plus que d'un simple projet technologique**. Que votre mise en oeuvre ERP soit en cours de déploiement, à mi-chemin de la mise en oeuvre ou récemment mis en production, il est peu probable que vous puissiez redéfinir entièrement le périmètre initial du projet. La bonne nouvelle est que des améliorations significatives restent possibles, même lorsque la gestion du changement n'a pas été intégrée dès le départ.

L'ouverture technique vous mène à la mise en service, mais l'ouverture humaine protège votre investissement. 1 618 professionnels occupant des rôles de direction, d'affaires et techniques ayant récemment participé à des projets ERP ont souvent découvert cette réalité à leurs dépens. Prosci leur a posé une question simple : **« Avec le recul, qu'auriez-vous fait différemment ? »** Ce livre blanc partage leurs enseignements, tirés de l'expérience concrète de projets ERP, pour vous aider à comprendre ce qui fonctionne réellement, et ce qui échoue, dans la création de valeur.

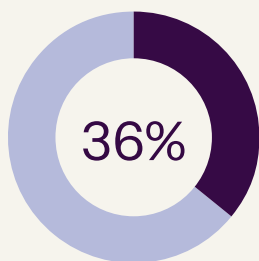


Les cinq choses que nous ferions différemment : *enseignements tirés de 1 618 responsables de mise en oeuvre ERP*

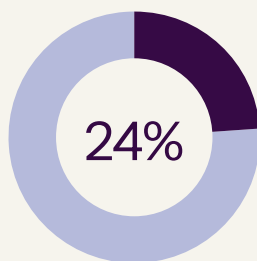
Avec le recul, tout paraît plus clair. C'est précisément pour cette raison que Prosci a interrogé 1 618 professionnels impliqués dans des projets ERP (membres de la direction générale, responsables d'équipes et experts techniques) autour d'une question simple : « **Avec ce que vous savez aujourd'hui, que feriez-vous différemment ?** »

À travers 20 pays et huit grandes plateformes ERP, cinq grandes catégories d'actions (que nous appelons ici des leviers) ressortent comme déterminantes pour améliorer les résultats des projets ERP. Ces enseignements et recommandations, issus de dirigeants et de responsables ayant vécu ces transformations de l'intérieur, remettent en question des décennies de croyances établies sur les véritables causes de réussite ou d'échec des mises en oeuvre ERP.

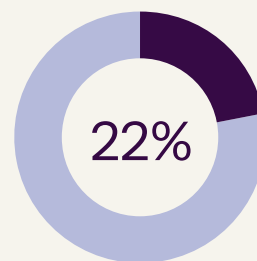
Les 5 leviers pour améliorer les résultats ERP



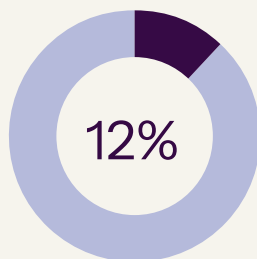
Gestion des personnes et du changement



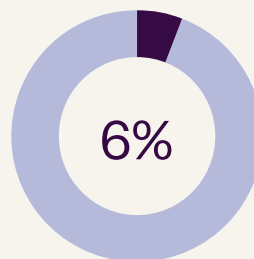
Mesure et amélioration continue



Stratégie et conception des processus



Planification et exécution du projet



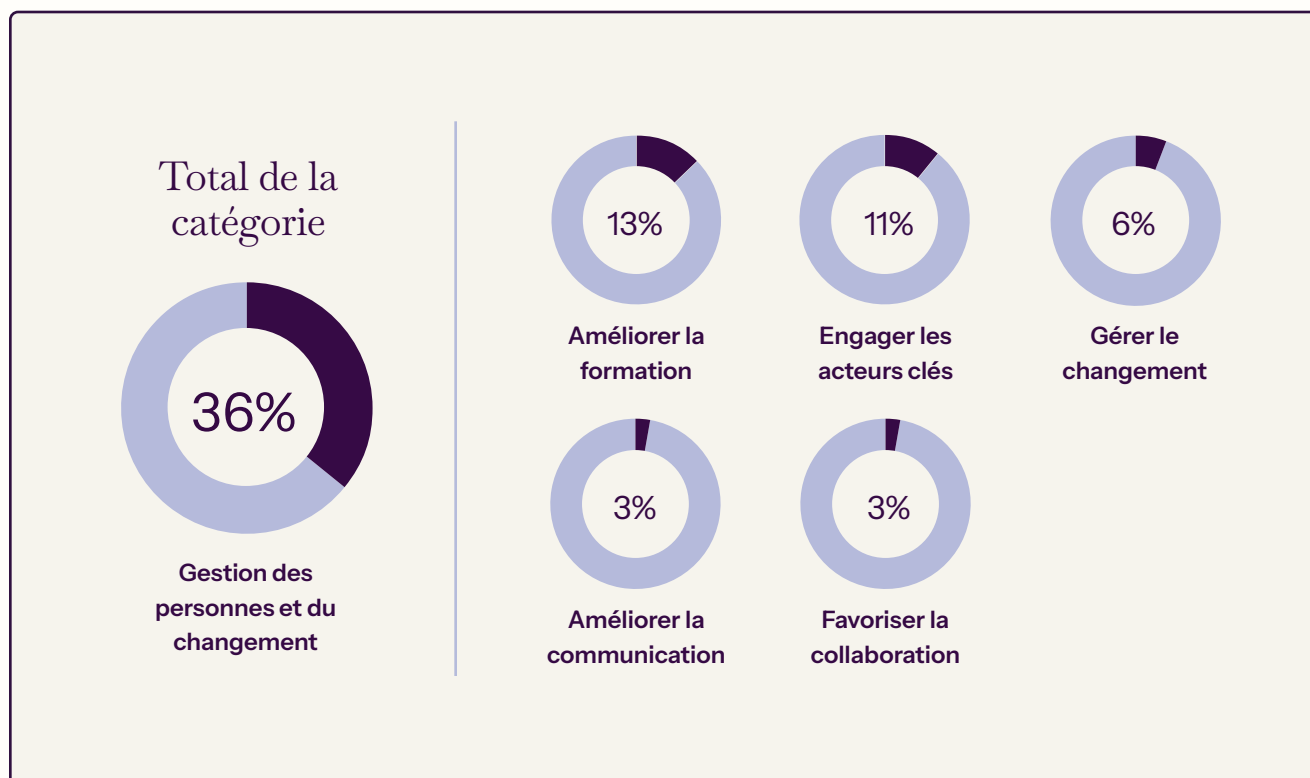
Technologie et automatisation

Levier 1

Gestion des personnes et du changement

La plupart des organisations consacrent en moyenne 92 % de leur budget de mise en oeuvre ERP aux activités techniques et seulement 8 % à la gestion du changement (Meilleures Pratiques de Gestion du Changement, 12e édition). Pourtant, l'analyse des recommandations formulées par les 1 618 responsables interrogés indique clairement que **la réussite d'un ERP est avant tout un défi de transformation humaine intégrant la technologie, et non un projet technologique auquel la gestion du changement serait optionnelle.**

La gestion des personnes et du changement représente 36 % de l'ensemble des recommandations, confirmant que **les facteurs humains pèsent six fois plus que les facteurs techniques** dans la création de valeur durable d'une mise en oeuvre ERP. Ce constat met en évidence un désalignement structurel entre l'allocation des ressources et les véritables moteurs de succès. Bien que les activités techniques soient indispensables, de nombreuses organisations considèrent le volet humain du changement comme un ajout, alors que la recherche suggère qu'il devrait constituer un investissement prioritaire.



BEGIN THE RESEARCH

Cinq catégories distinctes au sein de la gestion des personnes et du changement sont apparues comme des axes à privilégier pour une meilleure réalisation de la valeur :

Formation

Training emerged as the single most important improvement area in our research, representing 13% of all recommendations from ERP implementation leaders. Practical ERP training, including comprehensive tailored training programs for all users before go-live, and post-go-live continuous learning opportunities, creates long-term capability in organizations. Sustained investment in skill development determines whether ERP systems are adopted or become costly platforms that employees work around.

Engagement des acteurs clés

L'engagement des acteurs clés, en particulier l'alignement du leadership, constitue la deuxième recommandation la plus citée (11 %). Mobiliser les dirigeants pour définir clairement ce que signifie la réussite est essentiel pour les équipes projet. Sans cet engagement en amont, les équipes optimisent le projet pour une réussite technique, tandis que les dirigeants attendent une transformation métier, creusant ainsi l'écart entre déploiement et valeur.

Suivre une approche structurée du changement

Les répondants recommandent également de s'appuyer sur une démarche de gestion du changement structurée (6 %). Des actions ponctuelles ou improvisées génèrent plus de confusion que de valeur. Un plan de gestion du changement cohérent, intégrant formation, engagement des acteurs clés et communication, permet d'accompagner efficacement le volet humain du projet, un prérequis incontournable à la réussite d'un ERP.

Les deux autres axes identifiés dans ce levier sont l'amélioration de la communication et le renforcement de la collaboration. Vous pouvez consulter ces recommandations et accéder à l'étude complète avec l'adhésion au Prosci Premier Membership.

Gestion des personnes et du changement : *la voie à suivre*

Alors que 36 % de ce que les praticiens feraient différemment concerne les facteurs humains, la majorité des organisations n'y consacre encore que **8 % du budget ERP**, contre **92 % pour les activités techniques**. Ce déséquilibre traduit une sous-estimation de l'impact réel de la dimension humaine sur les résultats. Les organisations qui investissent proportionnellement à cet impact obtiennent des résultats significativement supérieurs à celles qui sur-investissent dans la technologie sans traiter l'adoption. Votre organisation investit-elle dans les facteurs humains à la hauteur de leur impact réel sur la réussite ?

Ne fragilisez pas votre retour sur investissement

Les organisations qui considèrent la gestion du changement comme un simple complément sous-performent systématiquement. Les services de conseil en ERP de Prosci vous aident à adresser les facteurs humains qui conditionnent l'atteinte effective des objectifs d'affaires.

Découvrez les services de conseil en ERP

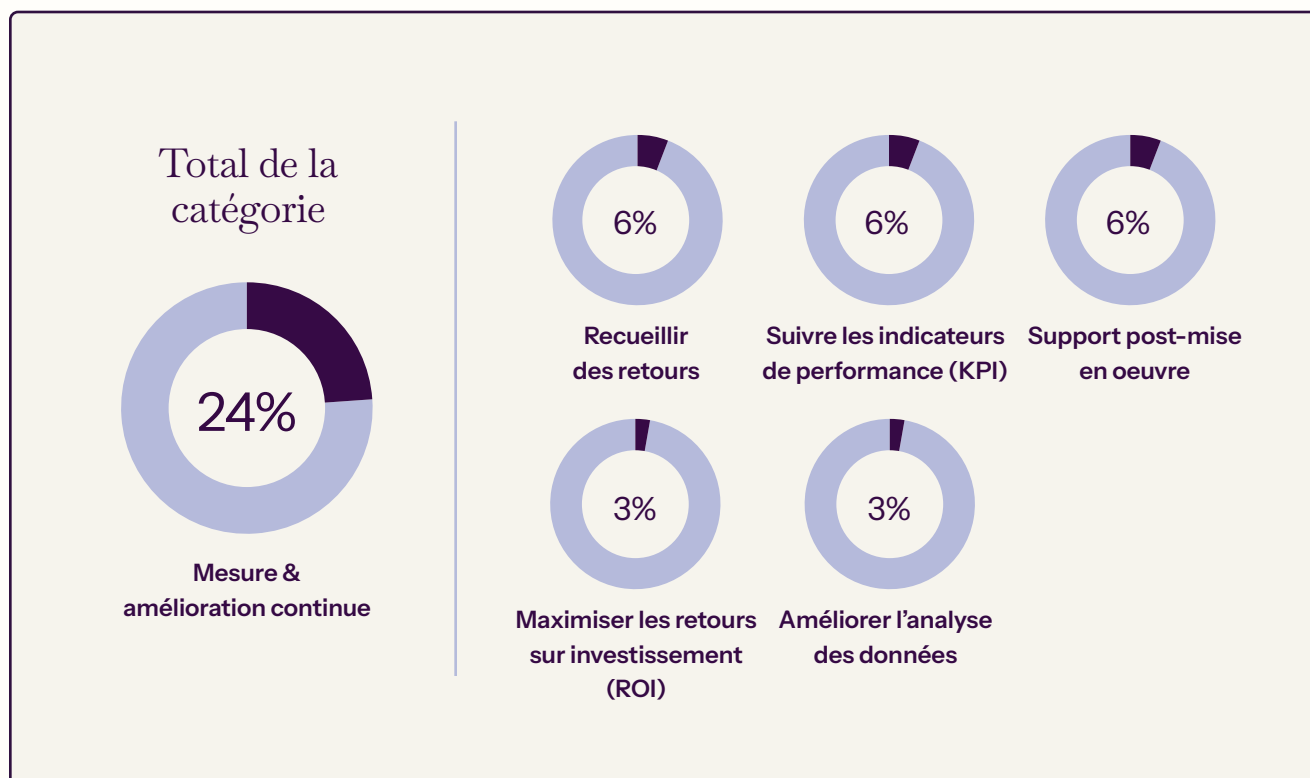
Levier 2

Mesure & amélioration continue

Les organisations qui considèrent la mise en oeuvre comme la ligne d'arrivée ne comprennent pas quand la valeur ERP se matérialise

Dans notre analyse, 24 % des recommandations portent sur la mesure et l'amélioration continue. Ce résultat montre clairement que les organisations ne devraient pas considérer les projets ERP comme de simples projets de déploiement. La répartition équilibrée entre le recueil des retours utilisateurs, le suivi des indicateurs de performance (KPI) et le support post mise en oeuvre (chacun représentant 6 %) souligne que la création de valeur se construit bien au-delà du déploiement. Le succès d'un ERP dépend de la capacité de l'organisation à s'améliorer dans la durée.

Les indicateurs et les retours sont indissociables : des indicateurs sans retours produisent des tableaux de bord statiques ; tandis que des retours sans mesure reviennent à écouter sans apprendre. Sans ces deux leviers combinés, le support post-mise en oeuvre manque de direction, ce qui impacte directement la création de valeur liée au système ERP.



Recueillir les retours via des canaux structurés

L'adoption efficace de l'ERP ne s'arrête pas à la mise en oeuvre, et la collecte des retours ne devrait pas non plus. Des canaux de retours formalisés soutiennent l'amélioration continue et garantissent que toutes les voix sont entendues, pas seulement les plus audibles. En l'absence de mécanismes structurés, certains points de vue dominant et ne reflètent pas l'expérience de l'ensemble des utilisateurs.

Les retours sont indispensables avant et après le déploiement ; En amont, ils influencent la conception de la solution ; après la mise en oeuvre, ils permettent son optimisation. C'est souvent dans cette phase post-déploiement, lorsque les employés utilisent le système sous contrainte opérationnelle réelle, que les retours deviennent les plus précieux.

Suivre la qualité des indicateurs et des indicateurs de performance (KPI)

À l'image des retours utilisateurs, les indicateurs ERP sont essentielles à la réussite du projet. Ce que les organisations mesurent, elles sont plus à même de le piloter et de l'améliorer. Les organisations qui utilisent des indicateurs complets et activement suivis atteignent des résultats exceptionnels dans 28 % des cas, soit quatre fois plus que celles qui s'appuient sur des indicateurs basiques et peu suivis (7 %).

Mais notre recherche révèle un paradoxe intéressant : **des indicateurs de mauvaise qualité sont pires que l'absence totale d'indicateurs.**

Lorsque les indicateurs de performance sont confus, coûteux à produire et masquent la réalité opérationnelle, toute mesure de performance devient impossible.

Assurer un support post-mise en oeuvre efficace

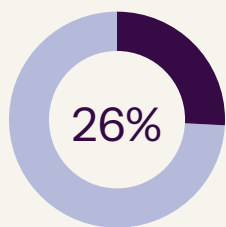
La mise en oeuvre est une étape clé dans tout déploiement technologique, mais c'est le support post-mise en oeuvre qui permet l'optimisation continue et la création de valeur métier. Le déploiement permet d'acquérir des capacités, mais les ajustements de processus, les retours des utilisateurs et et l'analyse des données qui révèlent la valeur réelle de l'ERP dans l'environnement opérationnel.

De nombreuses organisations considèrent encore la mise en oeuvre comme la destination finale, consacrant 92 % de leur budget aux activités techniques précédant le déploiement (Meilleures Pratiques de Gestion du Changement, 12e édition). Mais les organisations qui souhaitent tirer une réelle valeur de leur investissement doivent considérer la mise en oeuvre comme un point de départ, en reconnaissant que le déploiement permet d'activer des capacités, tandis que l'optimisation est là où réside la véritable valeur métier.

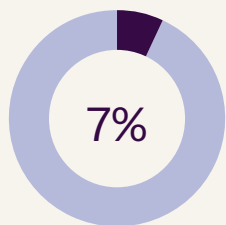
Les deux derniers axes de cette catégorie (Maximiser les retours sur investissement et Améliorer l'analyse des données) complètent le levier « Mesure et amélioration continue ». Vous pouvez consulter ces recommandations et accéder à l'étude complète avec l'adhésion au Prosci Premier Membership.

Mesure et amélioration continue : la voie à suivre

Les données sont sans appel : les organisations qui traitent l'ERP comme un simple projet de déploiement sous-performent systématiquement par rapport à celles qui investissent au-delà de la mise en oeuvre. **Votre organisation optimise-t-elle principalement le déploiement ou la création de valeur ?**



Les organisations ne disposant d'aucun indicateur formalisé atteignent des résultats exceptionnels 26% du temps



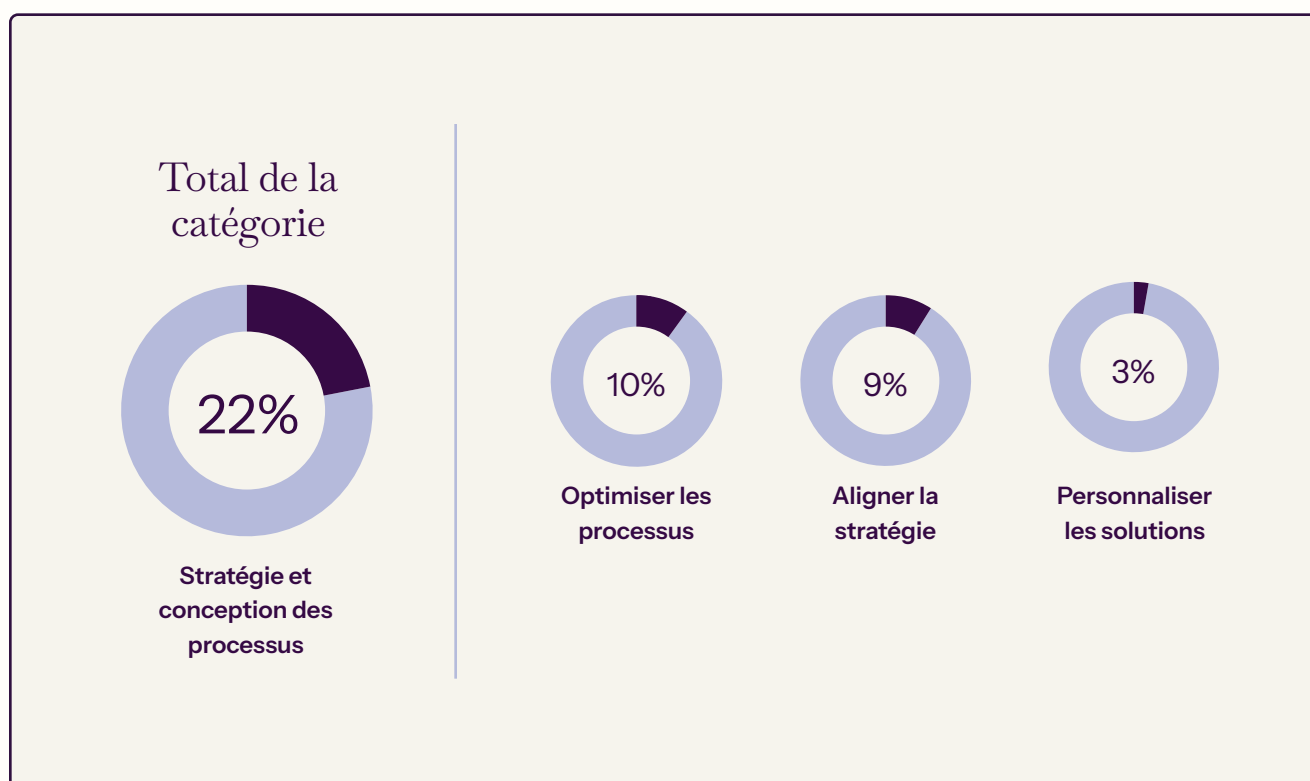
Les organisations dont les indicateurs sont insuffisamment suivis atteignent des résultats exceptionnels 7% du temps

Cela met en évidence que la qualité des indicateurs compte davantage que leur simple existence

Levier 3

Stratégie et conception des processus

Plus d'un cinquième (22 %) des responsables ayant participé à des projets ERP soulignent l'importance d'aligner la technologie avec les besoins métiers, afin de garantir que **la nouvelle technologie serve la stratégie d'entreprise et ne devienne pas la stratégie elle-même**. Avec une répartition quasi équivalente entre l'optimisation des processus (10 %) et l'alignement stratégique (9 %), ces deux dimensions doivent être envisagées conjointement pour permettre une véritable transformation. L'une sans l'autre est insuffisante.



Optimiser les processus avant de configurer la technologie

Les résultats de notre recherche sont sans ambiguïté : l'ordre des étapes est déterminant. Optimiser les processus avant la configuration du système permet d'éviter des reprises coûteuses ; automatiser des processus défectueux revient à accélérer l'échec. Les nouvelles technologies, à elles seules, génèrent rarement des bénéfices si elles ne s'accompagnent pas d'une évolution des processus visant à réduire les frictions opérationnelles et les irritants du quotidien.

Configurer l'ERP pour qu'il reproduise des modes de fonctionnement inefficaces ne résout pas les problèmes rencontrés par les employés, cela les automatise simplement. Consacrer du temps à l'optimisation des processus en amont de la configuration, tout en intégrant des boucles de retour structurées pour affiner les processus après la mise en oeuvre, permet de s'assurer que les processus sont pertinents, indépendamment de la solution technologique.

LA RECHERCHE

Relier les fonctionnalités aux résultats pour aligner la stratégie

Lorsque les équipes établissent un lien clair entre les objectifs ERP et les objectifs métiers, les capacités techniques se traduisent en valeur métier concrète.

Notre analyse indique que l'alignement stratégique anticipé est essentiel. Sans une mise en cohérence, dès la phase de cadrage, des objectifs d'affaires et des fonctionnalités ERP, il devient difficile d'orienter le projet vers les bénéfices attendus. Des études de cas génériques ne suffisent plus.

Stratégie et conception des processus : *la voie à suivre*

Les organisations qui optimisent d'abord, puis automatisent, obtiennent de meilleurs résultats que celles qui configurent la technologie en premier. Évitez d'automatiser des inefficacités existantes si vous souhaitez maximiser la valeur. Lorsque le choix du système précède la clarté stratégique, l'ERP finit par résoudre de mauvais problèmes, tout en ignorant ceux qui comptent réellement. **Votre stratégie ERP sert-elle votre stratégie d'affaires, ou est-elle devenue votre stratégie d'affaires?**

Lorsque le choix de la technologie précède la clarté stratégique, on se retrouve avec des systèmes qui résolvent des problèmes que vous n'avez pas, tout en ignorant ceux que vous avez réellement.

L'alignement stratégique n'a de sens que s'il est suivi d'une adoption réelle

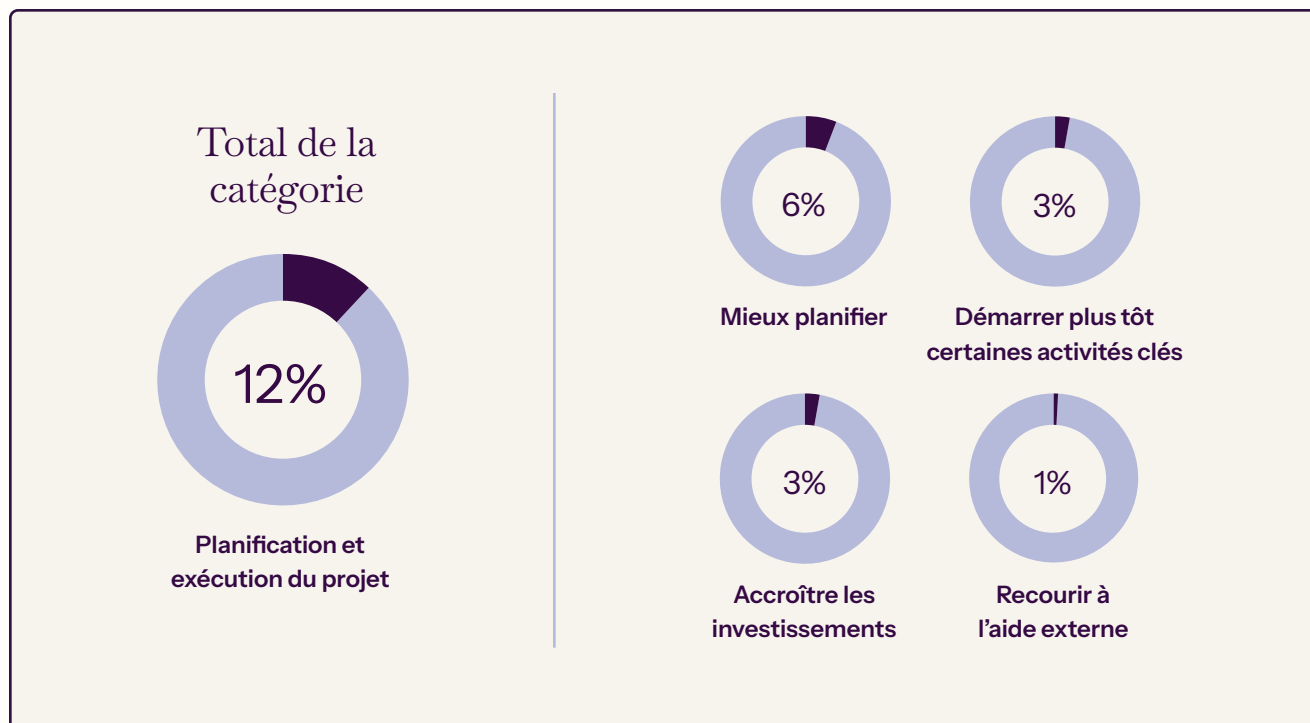
Votre organisation peut concevoir des processus parfaitement alignés avec la stratégie et configurer un ERP techniquement irréprochable ; la création de valeur repose néanmoins sur un facteur déterminant : la capacité des employés à faire évoluer durablement leur manière de travailler. Les services de conseil en gestion du changement de Prosci garantissent que la dimension humaine de votre transformation avance au même rythme que vos décisions stratégiques et de conception des processus.

Découvrez les services de conseil en ERP

Levier 4

Planification et exécution de projet

Bien que la planification soit nécessaire, elle n'est plus le principal facteur différenciant entre succès et échec des projets ERP. Elle ne représente que 12 % des recommandations exprimées dans notre analyse. Les données montrent toutefois un point essentiel : ce n'est pas tant le fait de planifier davantage qui fait la différence, mais la qualité de l'exécution de la planification.



Une planification réaliste prévient les problèmes futurs

Dans les projets ERP, le réalisme de la planification conditionne directement la valeur créée à long terme. Des calendriers excessivement ambitieux déclenchent des effets en cascade : augmentation de la résistance à l'adoption, tensions organisationnelles et retards dans la réalisation des bénéfices.

À l'inverse, des planifications prudentes et réalistes permettent de livrer des systèmes opérationnels et d'ancrer durablement la valeur, rendant l'investissement ERP réellement pertinent. Certaines questions critiques permettent souvent de distinguer une planification fragile d'une planification efficace :

1

Les budgets sont-ils réalistes ou excessivement optimistes ?

2

L'allocation budgétaire entre activités techniques et humaines reflète-t-elle réellement les facteurs de succès (ratio 6:1 en faveur du facteur humain) ?

LA RECHERCHE

Le calendrier des actions influence directement les résultats

Les organisations reconnaissent aujourd'hui que de nombreuses activités bénéficient de délais de préparation plus longs, et que **le moment où elles sont engagées est déterminant pour le succès**. Certaines actions, notamment la communication, gagnent à être initiées plus tôt, car elles soutiennent les défis de transformation humaine auxquels la majorité des organisations sont confrontées lors des déploiements ERP.

Des projets sous-financés compromettent la création de valeur

Des projets ERP insuffisamment financés entraînent des arbitrages qui dégradent davantage la création de valeur qu'ils ne réduisent réellement les coûts. Des systèmes techniquement opérationnels mais peu ou pas adoptés génèrent des coûts sans bénéfices, transformant l'ERP en un investissement lourd au rendement limité. L'intégration des facteurs humains et de la gestion du changement dans les décisions d'investissement permet de maximiser la valeur créée, même lorsque cela semble plus coûteux à court terme.

Les ressources externes doivent compléter, et non remplacer, les capacités internes

Le recours à des consultants et des experts externes peut apporter un regard neuf et valider les hypothèses des équipes internes. Cependant, la réussite durable d'un projet ERP repose avant tout sur le développement des capacités internes, et non sur une dépendance prolongée à des ressources externes.

Planification et exécution de projet : *la voie à suivre*

Les échecs de mise en œuvre ERP proviennent rarement d'un manque de planification. Ils sont le plus souvent dus à l'écart entre la planification formelle et l'exécution effective de la transformation humaine qu'elle est censée soutenir.

Vos budgets sont-ils réalistes ou optimistes ?

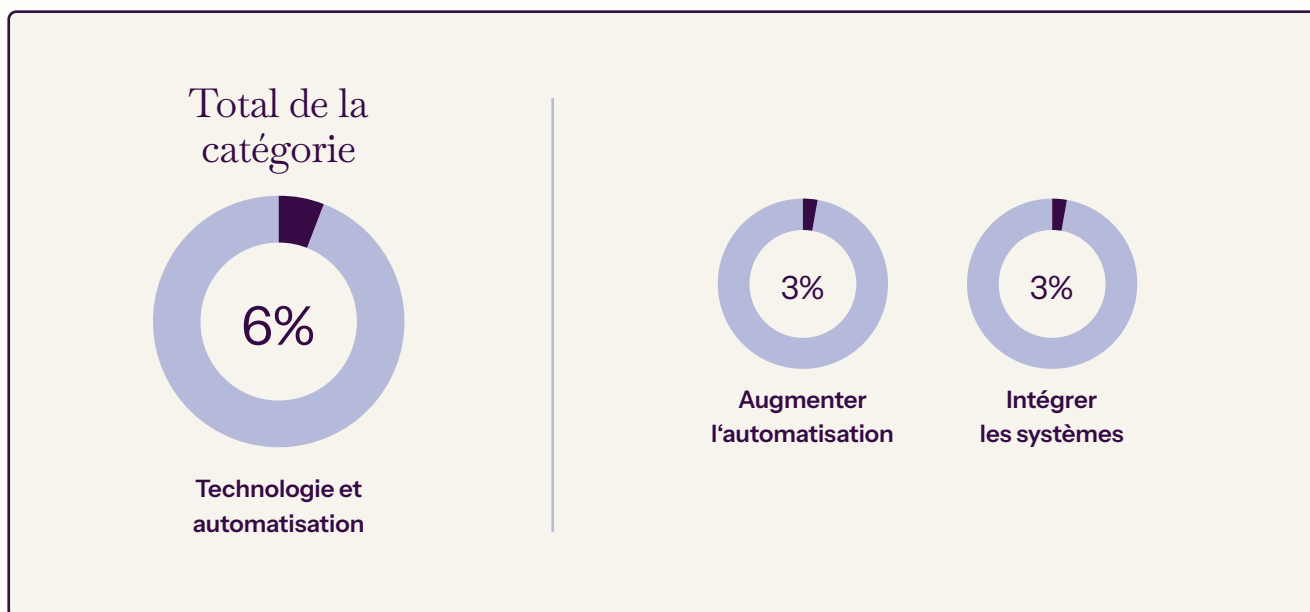
L'allocation des investissements reflète-t-elle les véritables facteurs de réussite ? Votre organisation développe-t-elle des capacités internes durables ou crée-t-elle une dépendance à l'externe ?



Levier 5

Technologie et automatisation

Avec seulement 6 % des recommandations, la catégorie « Technologie et automatisation » est la plus faible, ce qui met en lumière une réalité souvent sous-estimée : les organisations savent généralement exécuter correctement la dimension technique. Le ratio 6 pour 1 en faveur des facteurs humains raconte l'essentiel de l'histoire : **les échecs de mise en oeuvre ERP sont dus à des facteurs humains et organisationnels que le niveau de sophistication technologique, aussi élevé soit-il, ne permet pas de compenser.**



Lorsque les professionnels interrogés ont été invités à réfléchir à ce qu'ils feraient différemment, 36 % des recommandations concernaient les personnes et la gestion du changement, contre seulement 6 % pour les considérations technologiques. Ainsi, la vraie question n'est plus : « L'ERP sera-t-il mis en oeuvre et fonctionnera-t-il techniquement ? » mais bien : « Les employés vont-ils l'adopter, l'optimiser et en tirer de la valeur ? »

Technologie et automatisation : *la voie à suivre*

Aucune sophistication technologique ne peut se substituer à la prise en compte des facteurs humains qui expliquent les échecs de mise en oeuvre. Prenez le temps de vous interroger : **Quelle part de votre budget est consacrée aux activités techniques, par rapport au volet humain du changement ? Mesurez-vous le succès par le déploiement du système ou par la valeur effectivement créée ? Qui assure la gouvernance de votre initiative — les TI ou un leadership transversal ?**



Et maintenant ? *Pourquoi Prosci ?*

Vos équipes techniques font un travail remarquable pour préparer le système. La vraie question n'est donc pas : « Notre ERP va-t-il fonctionner ? » mais bien : « Notre organisation va-t-elle l'adopter et générer la valeur attendue par la direction ? »

C'est précisément là que Prosci intervient. Le changement bien fait, c'est notre cœur de métier.

Nos conseillers en gestion du changement travaillent aux côtés de vos équipes projet existantes : nous n'alourdissons pas votre charge de travail et ne créons aucune dépendance. Nous développons au contraire la capacité de gestion du changement de votre organisation, afin qu'elle s'inscrive bien au-delà de cette mise en oeuvre. Nous ne venons pas remplacer votre intégrateur ERP. Nous complétons le travail technique par une gestion du changement structurée, conçue pour accélérer l'adoption et sécuriser la valeur.

Que votre projet en soit à la phase de lancement, en cours de déploiement ou en phase de récupération après une mise en oeuvre difficile, il n'est jamais trop tard pour intervenir.

Envie de discuter de votre projet ERP ?

Prenez contact avec notre équipe pour découvrir comment l'approche Prosci, fondée sur la recherche, peut aider votre organisation à atteindre les résultats attendus par vos dirigeants.

Contactez l'équipe solutions ERP de Prosci