

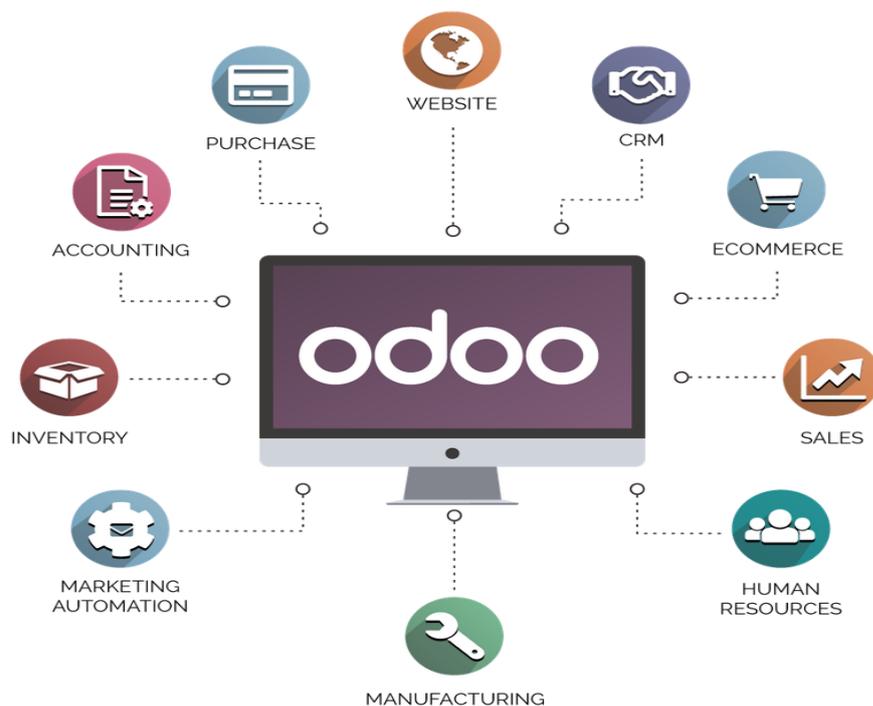
Chapitre 2 : Définition et caractéristiques d'un ERP

1. Définitions

L'ERP vient de l'anglais « Enterprise Resource Planning ». On utilise parfois dans le monde francophone la dénomination ERP (Progiciel de gestion intégré) mais la terminologie anglo-saxonne prime.

Un Enterprise Resource Planning (ERP) est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, la relation client, les achats, la gestion des stocks, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique. Un progiciel ERP induit généralement une réponse rapide (time to market) aux besoins des entreprises.

L'ERP est basé sur la construction des applications informatiques de l'entreprise (comptabilité, gestion de stocks, etc.) sous forme de modules indépendants. Ces modules partagent une base de données commune, permettant la communication de données entre les applications.



Principes de base d'un ERP

A l'inverse d'une architecture d'applications usuelles (applications dédiées), les données sont ici standardisées et partagées, ce qui élimine les saisies multiples et évite l'ambiguïté liée à l'existence de données multiples de même nature assurant ainsi une cohérence de l'information.

Un ERP se caractérise également par l'usage systématique d'un moteur de workflow (système permettant d'automatiser un flux d'information au sein d'une organisation) pas toujours visible par l'utilisateur, il permet, lorsqu'une donnée est entrée dans le système d'information, de la propager dans tous les modules du système qui en ont besoin, selon une programmation prédéfinie

Définition "formelle"

On parle d'ERP lorsqu'on est en présence d'un système d'information composé de plusieurs applications partageant une même base de données, par le biais d'un système automatisé prédéfini, éventuellement paramétrable (un moteur de workflow).

Le traitement de l'information dans l'entreprise est en pleine mutation. Aujourd'hui, toutes les entreprises, aussi bien nationales et internationales que les PME et les PMI sont confrontées aux besoins changeant du marché tels que : acquisitions, fusions, solutions collaboratives, monnaie, concurrence...

Ces enjeux sont tels qu'ils nécessitent une remise en question complète des systèmes existants. Lors de cette migration, bon nombre d'entreprises choisissent d'abandonner leurs solutions applicatives "sur mesure" pour se tourner vers le monde des ERP "prêts à implanter".

Caractéristiques d'un ERP

- Il est issu d'un concepteur unique.
- Une modification sur un module provoque une mise à jour en temps réel des autres modules liés.
- Un ERP garantit l'unicité des informations, grâce à la centralisation des données dans une base unique, accessible à tous les modules applicatifs.
- Un ERP facilite l'audit en cas de dysfonctionnement, permettant d'identifier facilement le ou les modules concernés ; il est facile de retrouver et d'analyser l'origine de chaque information.
- Un ERP peut suffire à couvrir la totalité des besoins de l'entreprise en termes de système d'information (la nature modulaire de l'ERP permet également de l'implémenter progressivement, module par module, selon les besoins).
- Il garantit l'unicité, la cohérence des informations qu'il contient puisqu'il n'a qu'une seule base de données au sens logique.

Les ERP sont des applications dont le but est de coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise (activités dites verticales (cœur du métier) telles que la production, l'approvisionnement ou bien horizontales (annexes) comme le marketing, les forces de vente, la gestion des ressources humaines, etc.) autour d'un même système d'information. Ils offrent à l'entreprise, une solution globale et transversale.

Plus qu'un simple logiciel, un ERP est un véritable projet demandant une intégration totale d'un outil logiciel au sein d'une organisation et d'une structure spécifique et donc des coûts importants d'ingénierie. D'autre part, sa mise en place dans l'entreprise entraîne des modifications importantes des habitudes de travail d'une grande partie des employés. Ainsi on considère que le coût de l'outil logiciel représente moins de 30% du coût total de mise en place d'un tel système.

Le principe fondamental d'un ERP est de construire des applications informatiques (paie, comptabilité, gestion de stocks, des achats, des ventes...) de manière modulaire (modules applicatifs indépendants entre eux généralement signés par le même éditeur) tout en partageant une base de données unique et commune (Données de base). Adopter un ERP implique plus qu'un contrat : c'est un mariage avec l'éditeur ; ce mariage comporte des obligations et il sera plus difficile d'en sortir que d'y entrer.

Dans la classification des logiciels, l'ERP est un package destiné, à priori, à tous les secteurs, à toutes les fonctions des entreprises industrielles comme de services ; les adaptations nécessaires se faisant par paramétrage.

Les ERP disposent de forts arguments commerciaux pour séduire les dirigeants (ils proposent de mettre un terme au désordre du système d'information et de régler des problèmes d'organisation sans effort politique). Cette offre séduisante par sa qualité et sa cohérence se révèle à l'usage plus risquée que l'on avait pu l'imaginer: elle ne peut être efficace que si l'on accepte les contraintes qu'elle impose. Sa mise en œuvre comporte des difficultés et des pièges.

Difficultés de la mise en œuvre d'un ERP

La difficulté à travailler ensemble, à avoir une vision globale commune ainsi qu'à remettre en cause ses processus pour appliquer les bonnes pratiques proposées par les ERP furent à l'origine de bien des retards et même des échecs de mise en œuvre. L'intégration financière des ERP se limitait auparavant au transfert automatisé des écritures comptables du journal des ventes. Quelques progiciels plus « sophistiqués », mais en nombre limité, proposaient néanmoins une intégration forte du journal d'achat entre les fonctions nécessaires au contrôle de factures (enregistrement préalable à l'arrivée de la facture, rapprochement des réceptions, « bon à payer », traitement des écarts...). L'apparition des ERP a apporté dans ce domaine une richesse de fonctionnalités nouvelles qui correspondait mieux aux attentes des entreprises. Outre l'automatisation du journal d'achats qui éliminait la traditionnelle opération de traitement des « Bons de réception valorisés » (consistant à imputer manuellement le détail des réceptions pour saisie ultérieure par la comptabilité), les grandes entreprises, rompues à la tenue d'une comptabilité analytique des stocks, demandaient plus et notamment l'intégration automatique de tous les flux.

Les ERP d'aujourd'hui tirent parti du Web. Les utilisateurs peuvent accéder à ces systèmes au moyen d'un navigateur. Ces progiciels sont de plus en plus orientés vers l'extérieur et sont capables de communiquer avec les clients, les fournisseurs et d'autres organisations.

Longtemps les PME n'ont pas exprimé un tel besoin, étant peu familiarisées avec une telle comptabilité. Aujourd'hui encore si les services comptables n'ont pas déjà eu l'occasion de la pratiquer, ils sont souvent hésitants à mettre en œuvre cette intégration automatique (les schémas comptables analytiques étant nouveaux pour eux), ou délèguent volontiers, ne maîtrisant pas ce paramétrage.

2. Le rôle d'un ERP

Les ERP sont aujourd'hui l'épine dorsale du système d'information de toute grande entreprise et d'un nombre croissant de PME. C'est un sujet "en vogue" dans ces entreprises. C'est un symbole de "modernisation" et de progrès.

Mais notre expérience nous montre qu'en effet, c'est un sujet mal maîtrisé en termes de "business" et de "management". Peu de gens ont compris ce qu'est un ERP et à quoi il sert. Pour ne pas dire que beaucoup ne se posent même pas de questions telles que :

"A quel besoin de gestion et de management répond un ERP ?"

"Quel avantage compétitif peut apporter un ERP pour mon Business ?"

La première question à laquelle le décideur doit répondre c'est : Ai-je besoin d'un ERP?

Cette question ne se posait pas lorsque les ERP n'étaient accessibles qu'aux grandes entreprises.

Mais aujourd'hui les PME / PMI doivent se la poser compte tenu du caractère stratégique de ce choix.

On ne peut donc éviter, pour répondre à cette question et préparer les questions suivantes, une analyse stratégiques: (Environnement/Entreprise : Risques/Opportunités ; Forces /Faiblesses):

- Quels sont les axes stratégiques, les objectifs de l'entreprise, les processus clé, les KPI (indicateurs clés de performance)... ?

Cette analyse doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- De quel niveau d'intégration ai-je besoin, (vente / finance ; logistique finance, inter sites ...) ?
 - Quelle solution, quel ERP me permettra d'atteindre mes objectifs ?
- ✓ La mise en œuvre d'un ERP est un projet d'entreprise dont la finalité est l'atteinte des objectifs stratégiques retenus et non la réussite du projet SI.
 - ✓ Le but est de construire ou renforcer son avantage concurrentiel grâce à la démarche de mise en œuvre du SI intégré.
 - ✓ La mise en œuvre d'un ERP coûte généralement cher. Un prix élevé qui trouve toute sa justification si la mise en œuvre d'un ERP est accompagnée d'une démarche stratégique et un travail sur l'organisation visant à mieux satisfaire les clients.
 - ✓ Un ERP n'est pas seulement une solution pour réduire les coûts, mais une solution pour survivre et améliorer sa performance globale (qualité, délais, coûts). Ce sont les gains de qualité et de délais, essentiels pour survivre en affaires aujourd'hui, qui sont la vraie valeur ajoutée apportée par un ERP.

Pourquoi les entreprises sont-elles passées d'un système d'information constitué de différents logiciels distincts, à des solutions de type MRP, DRP, comptabilité, ressources humaines puis vers le tout intégré ? Pourquoi sont apparus les ERP ?

Parce que de l'organisation verticale par fonctions (commercial, production, recherche - développement, comptabilité - finances, ressources humaines) nous sommes passés à l'organisation horizontale par processus (chaîne logistique et flux transversaux en parcourant plusieurs fonctions) orientée Client. Ce nouveau modèle suppose l'intégration de principaux processus de l'entreprise pour mieux servir le Client.

Intégration des processus de l'entreprise réalisée avec un ERP et Intranet / Extranet.

Le modèle d'organisation a changé car l'environnement a changé ; il s'est complexifié, internationalisé, mondialisé ; les changements s'accélérent ; les économies deviennent inter dépendantes, les marchés instables et les clients exigeants, la concurrence s'exacerbe...

Il y a 20-25 ans les choses étaient encore relativement simples. La demande était croissante selon des lois prévisibles et la problématique principale était de faire des économies d'échelle pour augmenter les marges contributives. Il fallait donc assurer un meilleur rendement pour chaque fonction de l'entreprise. Un système d'information existait pour chaque fonction et il répondait à des objectifs de rendement : des logiciels de MRP pour la production, des logiciels de DRP pour la distribution, des logiciels de comptabilité, des logiciels de ressources humaines, ... La chaîne de la valeur était orientée vers l'amélioration des produits et l'optimisation des directions fonctionnelles.

Le Client est aujourd'hui au cœur du modèle économique.

Il est maintenant très exigeant et ces exigences sont en changement continu. Il ne veut pas seulement un prix bas, mais des délais plus courts et une meilleure qualité (ensemble de caractéristiques du produit qui le satisfont). Et de plus, il faut innover fréquemment pour apporter au Client une qualité et la différence qu'il ne trouve pas ailleurs.

Pour répondre à ce défi, il faut véhiculer une information homogène et enrichie sur les clients sur chaque maillon de la chaîne informationnelle de la prise de la commande, à l'approvisionnement et à la production, il faut avoir un référentiel de données commun. Il faut maîtriser la valeur ajoutée, apportée au Client. Cette valeur ajoutée est la somme de la valeur ajoutée créée dans les différents processus (productifs, commerciaux ou administratifs). Et dans ce contexte, l'ERP est la solution, le support matériel, pour relier le réseau des processus. C'est par l'intermédiaire de l'ERP qu'on assure le pilotage et la cohérence du réseau de processus. C'est un outil de création de valeur par excellence.

C'est pour ces raisons, et non pas pour la réduction des coûts informatiques, que le système d'information d'entreprise évolue d'une multitude de systèmes informatiques indépendants (MRP, DRP, gestion, etc.) au ERP.