

Chapitre 7 : Avantages et inconvénients d'un ERP

1. Avantages d'un ERP

Avant de mettre en place un ERP, chaque service avait son propre système d'information. Pour faire le lien entre ces différents systèmes, les situations suivantes se produisaient :

- Double voire triple saisie des mêmes informations dans des systèmes d'information distincts.
- Au mieux, l'entreprise faisait développer des interfaces informatiques entre ses différents SI.

Conséquences néfastes :

En cas de double saisie, on constatait un nombre élevé d'erreurs et d'incohérences entre les différents systèmes d'Information. En cas d'interface entre différents SI, la mise à jour ne se faisait pas en temps réel. Des déperditions de données survenaient parfois, du fait d'un « plantage » informatique au moment du transfert de données. Des erreurs humaines survenaient aussi régulièrement (transfert du mauvais fichier, doublons dus à deux transferts successifs malencontreux ...) Dans certaines grandes entreprises, des contrôleurs de gestion étaient spécifiquement embauchés pour l'analyse et la correction des incohérences entre ces systèmes d'information.

Par exemple, chez un grand constructeur de matériel informatique, un analyste des stocks devait réconcilier les écarts entre le système enregistrant les entrées et les sorties physiques de stock d'un côté et les écritures comptables correspondantes de l'autre. Des écarts de importants étaient régulièrement constatés et devaient être expliqués puis corrigés. Ce mode de fonctionnement inacceptable, coûtait très cher à l'entreprise.

Pour mettre fin à cette situation, les entreprises ont décidé d'implémenter un ERP.

1.1 Les bénéfices d'un ERP pour l'entreprise sont les suivants :

- Eviter la redondance d'informations entre différents SI de l'entreprise.
- Cohérence et homogénéité des informations
- Disposer d'un outil multilingue et multidevises (très adapté aux multinationales comme aux PME PMI qui veulent exporter)
- Eviter des restitutions d'informations divergentes entre différents services et donc apaiser les conflits qui en résultaient
- Une meilleure coordination des services et un meilleur suivi du processus de commande qui inclut la prise de commande, l'enregistrement d'une sortie de stock, l'expédition de la commande et l'émission d'une facture
- Une meilleure maîtrise des stocks
- Une normalisation de la gestion des Ressources Humaines, en particulier pour les entreprises qui gèrent de nombreuses entités, parfois géographiquement dispersées.
- Création d'un environnement de travail standardisé, identique pour tous.
- Optimisation des processus de gestion
- Intégrité et unicité du Système d'information
- Communication interne et externe facilitée par le partage du même système d'information
- Minimisation des coûts (formation et maintenance)
- Mise à disposition d'indicateurs, de tableaux de bord plus fiables que lorsqu'ils étaient extraits de plusieurs systèmes différents.
- Meilleure coordination des services et clarification des processus (par exemple du processus de commande de la prise de commande à l'émission d'une facture en passant par l'enregistrement d'une sortie de stock et l'expédition de la commande) ;
- Harmonisation de la gestion des ressources humaines, notamment pour les entreprises "multi entités", parfois géographiquement dispersées.

1.2 Avantages avérés :

- Globalement, meilleur fonctionnement des processus de l'entreprise donc meilleure réponse aux attentes clients en termes de qualité de service voire de coût des produits. Cette situation nouvelle produit, bien entendu, de meilleurs résultats économiques pour l'entreprise.
- Les ERP sont des systèmes de gestion intégrés de plus en plus courants dans les organisations qui visent à optimiser à la fois leurs standards d'efficacité, de performance et de service à la clientèle.
- Les ERP peuvent être extrêmement utiles et même s'avérer indispensables, car ils peuvent réduire les erreurs, les délais coûteux et augmenter l'efficacité opérationnelle. Un ERP performant et bien intégré, qui automatise des processus efficaces, peut contribuer considérablement à comprimer tout le cycle des produits, allant de la conception à la vente ainsi qu'à la production, à la logistique et au service après-vente.
- Une entreprise qui se dote d'un tel avantage concurrentiel est donc plus agile, rapide, efficace, et performante qu'elle ne l'était auparavant. Elle se démarque donc de ses concurrents.
- Pour une entreprise qui veut être parmi la meilleure dans son secteur et qui veut contrer efficacement la concurrence à l'échelle locale ou internationale, un bon ERP n'est donc plus une option, mais une nécessité.
- Globalement, l'ERP confère deux types d'avantages : une vision d'ensemble de l'activité de l'entreprise (un dirigeant peut avoir accès à des statistiques et analyses lui permettant d'être aidé dans ses prises de décisions) et la standardisation du fonctionnement interne.

1.3 Enjeux et fonctionnement d'un ERP

Aujourd'hui, l'intégration de toutes les données de l'entreprise est indispensable pour garantir le service au client.

A) Enjeux et stratégie des ERP

- Accroître l'agilité de l'entreprise.
- Mettre en évidence des gisements de progrès.
- Améliorer le taux de satisfaction du client par une planification globale et une exécution en temps réel.
- Répondre rapidement et efficacement aux changements.
- Mettre le client au centre de la Supply Chain (chaîne d'approvisionnement).
- Suivre en temps réel les performances de l'entreprise

B) Le MRP (Management des Ressources de Production) : arête dorsale du système de gestion de la production :

- La programmation (long terme) : prévoir les ressources adaptées à la demande ;
- L'ordonnancement (moyen terme) : assurer l'adéquation de la charge à la capacité par période ;
- Le lancement et suivi (court terme) : planifier les moyens pour réaliser la demande du client.

C) Les données à fiabiliser :

- Les prévisions de ventes pour bâtir le Plan Industriel et Commercial et le Programme Directeur de Production ;
- Les stocks (matières premières, encours et produits finis).
- Les données statiques : éléments clés du fichier article, nomenclatures, les gammes.

D) Identifier les outils du MRP II à maîtriser

- Réaliser le calcul de besoin net pour passer de la demande du client (PDP) aux articles à acheter ou à fabriquer.
- Les règles de l'équilibrage charge/capacité en fonction de l'horizon de planification.
- Les règles de planification fine : enclenchement et jalonnement (PERT et GANTT).

E) Contribuer à fiabiliser et intégrer le système de gestion dans l'entreprise

- Identifier les informations à fournir et à utiliser.
- Participer à l'amélioration continue du système.

Les ERP permettent l'intégration des données et des processus, condition nécessaire mais non suffisante pour aboutir à une organisation réactive.

2. Les risques liés à la mise en œuvre d'un ERP

- Dépendance éditeur
- Nécessité de travailler ensemble
- Difficulté d'une vision globale
- Remise en cause des processus existants
- Retards, échecs
- Les coûts
- Blocage de l'entreprise
- ...

Le premier élément qu'il faut toujours avoir à l'esprit :

Lorsque l'ERP s'arrête l'entreprise s'arrête aussi !

Le risque majeur paraît alors évident.

Par contre quand le fonctionnement de l'ERP est optimal le potentiel de l'entreprise l'est aussi.

2.1 L'ERP et ses clients

L'ERP incorpore une expertise professionnelle et permet à l'entreprise de s'assurer qu'elle a introduit dans ses processus des méthodes conformes à l'état de l'art. Toutefois les fournisseurs de l'ERP ne peuvent pas accumuler une compétence universelle dans leur produit ; dans les domaines où l'entreprise est particulièrement « pointue » elle dispose donc d'une expertise meilleure que celle que l'ERP peut incorporer. Il sera ainsi nécessaire d'analyser l'adéquation : ERP / Processus cœur de métier de l'entreprise.

Par ailleurs 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. Si l'éditeur a créé un club d'utilisateurs, l'entreprise aura intérêt à y faire participer ses propres experts et cela leur prendra du temps.

2.2 Les limites de l'ERP

Tout ERP a des frontières ; il est inévitable qu'elles ne coïncident pas avec ce que l'entreprise aurait souhaité. Il manque des choses à l'ERP par rapport à vos besoins, et par ailleurs il fait des choses dont vous n'avez pas besoin.

Les choses que l'ERP fait en trop sont éventuellement gérées dans votre entreprise par d'autres espaces fonctionnels ; il faudra traiter les redondances et chevauchements qui en résultent.

Ce qui manque, mais qui vous est nécessaire, devra être fait ailleurs tout en étant cohérent avec l'ERP : cela occasionnera un travail supplémentaire d'architecture fonctionnelle.

Enfin le progiciel est fourni avec ses propres solutions en ce qui concerne le référentiel (catalogue des produits, référentiel des clients et fournisseurs, inventaire des stocks etc.) ; si vous aviez mis en place des solutions différentes, il vous faudra y renoncer car le référentiel est au cœur du système d'information, et il est moins coûteux de s'adapter à l'ERP que d'adapter celui-ci à l'entreprise.

Il se peut enfin que l'éditeur de l'ERP n'ait pas fait les mêmes choix que l'entreprise en ce qui concerne les logiciels système (système d'exploitation, SGBD etc.) L'adoption de l'ERP peut vous contraindre soit à gérer en parallèle plusieurs versions de ces produits, soit à vous plier entièrement aux choix faits pour l'ERP.

2.3 Les versions successives

L'adoption d'un progiciel ne représente pas un seul projet. Le fournisseur publiera des versions successives, différentes les unes des autres, et le passage d'une version à la suivante est un véritable projet.

Lors de la sortie d'une nouvelle version, il faut en effet :

- Faire l'inventaire de ce qui est proposé, évaluer ce qui est intéressant, choisir.
- Évaluer le coût des travaux de reconception : la « compatibilité ascendante » relève plus du discours commercial que de la réalité et il faudra refaire la plupart des paramètres.
- Évaluer l'effet du changement de version sur tout ce qui se trouve à la périphérie du progiciel, et qu'il impacte comme dans les processus internes à l'entreprise.

2.4 Négociation du contrat

- Avant de conclure le contrat « *mariage* », il faut prendre des précautions ; la négociation du contrat est délicate. Il convient de réaliser d'abord une étude de faisabilité approfondie, et il faudra lutter pour obtenir de l'éditeur des informations avant la signature du contrat. Il faut vérifier la capacité de l'éditeur à accompagner l'entreprise dans la durée et à partager avec elle son expertise sur le métier.
- Il faut savoir que certains des enjeux de l'entreprise ne pourront être atteints. Il faut donc que la maîtrise d'ouvrage du SI soit encore plus forte que lorsque l'on conçoit un logiciel spécifique, car de nombreuses demandes d'adaptation de l'ERP vont s'exprimer et il va falloir leur résister.
- Le dialogue avec les responsables des métiers devra être approfondi. Si par exemple il s'avère que l'ERP ne permet pas de mettre en œuvre les règles souhaitées par le marketing en matière de facturation, il faut pouvoir s'assurer de l'accord de la direction marketing.
- Enfin, le mariage étant de longue durée, il faut que l'entreprise acquière une compétence sur l'ERP. Lorsqu'une entreprise achète un ERP, elle n'a pas à payer seulement les licences : elle doit aussi s'associer un cabinet de consulting et c'est de loin la dépense la plus importante (ex : les licences avait coûté 60 MDA, mais le coût total du projet a été de 1200 MDA)
- L'entreprise fera appel à un intégrateur lors du premier projet mais elle doit se former pour pouvoir être aussi autonome que possible lors des projets qu'elle devra conduire ultérieurement à l'occasion des changements de version.

2.5 Conditions de succès et causes d'échec

L'utilisation de l'ERP réussit souvent mieux dans les PME que dans les grandes entreprises, car les PME ont un budget plus restreint et savent aller droit à l'essentiel. Dans les grandes entreprises, la première cause d'échec est le caractère versatile de la maîtrise d'ouvrage, qui modifie trop souvent son expression de besoins et ses priorités ; la deuxième cause d'échec est le conflit de pouvoir entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre informatique de manière générale la technologie est rarement à l'origine de l'échec; l'organisation et la maîtrise sociale de la technologie sont les causes beaucoup plus sournoises et puissantes de l'échec de la mise en œuvre de l'ERP.

Un constat inéluctable : « pourquoi telle solution ERP fonctionne très efficacement dans telle entreprise et échoue totalement dans telle autre ?

Les ERP ne sont pas exempts d'inconvénients. Ils sont difficiles et longs à mettre en œuvre car ils demandent la participation de nombreux acteurs ; ils sont relativement rigides et délicats à modifier.

- Le projet ERP initié n'atteint pas son objectif initialement prévu (exemple : promesse d'avantage compétitif ou réduction des coûts annoncés quoique le ROI recherché avec la solution ERP n'est pas toujours financier, mais davantage lié à un meilleur pilotage, une meilleure visibilité des activités, une clarification des modes opératoires et une amélioration de la productivité).
- Les coûts et délais de mise en œuvre sont souvent dépassés.
- Les fonctions prévues sont inopérantes ou manquantes dans le produit final.
- L'état de dépendance induit par les solutions ERP clés en main, pour lesquelles l'entreprise ne peut plus faire marche arrière, au risque de devoir revoir une fois de plus la totalité de ses structures et méthodes de travail.
- Le coût élevé (cependant, il existe des ERP qui sont des logiciels libres, les seuls coûts étant alors la formation des utilisateurs et le service éventuellement assuré par le fournisseur du logiciel)
- Le logiciel est parfois sous-utilisé
- La lourdeur et rigidité de mise en œuvre
- Les difficultés d'appropriation par le personnel de l'entreprise
- La nécessité d'une bonne connaissance des processus de l'entreprise
- La nécessité d'une maintenance continue
- La captivité vis à vis de l'éditeur etc...

3. L'ERP et la performance de l'entreprise

Pour avoir une idée précise des avantages que l'entreprise peut attendre de l'implémentation d'une solution ERP de gestion d'entreprise, il faut tout d'abord comprendre l'impact des problèmes actuels sur les résultats de l'organisation, ainsi que les objectifs pour l'implémentation de l'ERP. Par exemple, il est possible que la société veuille réduire les erreurs de facturation et accélérer l'acquisition de comptes clients ou simplifier le processus des ventes pour accroître le revenu par client. En quantifiant ces avantages, nous obtenons une idée plus claire du retour sur investissement.

Voici quelques-uns des avantages types :

- Productivité – la simplification des processus métiers peut permettre à vos employés d'être plus efficaces et plus rapides.
- Coût de main-d'œuvre – l'automatisation de certaines applications peut réduire le nombre de personnes nécessaires pour supporter votre entreprise.
- Performance financière – une création de rapports plus précise peut accélérer l'acquisition de comptes clients ou vous donner un aperçu plus précis de votre bilan à court terme et à long terme.
- Gestion des stocks – une surveillance plus étroite des stocks peut accélérer leur rotation et réduire le budget que vous devez consacrer aux produits difficiles à vendre.
- Tarification – une génération de rapports financiers en temps réel peut vous fournir un aperçu plus précis de vos coûts globaux et vous aider à améliorer les marges sur vos produits ou services.
- Revenu par client – en utilisant la gestion de la relation client pour identifier les besoins des clients, vous pouvez accroître le revenu par client ou réduire le taux de renouvellement des clients.
- Maintenance et support technologiques – vous aurez peut-être la possibilité de consacrer moins d'argent à la maintenance de systèmes hérités obsolètes, améliorant ainsi vos résultats.
- Amélioration des processus – vous aurez peut-être la possibilité d'éliminer certains coûts par le biais de l'automatisation. Par exemple, la facturation électronique peut réduire le volume de factures sur papier, les coûts de publipostage et même certains frais de dépôt bancaires.

L'analyse des avantages va dépendre des besoins spécifiques de l'entreprise. Voici quelques scénarios types par secteur :

Grande distribution :

Une efficacité accrue pour des marges plus importantes :

Une société qui distribue des livres et des périodiques aux chaînes de supermarchés connaît une croissance organique mais n'a pas envisagé ses systèmes opérationnels de manière stratégique. En conséquence, elle est incapable d'analyser clairement les liens existants entre les commandes client et les livraisons, ce qui entraîne une perte de marge et des investissements en stocks qui pourraient être évités. Elle a besoin d'un ERP pour obtenir un aperçu de son activité, en particulier les tendances en termes d'offre et de demande du client,

pour l'aider à améliorer la rotation des stocks et les marges et accroître le revenu global lié aux clients.

Voici quelques-uns des avantages qui peuvent être analysés :

- Visibilité des marges – obtenir un aperçu plus précis des coûts de gestion des stocks comparés aux prix de vente peut entraîner un accroissement de marge.
- Revenu par client accru – des rapports plus précis de gestion d'entrepôts peuvent vous aider à identifier les stocks déplacés et d'autres problèmes susceptibles de causer une réduction du revenu.
- Coûts de main-d'œuvre réduits – une gestion plus précise des livraisons favorise une réduction du nombre de retours, ce qui permet à la société d'employer un effectif réduit pour traiter les retours.
- Stocks réduits – grâce aux améliorations apportées aux stocks, il est possible d'accélérer les rotations ou de permettre à la société de transporter un plus grand nombre de chaînes.

Distribution :

Aligner les stocks sur les besoins des clients :

Un petit distributeur de mobilier de maison gère trois magasins et un site Web. Il n'a aucune visibilité d'ensemble de son entreprise et veut installer une application de gestion intégrée afin de pouvoir faire correspondre le stock de ses points de vente avec celui de son site Web. Il doit également identifier les articles obsolètes plus rapidement, pour ne pas avoir à appliquer des remises trop lourdes sur la marchandise la moins récente. Finalement, il veut obtenir un aperçu plus clair des habitudes d'achat des clients afin de pouvoir choisir un stock plus rentable qui correspondra mieux aux besoins des clients et accroîtra sa clientèle.

Voici quelques-uns des avantages qu'il pourra constater :

- Augmentation du nombre de clients – combien de clients supplémentaires acquerra-t-il ou conservera-t-il chaque mois grâce à l'amélioration de ses services ?
- Coûts de gestion informatique – établir une liaison entre le site Web et le stock magasin permet de réduire les coûts de mise à jour fréquente de son site Web.
- Stock réduit – une meilleure gestion des achats peut réduire le volume de marchandises « obsolètes » qui sont vendues au rabais.
- Revenu par client accru – faire correspondre les besoins des clients avec les stocks disponibles peut aider à améliorer les marges globales.
- Economies administratives – la saisie de données, la télécopie et le temps d'interruption en entrepôt seront moins coûteux.

Services professionnels :

Accélérer les encaissements grâce à une facturation plus efficace :

Une société de conseil a besoin d'améliorer la gestion de ses heures facturables, d'améliorer ses comptes clients et de générer davantage de revenu par client.

Elle a choisi une solution ERP pour mieux gérer ses contrats, accroître l'exactitude de ses factures et améliorer la fidélisation globale des clients par une amélioration de la qualité du service.

Voici quelques-uns des avantages potentiels de l'implémentation :

- Un revenu par conseiller accru – jusqu'à 5 % de revenu potentiel peut être perdu parce que les conseillers ne facturent pas l'intégralité de leur travail. Grâce à

l'automatisation de ce processus, le montant correspondant peut être réduit de 0,25 % ou plus.

- Meilleure fidélisation des clients – l'amélioration de la tenue des dossiers et de la gestion des contrats passés avec les clients entraînera une amélioration des services rendus.
- Encaissements plus efficaces – un suivi adéquat des projets et des factures plus précises peuvent réduire le nombre de litiges liés à la facturation et accélérer l'acquisition des comptes clients.
- Coûts de main-d'œuvre réduits – l'amélioration des processus peut permettre de réduire le temps support.

Fabrication :

Remplacement des systèmes hérités pour intégrer la chaîne d'approvisionnement

Un fabricant de petites unités de réfrigération industrielle exploite plusieurs systèmes personnalisés. Il réalise que la croissance de l'entreprise est impossible sans un système intégré. Il veut utiliser une solution de gestion d'entreprise intégrée afin d'améliorer le flux d'informations entre les différents aspects commerciaux. Il espère réduire les stocks, accroître la productivité des employés et s'assurer qu'il tire avantage de toutes les opportunités de revenu liées à sa clientèle, notamment les revenus de services manquants à cause de son incapacité à identifier les clients dont l'équipement n'est plus sous garantie.

Voici quelques-uns des avantages qu'il pourrait constater :

- Coûts de main-d'œuvre – il est possible qu'une efficacité accrue lui permette de réduire le nombre d'employés nécessaire au niveau de la production.
- Stock réduit – une génération plus précise des rapports permet de réduire les stocks.
- Meilleure gestion des approvisionnements – la capacité à afficher les achats antérieurs et à surveiller la performance des fournisseurs permettra de réduire les coûts liés aux achats.
- Revenu par client accru – en vendant des contrats de services supplémentaires, ce fabricant accroît son revenu global.
- Réduction des coûts d'impression – une meilleure communication entre les systèmes élimine le besoin d'imprimer et de livrer les bons d'exécution.

4. Enjeux relatifs au choix d'un ERP :

L'implantation d'un ERP entraîne des changements du fonctionnement interne de l'entreprise. Plus l'entreprise est grande, plus elle souhaite élargir le domaine d'application de son ERP et plus elle va devoir changer sa manière de fonctionner. Au delà de l'aspect technique et matériel, le changement concerne les ressources humaines, d'une part, et la manière de fonctionner de l'entreprise dans sa globalité, d'autre part. C'est pourquoi l'implémentation d'un ERP peut être complexe et prendre beaucoup de temps.

La mise en œuvre, dans une entreprise, d'une solution ERP entraîne des changements de méthode considérables pour les utilisateurs finaux. Cette conduite du changement doit être particulièrement préparée et suivie, pour s'assurer de la collaboration de l'ensemble des utilisateurs et donc de la réussite du projet. Pour favoriser la réussite du projet ERP, plusieurs recommandations générales peuvent être données :

- Les projets ERP ne doivent pas être des projets " informatiques " et être gérés uniquement par la direction des systèmes d'information. Ils doivent notamment être lancés, suivis et soutenus par la direction générale et toutes les directions.
- Le client doit tout particulièrement définir la nature et le périmètre du projet notamment aux niveaux stratégique, technique et géographique, définir ses objectifs en termes opérationnels, financiers et de délais.
- Les utilisateurs doivent être impliqués dans le processus d'implémentation. Plusieurs projets d'ERP ont ainsi échoué car les utilisateurs n'ont découvert le produit qu'au moment de la réception finale. C'est la raison pour laquelle des projets ERP doivent s'accompagner d'une communication interne (voire externe) permanente.
- La phase préparatoire de préimplantation (création de la vision de l'entreprise, de la liste des fonctionnalités recherchées, de la liste de candidats potentiels, du cahier des charges, ... analyse des soumissions reçues, sélection du système ERP, négociation du contrat et planification de l'implantation) est essentielle dans les projets ERP.
- L'organisation (comités de pilotage et de suivi, plan d'assurance qualité, etc.) et les procédures d'avancement du projet (réceptions et validation de chaque étape) doivent également être précisément définies puis appliquées.