

---

# MAÎTRISE D'OUVRAGE STRATÉGIQUE DE PROJET

*CONCEPTS DE BASE*

DOSSIER RÉALISÉ PAR :

- PASCALE MICHAUD [PMICHAUD@SECOR.CA](mailto:PMICHAUD@SECOR.CA)
- CLAUDE ROCHET [CLAUDE.ROCHET@WANADOO.FR](mailto:CLAUDE.ROCHET@WANADOO.FR)

© TOUS DROITS DE REPRODUCTION RÉSERVÉS



SECOR Conseil possède une expertise dans le pilotage des projets complexes et de transformation des organisations.

Cette expertise a été notamment acquise par l'analyse comparative de 64 grands projets complexes dans le monde, dont le compte-rendu paraîtra prochainement à MIT Press.

Le propre d'un projet complexe est de ne pas pouvoir s'insérer dans les cadres traditionnels de la planification déterministe, d'être à haut risque et de devoir obéir à un mode de gouverne particulier.

La présente étude porte sur le cas de l'implantation d'un progiciel de gestion intégré (PGI, ou, en anglais, ERP), qui est souvent, bien à tort, conduit comme un projet informatique, ce qui expose l'entreprise à de hauts risques, qui peuvent aller jusqu'à mettre en cause son existence.

Trois thèmes sont illustrés :

- Un projet de rénovation des systèmes d'information doit être conçu comme un projet stratégique de changement avec des objectifs formalisés et des critères de performance définis.
- Ce projet nécessite un pilotage particulier, en raison de ses risques et de l'incertitude qui le caractérise, que nous dénommons « Maîtrise d'ouvrage stratégique ». Or, la culture de pilotage des projets complexes est aujourd'hui insuffisante dans la plupart des entreprises pour en assurer une maîtrise d'ouvrage satisfaisante.
- Ce déficit est un des risques majeurs actuels du projet, qui peut aboutir à une inversion du pilotage au profit de la maîtrise d'œuvre, c'est-à-dire à une domination de l'implantation de la technologie ERP par les équipes S.I. Ce risque a été constaté dans toutes les entreprises ayant entrepris une migration sous ERP.

***Le présent document définit les concepts de base de la maîtrise d'ouvrage stratégique.***

## TABLE DES MATIÈRES

---

---

<i>Les défis majeurs : la définition stratégique du projet et sa maîtrise d'ouvrage</i>	3
1. Qu'est-ce qu'un projet?	4
2. La particularité d'un projet radical de changement alimenté par un ERP	6
3. La définition stratégique d'un projet	6
4. La rénovation des systèmes d'information	8
5. Le pilotage de projets complexes	11
6. L'aventure ERP : créer de la valeur en maximisant les gains stratégiques	13
7. Le pilotage de projets complexes : une succession d'activités requérant des compétences distinctives	13
8. Consolider le pilotage dans la gestion de l'exécution du projet	16
9. Conclusion : le défi majeur que présente le projet de rénovation des systèmes d'information	17

---

**LES DÉFIS MAJEURS : LA DÉFINITION  
STRATÉGIQUE DU PROJET ET SA MAÎTRISE  
D'OUVRAGE**

Deux défis majeurs se conjuguent: (i) une définition stratégique du projet de rénovation des systèmes d'information assurant un changement organisationnel et une transformation des processus d'affaires qui maximisent les bénéfices et (ii) le pilotage de ce projet complexe de changement.

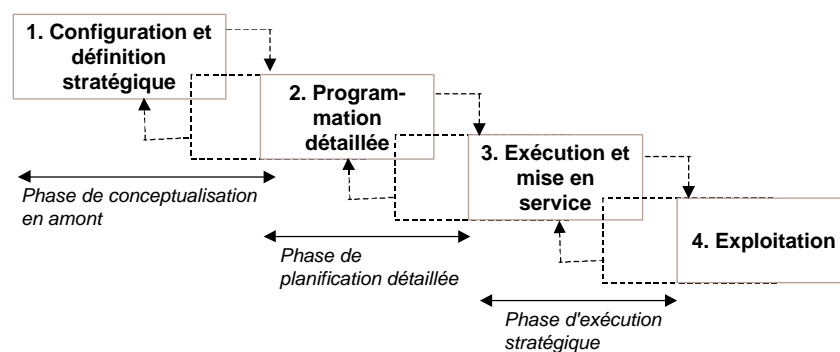
## 1. QU'EST-CE QU'UN PROJET?

Un projet est un ensemble d'activités permettant d'atteindre des objectifs stratégiques. Il est généralement composé d'un noyau central et de projets périphériques.

Le cycle de vie de tout projet comporte quatre grandes étapes :

- le travail de configuration et de **définition stratégique**;
- le travail d'ingénierie (technique, financière, organisationnelle), ou de **programmation** détaillée;
- l'**exécution**, souvent appelée réalisation ou implantation, incluant la mise en œuvre;
- l'exploitation.

LE CYCLE DE VIE D'UN PROJET



Ces étapes ne sont pas dichotomiques. Au contraire, un projet est une construction conceptuelle et physique qui évolue dans le temps, caractérisé par des processus rétroactifs.

Plus un projet est complexe, plus la qualité de la phase de conceptualisation intellectuelle en amont est directement liée à la performance, comme le démontrent les travaux réalisés par le programme de recherche IMEC, parrainé par SECOR Conseil.<sup>1</sup>

Les recherches d'IMEC montrent que :

- **les projets complexes performants comportent une série d'épisodes de structuration et de consolidation stratégique** qui précèdent les phases de planification détaillée et d'exécution.
- Cette phase en amont est **souvent une fois et demie à deux fois plus longue que la phase d'exécution, particulièrement pour les projets d'envergure, sans précédent chez le client commanditaire**<sup>2</sup>.

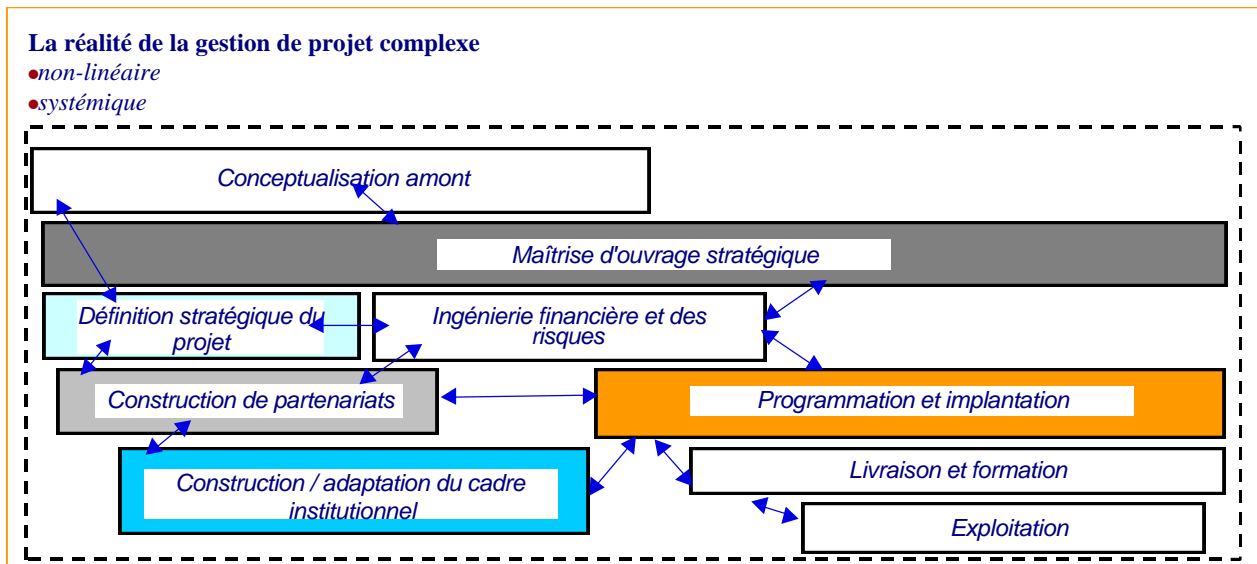
---

<sup>1</sup> SECOR Conseil possède une large expérience du montage et de la gestion de projets dans des contextes caractérisés par une forte incertitude. Cette expérience s'appuie, notamment, sur l'examen approfondi réalisé par le programme de recherche international IMEC (1994-1998) de plus de soixante projets complexes récents à l'échelle mondiale.

<sup>2</sup> Sur l'échantillon de 60 projets analysés par IMEC, la durée moyenne de la conceptualisation en amont est de 6,5 années, la durée moyenne d'exécution est de 3 années, pour un projet moyen de 985 millions de dollars US.

## 2. LA PARTICULARITÉ D'UN PROJET RADICAL DE CHANGEMENT ALIMENTÉ PAR UN ERP

Une particularité des projets complexes est que la conceptualisation et l'implantation se chevauchent et requièrent ainsi une maîtrise d'ouvrage stratégique tout au long du cycle de vie du projet.



## 3. LA DÉFINITION STRATÉGIQUE D'UN PROJET

La phase en amont comporte plusieurs étapes et activités. Le point de départ de cette phase est la définition stratégique du projet.

Celle-ci lance le processus de **pilotage**, qui est un exercice continu de coordination, de recherche de cohérence, et de maximisation des bénéfices. Le cœur du travail de définition stratégique vise à créer un processus de pilotage qui maximise les bénéfices du projet et qui minimise ses risques d'échec.

Bien que généralement perçue comme coûteuse et longue, la phase conceptuelle en amont, débutant par l'activité de définition stratégique, mérite d'être développée correctement afin d'augmenter les probabilités de performance.

Elle permet de manière concourante de :

- pousser dans le détail et de façon longitudinale la conceptualisation d'**options stratégiques** pour le projet;
- **positionner**, à l'intérieur de débats organisés, le projet par rapport à différents **objectifs stratégiques de la firme**;
- **définir tous les détenteurs d'enjeux** autour du projet, soit les clients, commanditaires, maître(s) d'ouvrage, maître(s) d'œuvre, financiers, utilisateurs, opposants potentiels et autres;
- **concevoir des modes de coordination**, ou de gouverne de ces acteurs, incluant des structures hiérarchiques, des mesures incitatives, de partage de risques, et ainsi de suite;
- **identifier et évaluer l'ensemble des risques et des opportunités**, définir les sources d'incertitude concevoir un portefeuille de stratégies pour faire face à ces risques et incertitudes et pour consolider les opportunités;
- **faire de la scénarisation** sur l'évolution de l'environnement interne et externe et préparer des stratégies pour gérer les crises et les risques émergents (structurer des modes de gestion adaptatifs);
- **maximiser les bénéfices**, notamment par la construction d'un tableau de bord adapté.

La réalisation de la phase conceptuelle en amont permet de définir, autour d'un consensus, les frontières techniques, organisationnelles et sociales du projet, de même qu'une hiérarchisation de ses objectifs stratégiques, et de lui conférer des structures, processus et outils de gouverne efficaces.



#### 4. LA RÉNOVATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Dans sa définition technique, la rénovation des systèmes d'information soulève, de façon générale, la question d'investissements informatiques complémentaires concernant des outils intégrés et permettant d'appuyer des objectifs corporatifs stratégiques tels que la globalisation, la redéfinition des relations clients-fournisseurs, une paramétrisation des produits, et autres. Les ERP («Enterprise Resource Planning») – ou PGI (Progiciels de Gestion Intégrés) sont souvent centraux dans ces investissements. Ils ont pour but d'automatiser les processus clés de la firme, soit toutes les chaînes d'activités de l'entreprise qui produisent ou génèrent des extrants distinctifs.

Les ERP se concentrent généralement sur les systèmes financiers, de gestion des ressources humaines et de gestion de la logistique, et abordent plus récemment les modules industriels spécifiques tels la gestion de l'ingénierie et de la production, ou le système d'information commercial, de façon à harmoniser et à intégrer, tout en les modernisant, les modes de traitement et de communication de l'information vitale d'une entreprise.

Dans la mesure où une telle initiative est menée à bien, l'organisation y trouve des bénéfices importants puisque l'ensemble de l'information critique pour une gestion et une planification efficaces des ressources de l'entreprise – techniques, humaines, financières et de production – devient accessible rapidement aux différentes couches de décideurs de l'organisation, sous des formats facilitant l'analyse et la prise de décision.

Le choix et l'implantation d'un progiciel ERP et de systèmes connexes posent cependant un défi majeur. L'enjeu d'un projet de rénovation de systèmes d'information est de récupérer le maximum de valeur d'un tel investissement. Mais l'augmentation de la standardisation de l'information peut se faire au détriment de la santé de l'entreprise et peut entraîner une forte incohérence dans la firme, si ce sont les considérations techniques qui guident les choix.

À l'inverse, s'il est pensé de façon stratégique, un projet de ce genre peut représenter une formidable opportunité pour développer une gestion globale

flexible, introduire davantage de cohérence dans les processus d'affaires de l'entreprise et innover.

Les entreprises qui changent leurs structures pour s'adapter aux demandes exigeantes des ERP courent le **risque d'affecter de façon significative la culture de l'organisation et de la laisser dans une confusion immense**. Ces outils sont conçus sur la base d'états de l'art générique, et n'intègrent donc pas les avancées de l'entreprise sur certains processus d'affaires constituant des avantages différentiels et/ou des sources de création de valeur importantes. **L'élément principal d'échec des implantations ERP fréquemment cité est le manque de vision stratégique gouvernant le choix et l'implantation de ces systèmes standardisés.**

L'échec se traduit alors par :

- l'arrêt brusque de l'implantation de l'ERP en raison de sa complexité et de son incohérence avec les processus opérationnels existants;
- une forte augmentation du ratio coûts informatiques/productivité, difficile à soutenir;
- un refus de coopération de la part de divisions qui proclament vouloir garder leur autonomie.

Les entreprises dont la gestion est décentralisée et dont la culture d'échange d'information est fermée sont les plus exposées au risque d'échec (ex. : Alcan avec son projet Finance 2000). L'entreprise d'ingénierie ABB, fortement décentralisée et internationale, bien que largement transparente dans ses flux d'information, est bien au fait de ce risque et a passé les trois dernières années à se préparer à la transformation ERP, donnant la priorité au changement des processus stratégiques, afin de préparer l'implantation technologique avec SAP (cf. *The Economist*, 11 août 1998).

Même chez les entreprises qui se sont préparées, le risque de faible performance ou d'échec est élevé (ex. : Dell). L'implantation d'un ERP peut amener les organisations à entreprendre une démarche de réingénierie des processus d'envergure, mal positionnée, qui plus est dans un moule rigide et uniformisé.

L'article récent du Professeur Thomas Davenport dans le *Harvard Business Review* (juillet-août 1998) met en évidence ce problème. Les organisations peuvent **perdre leurs avantages concurrentiels** en se moulant d'emblée dans les processus définis par les ERP, puisqu'elles courent le risque de ressembler à tous leurs concurrents. De plus, les demandes techniques du système peuvent entrer en **conflit avec les objectifs stratégiques de la firme et complexifier des opérations qui jusque-là étaient efficaces et simples**. En bout de course, les **changements *ex post*** sont très difficiles et coûteux et rendent l'entreprise prisonnière de ses choix.

L'organisation qui décide d'implanter un ERP doit d'abord en évaluer les **conséquences stratégiques**. Si l'avantage concurrentiel de la firme repose sur sa structure de coûts, par exemple, ou sur la rapidité de son service, l'implantation d'un ERP peut affecter de façon significative ce positionnement. Il ne faut pas non plus conclure que la firme, dans ce cas, ait intérêt à renoncer à investir dans un ERP. La perte d'avantage concurrentiel à court terme peut être compensée par un positionnement plus fort à long terme. Tout dépend, d'une part, des choix, de la vision et des objectifs dictés par le cadre stratégique et, d'autre part, des risques que la firme est prête à prendre pour augmenter sa valeur.

Les entreprises qui affirment avoir réussi ou avoir une forte probabilité de succès avec la rénovation de leurs systèmes d'information, grâce à l'implantation d'un ERP, sont celles où :

- le changement des systèmes d'information s'est **accompagné d'un programme de transformation des processus d'affaires** (ex. : ABB, Amoco, Monsanto, Eastman Kodak)
- le changement des systèmes d'information a servi de **catalyseur pour transformer l'entreprise en une organisation mondiale («global enterprise»)** (ex. Amoco)
- la réflexion menée pour la rénovation des systèmes d'information a permis à la firme de **penser en termes de processus dynamiques plutôt**

***Implanter un ERP pour faire ce que l'on faisait déjà comporte un coût stratégique très élevé***

**L'entreprise qui ne profite pas de l'occasion de rénover ses systèmes d'information pour innover dans les processus d'affaires régissant ses activités internes et ses relations avec ses clients et fournisseurs crée un manque à gagner important.**

**qu'uniquement en termes de fonctions ou de métiers** (ex. : Amoco, Nestlé)

- **la haute direction s'est engagée à soutenir le projet**, le pilotant de façon continue et **lui conférant toute sa dimension stratégique** (ex. : Eastman Kodak, Monsanto)

## 5. LE PILOTAGE DE PROJETS COMPLEXES

### Penser à l'envers

Piloter des projets complexes pose un défi important à la firme. Dans le cas des systèmes d'information, ce n'est pas tous les ans que des projets majeurs touchent l'ensemble des opérations d'une entreprise. Il est difficile pour les dirigeants de prévoir l'ampleur que prendront de tels projets et comment les gérer, par rapport aux activités principales de la firme.

Un projet complexe, en comparaison avec les activités quotidiennes de la firme, comporte une problématique distincte :

- Il est unique, et requiert un investissement majeur, souvent sous-estimé, qui peut déstabiliser la santé financière de l'entreprise.
- Il est en grande partie irréversible une fois les engagements pris et se déroule sur une longue période de temps, exigeant l'engagement de ressources humaines clés pour le bon fonctionnement de l'entreprise.
- Il crée des opportunités stratégiques importantes, souvent émergentes, de par sa taille, sa nature et son impact sur la création de valeur.
- Il se caractérise par des risques élevés, de l'incertitude et de l'indétermination, c'est-à-dire par une impossibilité, pour les commanditaires et les architectes du projet, d'en tracer sa trajectoire

exacte puisque celle-ci est appelée à évoluer en fonction des contraintes et des opportunités offertes par l'environnement.

Pour réussir, le projet complexe demande une gestion et des stratégies différentes de celles déployées pour les activités courantes. Comment faire?

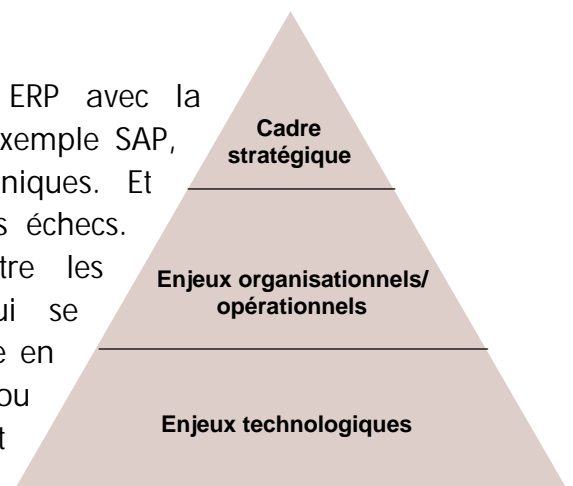
**La recherche d'un projet optimal, planifié de façon déterministe, est vouée à l'échec si le projet est complexe et donc dominé par l'incertitude. Sa performance est directement liée à la qualité de sa conceptualisation en amont**

Pour que le pilotage du projet soit efficace, il doit être approprié par la firme, plus particulièrement par les acteurs qui en soutiennent les risques et qui pourront en tirer des bénéfices : les clients, les commanditaires, les utilisateurs. Pour ce faire, ces acteurs doivent, d'une part, participer à la définition stratégique du projet et, d'autre part, en préciser les risques et les sources de bénéfices.

Un consultant externe, malgré toute son expertise, doit se contenter d'aider la firme à structurer ce processus de pilotage. Son rôle est avant tout un rôle d'accompagnement, complété par des analyses et des expertises ad-hoc. L'appropriation des risques et des bénéfices doit se faire par des engagements stratégiques de la part des acteurs internes.

L'expérience de SECOR dans la gestion de projets complexes montre que la réflexion effectuée au stade en amont nécessite de se concentrer d'abord sur les objectifs (i) stratégiques, puis (ii) organisationnels/opérationnels, et enfin (iii) technologiques.

Ainsi donc, une entreprise qui implante un ERP avec la collaboration des fournisseurs du système (par exemple SAP, Baan, ou autres) pense largement en termes techniques. Et l'expérience montre que cela peut mener à des échecs. L'entreprise qui implante un ERP avec, outre les fournisseurs du système, des consultants qui se penchent sur la réingénierie des processus, pense en termes techniques et organisationnels / ou opérationnels. Les probabilités de succès sont



beaucoup plus élevées. Mais l'entreprise court néanmoins le risque de rester uniquement dans un paradigme d'optimisation des processus existants et de ne pas savoir faire les compromis aux moments opportuns par pénurie de cadre stratégique. La véritable source de succès se trouve chez l'entreprise qui profite de l'enjeu technologique pour améliorer ses options stratégiques et ses capacités de gestion adaptative, et ainsi se questionner sur de nouveaux paradigmes ou modèles d'affaires. Pour cela, il est essentiel de (i) définir le terminus *ad quem* que l'on souhaite atteindre et (ii) soutenir ce cheminement par le travail d'un véritable maître d'ouvrage qui saura coordonner l'innovation.

## **6. L'AVENTURE ERP : CRÉER DE LA VALEUR EN MAXIMISANT LES GAINS STRATÉGIQUES**

Les véritables gains d'un système ERP commencent à se dessiner dès que l'entreprise s'engage dans des activités nouvelles, créatrices de compétences et de valeur qui, par le passé, étaient difficiles, coûteuses, voire impossibles ou inimaginables à mettre en oeuvre. Par exemple :

- établir des collaboration inter-organisationnelles avec les clients et les fournisseurs (ex. : des exercices de scénarisation avec les clients : Nabisco avec Wal-Mart; le développemet de la gestion intégrée de la chaîne de valeur : Bristol Myers Squibb avec ses fournisseurs);
- créer des effets de levier avec l'Internet et l'Intranet pour rendre la gestion véritablement globale (Colgate-Palmolive);
- développer de nouveaux modes d'intelligence des affaires, notamment en créant une offre intégrée et flexible pour les clients.

## **7. LE PILOTAGE DE PROJETS COMPLEXES : UNE SUCCESSION D'ACTIVITÉS REQUÉRANT DES COMPÉTENCES DISTINCTIVES**

La maîtrise d'ouvrage stratégique est une création de l'entreprise. Elle est un consortium d'acteurs capables d'adresser et de maîtriser tous les types de risques

que comporte un projet. Elle est généralement composée d'un pilote et d'une équipe pluridisciplinaire. Elle se traduit par deux choses : (i) un processus de structuration du concept du projet qui est long, itératif, désordonné (essais/erreurs) et qui exige de négocier des compromis; et (ii) le **développement d'un ensemble de stratégies et de politiques** qui accroissent de façon significative la probabilité de succès (conventions, structures et processus de partage et de gestion du risque, de négociation de l'innovation, de définition des bénéfices attendus et autres).

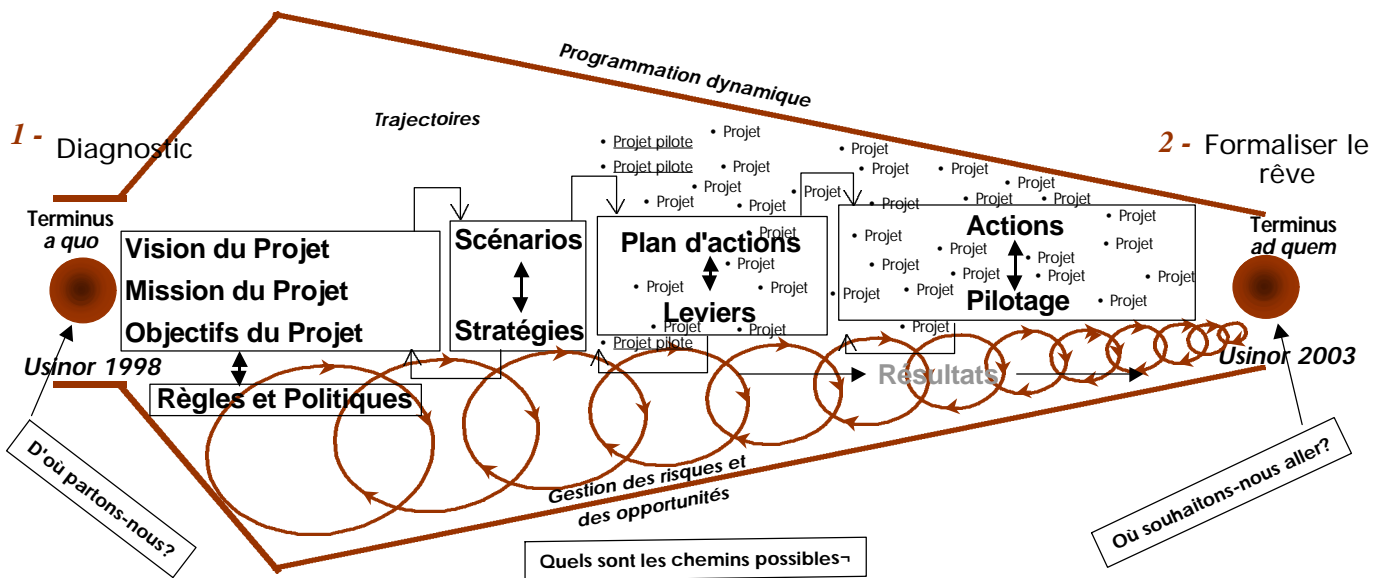
**Gouverner un projet requiert de s'engager dans quatre activités essentielles *ex ante* :**

- (i) la construction du cadre stratégique, définissant la stratégie, la direction, le rythme et les règles et politiques d'encadrement du projet;
- (ii) la construction d'un accord sur le point de départ du changement (terminus ***a quo***), les objectifs à atteindre (terminus ***ad quem***) et leur connexion aux enjeux stratégiques du Groupe;
- (iii) l'organisation du Programme en couches de gouverne et la construction de partenariats maîtrise d'ouvrage – maîtrise d'œuvre; et
- (iv) la conceptualisation d'un système qui permette d'anticiper et de gérer les risques et les opportunités (qui inclut notamment un tableau de bord stratégique pour suivre le projet et structurer les décisions).

Le point de départ du maître d'ouvrage est de s'engager dans un exercice de planification stratégique, différent cependant du plan stratégique traditionnel. Le plan stratégique d'un projet complexe est un accompagnement planifié. Il met l'accent sur la construction d'un mode futur souhaitable et désiré, alors que le plan stratégique traditionnel met l'accent sur le diagnostic de l'environnement interne et externe actuel et la définition des enjeux pour se positionner dans cet environnement. Dans un projet complexe, le diagnostic a surtout pour but de faire un exercice de synthèse afin de tracer correctement le point de départ.

Le rôle de la maîtrise d'ouvrage est ainsi de définir les règles pour donner une structure à un processus vivant.

L'élaboration du plan stratégique requiert de définir de façon explicite la vision, la mission, les objectifs, les règles et politiques et les stratégies et options du projet par une interaction dynamique entre maîtres d'ouvrage du projet, direction de l'entreprise et utilisateurs, et par une coordination dynamique de la relation maître d'ouvrage - maître d'œuvre.





## 8. CONSOLIDER LE PILOTAGE DANS LA GESTION DE L'EXÉCUTION DU PROJET

Nous avons souligné l'importance de la conceptualisation stratégique du projet et des engagements face aux risques et à l'incertitude en amont. Les phases de planification détaillée et d'exécution qui suivent en aval comportent également des risques d'échec importants.

Les **problèmes et risques émergents** peuvent être nombreux, entre autres, la faillite d'un fournisseur clé, l'insatisfaction des utilisateurs malgré leur consultation régulière, des incohérences dans les systèmes informatiques et autres.

Par exemple, les progiciels ERP offrent des solutions limitées, un seul progiciel ne pouvant répondre à l'ensemble des besoins de la firme et des utilisateurs. Dès lors l'implication de fournisseurs spécialisés (entrepôts de données, tableaux de visualisation, outils d'analyse multidimensionnelle et autres) et la formation des utilisateurs doivent être planifiées très tôt dans le processus et coordonnées efficacement.

Aussi, la coordination de la relation maître d'ouvrage, maître d'œuvre, fournisseurs, utilisateurs est-elle primordiale. Plus un projet est complexe et donc plus l'apport de chaque acteur est critique, plus sa phase d'exécution gagne à être pilotée dans une approche de partage de risques et de bénéfices, plutôt que dans un mode hiérarchique de type «command and control», afin de faire émerger les moyens d'innover.

***Rattraper les coûts de développement en amont par des gains dans l'exécution***

**Les résultats de la recherche d'IMEC démontrent que les projets hautement performants sont généralement ceux où la période de développement en amont du projet est graduelle et approfondie. Cependant, dans ces projets, la période d'exécution est plus rapide et efficace et compense donc largement pour ces coûts. Dans la phase d'exécution, plus la structure organisationnelle entre client, maître d'œuvre, fournisseurs et utilisateurs est :**

- (i) horizontale (principes de co-stratégie et de coingénierie) et**
- (ii) participative (participation aux risques et aux bénéfices), plus l'innovation et la performance en termes de coût et d'échéancier sont grandes.**

## 9. CONCLUSION : LE DÉFI MAJEUR QUE PRÉSENTE LE PROJET DE RÉNOVATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

En résumé, les diagnostics réalisés par SECOR ont permis de constater que :

- **Le projet comporte une double problématique.** D'un **point de vue technologique**, le projet a pour but d'investir dans les systèmes d'information pour répondre notamment à des critères de standardisation, de rapidité et de précision dans la manipulation et l'échange de données, et de baisse des coûts informatiques. Néanmoins, d'un **point de vue stratégique**, le projet doit soutenir le changement intra- et interorganisationnel pour améliorer la performance de la firme, ses champs de compétences et son degré d'innovation. **Pour que le projet réussisse, il est primordial que le projet stratégique de changement parraine le projet technique.**
- **Le projet est complexe.** Il s'agit d'un **problème non structuré dans un environnement dynamique.** Par problème non structuré, on entend que les architectes du projet risquent fortement d'échouer s'ils recherchent une solution technique optimale. Ils doivent plutôt **gérer un consensus de firme viable bâti sur des itérations heuristiques entre parties prenantes.** Par environnement dynamique, on entend que le projet est caractérisé par du risque, de l'incertitude et de l'indétermination. La firme, l'industrie et le domaine des technologies de l'information sont appelés à évoluer de façon significative au cours de la période de réalisation du projet, dans des directions parfois imprévisibles. Les ERP vont notamment devoir s'ajuster en fonction de la croissance rapide de l'Internet, de l'Intranet et de la convergence télécommunications, logiciels et contenu média et de nouvelles fonctionnalités vont émerger. **Le rythme et la nature des engagements, leur niveau d'intégration des objectifs stratégiques de**

**Les critères classiques de gestion de projet : le respect des coûts et de l'échéancier, doivent être pondérés par d'autres critères stratégiques lorsqu'il s'agit de projets complexes, car il est difficile de prévoir à l'avance leur trajectoire exacte. Pour preuve, 90% des projets ERP ont des dépassements de coûts et d'échéancier. Dès qu'ils sont supérieurs à 2,5 millions de francs, la probabilité de se mesurer à ces critères est zéro (source : the Standish Group, Massachusetts, USA).**

la firme et leur degré de flexibilité vont largement déterminer le succès du projet.

- Une grande partie de la réussite du projet dépend des processus et des outils de gouverne qui seront mis en place. Le projet doit reposer sur un processus de **pilotage** interne, formel, structuré, pluridisciplinaire, et appuyé par la direction. Ce processus **doit débuter par la structuration de débats en interne, afin d'établir la définition du projet, ses enjeux, les options stratégiques qui s'offrent à lui et soutenir un choix qui fait l'objet d'un consensus collectif appuyé par des critères de performance qui favorisent l'innovation et la création de valeur.**

Puisque la construction des compétences d'une firme se fait sur plusieurs fronts interreliés, le projet de rénovation des systèmes d'information doit s'intégrer dans une configuration générale des sources de création de valeur de la firme et contribuer à maximiser sa cohérence.

