

Chapitre 8 : Typologie et générations des ERP

1. Le Marché des ERP

- ERP Grand groupe : ERP doté en plus de modules périphériques offrant, par ses possibilités de paramétrage des processus et des règles de gestion, l'opportunité pour l'entreprise d'une réorganisation importante, mais nécessitant des ressources d'assistance à Maîtrise d'ouvrage en conséquence.
- ERP : disposant d'une intégration financière automatique de tous les flux, mais ne disposant pas forcément de tous les modules périphériques du marché, dont les processus et les règles de gestion sont le plus souvent « câblées » dans le produit pour une mise en œuvre allégée. C'est notamment le cas des ERP Grand groupe « pré paramétrés » et documentés pour un secteur d'activité.
- ERP PME/PMI : (ERP) doté d'une GPAO et d'une comptabilité intégrée disposant au moins du journal des ventes automatique, pouvant être mis en œuvre par l'éditeur et ne nécessitant pas de ressources spécialisées au niveau des changements dans l'organisation.

2. L'Offre ERP

2.1 ERP standard (générique) ou ERP spécifique ?

L'ERP est à la base un outil de gestion générique. Cependant, il tend vers la spécialisation pour répondre à des besoins fonctionnels de plus en plus pointus. Le choix de l'entreprise pour une solution ou une autre dépend alors de ses besoins et objectifs :

Les ERP Génériques ont des fonctions standards qui s'adaptent aux principales règles de gestion des entreprises (achats, ventes, logistique, finance...). Cependant, chaque entreprise est unique et les ERP génériques ne peuvent pas s'adapter en standard à tous les cas particuliers d'entreprises.

Deux solutions sont alors envisageables pour adapter le standard :

- Réaliser des développements spécifiques, souvent coûteux et techniquement risqués car ils peuvent impacter tous les modules de l'ERP. Ils pèsent sur la maintenance du progiciel et alourdissent considérablement les projets d'évolution de l'ERP. Il est important de noter que l'éditeur se dégage de toute responsabilité de dysfonctionnements liés à ces développements spécifiques. Cette solution est donc à n'utiliser que pour les besoins « vitaux » de l'entreprise (processus clé défaillant, avantage concurrentiel perdu...) et non à des fins de confort des utilisateurs ni même de gains potentiels espérés.
- Revoir les règles de gestion spécifiques pour les adapter au progiciel. Cette démarche implique une analyse préalable des processus et une réflexion à mener par la maîtrise d'ouvrage puis une bonne conduite du changement lors de la mise en place du progiciel. En effet, les employés doivent être préparés à voir la nature de leur travail évoluer, à adopter de nouvelles règles de gestion et à abandonner les anciens logiciels qu'ils utilisaient.

| ERP générique (standard) | ERP spécifique |
|---|--|
| Permet de formaliser et standardiser les processus | Permet d'innover au niveau des processus |
| Nécessité de s'adapter aux processus définis dans l'ERP | Permet de personnaliser et adapter les interfaces de l'ERP |
| Proposé par de grands éditeurs | Développé par de petits éditeurs |
| Marché concurrentiel | Marché de niche |

2.2 ERP propriétaire (on-premise) ou ERP open source ?

ERP propriétaires édités par des sociétés, achat de licences

ERP Open-source : « gratuits » !!!

ERP propriétaire :

| Avantages | Inconvénients |
|---------------------|---------------------------|
| Fiabilité | Dépendance éditeur |
| Pérennité | Flexibilité, adaptabilité |
| Assistance, support | Coûts |
| Fonctionnalités | Mise en œuvre |
| Puissance | |
| Standardisation | |

Les principaux éditeurs des ERP propriétaires : SAP, SAGE, ORACLE, GEAC, Microsoft Dynamics

ERP Open Source :

Ils sont relayés par des partenaires (SSII(société de service en ingénierie informatique), cabinets de Conseil) pour le support. L'implémentation d'un progiciel Open Source revient moins cher, puisqu'il n'y a pas de coût de licence.

En revanche, il faut inclure dans le calcul du coût d'acquisition total les frais de maintenance, de l'assistance technique et de la formation.

Voici la liste des principaux progiciels Open Source :

- [Apache OFBiz](#) : sous [Licence Apache](#)
- [Compiere](#) : sous Licence GPL et propriétaire
- [Dolibarr](#) : application [Web](#) de gestion d'entreprise ou d'association: Gestions de achats et ventes, produits, services, stocks, projets, CRM, trésorerie, calendrier partagé, facturation, point de vente
- [ERP5](#) : négoce, logistique, gestion de stocks, de production, bancaire, de la relation client, de projet, du cycle produit, des connaissances, des RH, de parc, facturation, comptabilité générale, analytique et budgétaire, paye, gestion documentaire, bureautique Web, calendrier partagé, commerce électronique, point de vente. ([Licence GPL](#))
- [Noalyss](#) Comptabilité commerciale, gestion commerciale, gestion de stock, suivi fournisseurs, clients et administrations, facturation, comptabilité analytique, GED intégré, CRM, SAV
- [OBM](#) : gestion commerciale et suivi de facturation
- [Odo](#) : gestions de achats et ventes, Logistique, Production, projets, CRM, Compatibilité Financière, Analytique, Calendrier partagé, Ressource Humaine (hors paye), GED intégrée

- [Tryton](#) : comptabilité, achats, ventes, stocks, projets, windows, linux et mac ([Licence GPL](#))

| Avantages | Inconvénients |
|----------------------|-------------------------|
| Agilité, flexibilité | Assistance, support |
| Spécificité | Puissance |
| Coûts | Pérennité (de certains) |
| Indépendance | |
| Mise en œuvre | |

2.3 ERP résident ou ERP hébergé ?

L'ERP résident :

Installé en totalité au sein de l'entreprise

| Avantages | Inconvénients |
|--------------|-----------------------------------|
| Maîtrise | Compétences nécessaires |
| Indépendance | Gestion des évolutions |
| | Maintenance |
| | Gestion opérationnelle |
| | Rigidité (ex:montée en puissance) |

L'ERP hébergé :

- Fourni en mode SaaS (Software as a Service) :
- Infrastructure Cloud
- Louer un service applicatif via internet
- Externaliser presque toute l'informatique
- Cout : entre 4000 et 10000 DA par utilisateur et par mois

| Avantages | Inconvénients |
|------------------------|--|
| Gestion des évolutions | Intégration avec les systèmes d'information locaux |
| Maintenance | Contrat solide nécessaire |
| Maîtrise des coûts | |
| Disponibilité continue | |
| Gestion opérationnelle | |
| Ouverture | |

Les solutions hébergées : une tendance lourde

- **ERP en mode SaaS** : le marché mûrit, l'offre s'étoffe. La décision de louer en ligne un ERP est d'autant plus difficile à prendre qu'il s'agit d'externaliser presque toute l'informatique. Mais la maturité de l'offre, qui couvre désormais plusieurs progiciels ciblant les PME, n'est plus un frein.
- **Des avantages désormais centrés sur la disponibilité** : Le coût lui-même n'est plus un critère de choix du mode SaaS. C'est plutôt la maîtrise de ces coûts qui séduit car ce mode de commercialisation offre une visibilité sur plusieurs années. Autre avantage : le déploiement est grandement simplifié. Pour les entreprises de petite taille mais comptant de nombreux petits sites, le mode SaaS s'impose.
- **Des approches commerciales spécifiques** : Les traditionnels contrats de licences sont mal adaptés au mode SaaS. Pourtant, nombre d'éditeurs n'ont pas laissé d'alternative aux prestataires SaaS, contraints d'acquiescer préalablement des licences. Depuis peu, ces éditeurs proposent des modes de tarification vraiment adaptés. Parallèlement, ils tendent à monter leurs propres offres de services, quitte à en déléguer la commercialisation. Techniquement, tout se passe sensiblement comme si le progiciel était déployé en interne, il est consulté à distance via un navigateur Web. Au plan de la personnalisation du progiciel, le mode SaaS ne présente aucune spécificité. Elle est en effet réalisée traditionnellement dans le cadre d'une approche projet. Le prestataire qui accompagne alors le client est presque toujours un intégrateur tiers, seul
- **Prévoir la sortie du mode hébergé** : Les entreprises envisageant de louer une application en ligne doivent prévoir une éventuelle "ré-internalisation". Les progiciels mis en œuvre étant parfaitement standards, cela ne pose a priori guère de difficultés. Mais il faut être attentif sur la durée de l'engagement prévu par le contrat, ainsi que sur la préservation des efforts de personnalisation.
- **Infrastructure** : une offre qui va jusqu'au réseau : Le volet infrastructure représente la différence majeure avec le mode licence. C'est en effet le prestataire qui héberge l'ensemble des systèmes, les administre, procède aux sauvegardes et met en œuvre un plan de continuité d'activité. Traditionnellement, le volet réseau faisait seulement l'objet de Conseil - typiquement une connexion internet de qualité professionnelle, mais certains prestataires le prennent en charge.
- **Personnalisation** : vers l'autonomie de l'entreprise. Les prestataires livrent des versions prêtes à l'emploi du progiciel et estiment que c'est le plus souvent à l'entreprise elle-même de l'adapter. Chez SAP, la configuration initiale est réalisée avec un consultant qui s'appuie sur un questionnaire standard. Le client peut ensuite commander en ligne des prestations de paramétrage en précisant ses besoins dans un formulaire. En retour, SAP spécifie délais et coûts. Mais même en mode SaaS, un ERP n'est pas immédiatement opérationnel.
- **Tarification** : La tarification tend vers un coût par utilisateur et par mois. Mais parfois, elle se complique un peu. Chez la plupart des acteurs, le coût dépend en outre des modules activés qui peuvent être différents pour chaque utilisateur. D'autre part, l'abonnement mensuel inclut rarement la personnalisation, cette phase étant le plus souvent facturée en journées de prestation.
- **Des projets pilotés avant tout par les directions fonctionnelles** : Les directions fonctionnelles pilotent de plus en plus souvent ces projets (34 %), devant la direction générale (25 %) et la direction informatique (17 %). Dans 25 % des cas, le projet est piloté par un collège regroupant direction générale, direction fonctionnelle et informatique. Quelle que soit la taille de l'entreprise, les raisons qui la poussent à utiliser ces outils sont toujours les mêmes : optimisation du système d'information (49 %),

recherche d'économies (47 %), mutualisation des coûts (31%), recherche de plus de flexibilité (44 %), simplification de la gestion de plusieurs sites (42 %) et des utilisateurs nomades (24 %). En recourant à ces outils, les entreprises comptent faciliter l'accès aux utilisateurs (62 %), éviter un déploiement long et coûteux (30 %) - il se situe entre quelques semaines et trois mois pour 64 % des entreprises utilisatrices interrogées -, étaler le coût sur la durée d'utilisation (29 %) tout en réduisant le TCO (24 %), et en tenant compte de ressources informatiques limitées (21 %).

- **Un tableau pas toujours idyllique** : Evidemment, dans le monde des applications hébergées à distance tout n'est pas toujours aussi idyllique. Les entreprises qui utilisent ces outils regrettent surtout la difficulté d'intégration des logiciels distants avec leur système d'information (76 %). Elles craignent ensuite les pertes de données (69 %) et sont parfois déçues par un loyer trop élevé (61 %). Néanmoins, 83 % des entreprises s'engagent, avec leur prestataire, sur une durée de un à trois ans. Et, signe qui ne trompe pas, 69 % d'entre elles vont maintenir ou augmenter le nombre de logiciels qu'elles louent.

3. Les critères de choix

A pondérer en fonction des objectifs stratégiques !

- L'Editeur (Expérience, Stabilité, surface financière, parc installé, dynamisme, mouvement de concentration...)
- L'Intégrateur (méthodologie, qualité de gestion de projet, compréhension du métier...)
- Le Progiciel (se concentrer sur 10 critères fonctionnels discriminants, faire participer les utilisateurs au choix)
- L'Offre solution ERP (propriétaire, hébergée, SaaS, Open Source)

3.1 L'éditeur, l'intégrateur, la solution

Le choix d'un progiciel est avant tout le choix d'un éditeur, et dans ce domaine il faut rappeler les mouvements de concentration que l'on observe chez les éditeurs qui ont une tendance à se regrouper ; comme on a pu l'observer pour ORACLE qui a absorbé PeopleSoft, qui lui-même avait absorbé auparavant JD Edwards, qui lui-même avait absorbé l'éditeur de l'APS Numérix.

Ces mouvements ne sont pas terminés et une réflexion stratégique doit être menée par les entreprises. En effet, à partir du moment où la fusion est annoncée, il est important de connaître la stratégie d'un nouvel éditeur qui aura tendance à faire converger ses produits en une seule offre stratégique, délaissant ainsi les investissements sur les produits non stratégiques.

Avant le choix de L'ERP lui-même, il peut être bon de rappeler que tous les progiciels de la classe ERP ou supérieure sont dotés des fonctionnalités standard du marché. Ainsi le choix d'un ERP ne se fait plus, comme c'était le cas auparavant, exclusivement sur des critères fonctionnels. On privilégiera plutôt les qualités de l'éditeur : sa stabilité, sa surface financière et son parc installé ; et l'intégrateur : sa méthodologie, sa compréhension du métier et sa capacité à mener à bien le projet d'intégration dans le respect des délais et des budgets.

Enfin, pour le choix du progiciel, car il faut bien qu'il y en ait un, il faut tout de même s'assurer de l'adéquation de l'ERP avec les besoins de l'entreprise en respectant deux principes majeurs :

- ▶ Se concentrer sur 10 critères fonctionnels discriminants maximum
- ▶ Faire participer au choix les représentants des futurs utilisateurs

Le choix doit également tenir compte de l'évolution des offres liée aux nouvelles technologies : ERP propriétaires ou solution ERP hébergée... ?

Après une étude stricte de l'expression des besoins, plusieurs étapes sont nécessaires pour choisir le progiciel de gestion le plus adapté à son organisation. On s'attachera notamment à des maquettes de démonstration et à une étude de témoignages de déploiement.

Lorsqu'on cherche à acquérir un ERP, comment faire le bon choix ? L'un des premiers éléments consiste à étudier les maquettes que présentent en démonstration les éditeurs ou intégrateurs. Mais elles ne sont cependant pas garantes de réussite.

La maquette ne représente forcément pas l'outil au final. Cette étape doit permettre de jauger la capacité de l'éditeur ou l'intégrateur à répondre à un besoin précis et de voir si une relation de partage peut s'installer.

Les éditeurs, de leur côté, expliquent leur façon de faire. « Nous préparons une démonstration personnalisée souvent sur une journée. Elle permet aux utilisateurs-clés de l'équipe projet de se projeter dans la solution ; nous utilisons leur langage métier ». « Notre démarche consiste à relier entre elles les informations de l'ERP et du SI de l'entreprise : le progiciel de gestion communique et peut s'inscrire dans le SI existant ». Et montrer qu'on peut faire beaucoup de choses avec l'ERP, de façon structurante pour les processus de gestion de l'entreprise.

Oui aux retours d'expérience, mais sous conditions. a prise de risque est importante quand on sait que les budgets d'implémentation d'un progiciel de gestion sont énormes. A ce stade, la décision est difficile. Les témoignages d'entreprises qui ont installé un ERP ne valent que si elles peuvent parler librement des problèmes rencontrés éventuellement.

3.2 La taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise est un critère important, non pas lors de l'étude de la possibilité de mettre en œuvre, ou pas, un ERP (les offres ERP concernant aujourd'hui les pme /pmi, les moyennes comme les grandes entreprises) mais plutôt lors des choix des stratégies de mise en œuvre de l'ERP, des périmètres et budgets du projet en fonction des objectifs de l'entreprise.

Les spécificités des pme/pmi nécessitent une approche différente du projet ERP. Leur budget, plus modeste que les grandes entreprises, impose l'efficacité dans l'atteinte d'objectifs clairement définis.

D'un autre côté leur agilité leur confère une capacité d'adaptation supérieure.

Les coûts importants d'analyse et d'étude, de formation, de mise en œuvre de l'ERP imposent aux pme/pmi l'autonomie et l'efficacité comme moyens de maîtrise et de réduction des budgets.

3.3 Le coût de l'ERP

Il existe une règle d'or pour cerner l'investissement raisonnable pour une PME. Il s'agit de la règle du 1-3 % du chiffre d'affaires. Ce pourcentage inclus le coût d'achat du logiciel et de l'infrastructure nécessaire. Il inclus de plus d'autres dépenses afférentes dont voici les principales :

- **La formation** : ce coût est la plupart de temps sous estimé, n'oublions pas que plus profonde est l'implémentation, plus grand sera le nombre d'employés qui devra apprendre une nouvelle manière de travailler.
- **L'intégration et les tests** : le progiciel doit pouvoir prendre en charge les différents systèmes qu'il relie et ces liens doivent être testés pour vérifier leur bon fonctionnement.
- **La conversion des données** : transformer de vieilles données pour les mettre à disposition du progiciel n'est pas toujours évident, il faut parfois les "nettoyer" pour ôter des informations inutiles et les doublons.

De plus, d'autres coûts sont à considérer :

- **Les cabinets d'études** : avant de passer à l'acte, ou si des problèmes surgissent pendant ce passage, certains dirigeants font appel à des cabinets pour les aider à prendre des décisions cruciales à ce moment critique de la vie de l'entreprise qu'est la réorganisation.
- **Le recrutement** : l'implémentation peut exiger des compétences techniques considérables, que l'entreprise ne possède pas forcément ; il ne s'agit pas d'une dépense ponctuelle, le besoin de compétences ne s'arrête pas à la fin de l'implémentation, bien au contraire.
- **Le manque de résultats** : la période qui suit immédiatement la mise en place de l'ERP enregistrera probablement une baisse de la productivité générale de l'entreprise (concept de « vallée du désespoir »); il ne faut pas oublier qu'un grand nombre d'employés va devoir trouver ses marques dans son nouvel environnement de travail.

L'implémentation d'un ERP est donc un projet logiciel hors normes, à la fois à cause du nombre de secteurs qu'il touche, mais aussi parce que le retour sur investissement peut être très long. Malgré tout, il ne faut pas perdre de vue que le changement de mode de fonctionnement de l'entreprise doit la mener vers une plus grande intégration de ses processus, et donc un fonctionnement plus efficace à long terme.

Le "coût total de possession" comprend les coûts liés à la mise en application (le matériel, les logiciels, les outils de base de données, les frais de consultation, les coûts relatifs au personnel et à la formation) et les coûts d'exploitation (maintenance, supports).

Ces solutions entraînent non seulement des changements techniques profonds, mais aussi des modifications fondamentales dans le mode de fonctionnement de l'entreprise. Les employés devront adopter de nouvelles tâches et responsabilités. Ils devront apprendre à

maîtriser de nouveaux processus et comprendre comment l'information qu'ils produisent dans le système peut impacter directement d'autres secteurs de l'entreprise.

L'apprentissage et la formation conditionnent fortement la réussite d'un projet ERP.

3.4 Les fonctionnalités de l'ERP en fonction du métier de l'entreprise et de sa stratégie.

Les ERP répondent aujourd'hui à tous les besoins métier des entreprises et s'adaptent aux règles de gestion de l'entreprise au travers du paramétrage.

Les choix fonctionnels dépendent des objectifs à atteindre, définis en cohérence avec la stratégie de l'entreprise :

- D'excellence opérationnelle => intégration / logistique
- De différenciation par les coûts => intégration logistique / finance
- D'orientation client, qualité produit, du service => intégration logistique / relation client
- De croissance externe, croissance du marché, acquisitions => intégration organisation / finance
- Externalisation => intégration données produits / logistique
- Internationalisation (ex :PME PMI) => intégration logistique / conformité règles / finance
- Etc ...

La mise en œuvre d'un ERP doit donc être précédée d'une analyse des risques / opportunités du marché et des forces / faiblesses de l'entreprise.

Cette analyse stratégique nécessaire permet de fixer les objectifs et de définir la ligne de conduite dans l'amélioration des performances de l'entreprise avec comme finalité l'acquisition ou le renforcement de l'avantage concurrentiel de la société.

Elle est la garantie de la cohérence entre la stratégie, les objectifs de l'entreprise et les décisions dans le domaine du Système d'Information.

Il est bon de rappeler que l'ERP est le moyen d'être plus performant et non une fin en soi.

4 Méthodologie de choix

1ère étape : Créer la vision de l'entreprise

L'entreprise doit tenir compte de son contexte actuel, bien définir sa vision sur 3 à 5 ans.

- Identifier le contexte
- Identifier la vision de la direction
- Définir les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs
- Définir les priorités du projet et effectuer un planning des étapes à réaliser
- définir les objectifs du projet analyser le budget alloué

2ème étape : Créer la liste des fonctionnalités recherchées

L'entreprise doit bien savoir ce qu'elle veut faire pour sélectionner le système ERP qui répondra à ses besoins. L'entreprise doit commencer par analyser et schématiser les processus existants, définir ensuite les nouveaux processus puis les fonctionnalités critiques (distinctives pour le choix ERP). Ensuite, elle peut procéder à une analyse sommaire de la capacité financière de l'entreprise et des coûts des solutions potentielles.

3ème étape : Fonctionnalités critiques versus fonctionnalités standards

Pour augmenter au maximum les chances de succès et diminuer les coûts, l'entreprise doit bien préparer son implémentation en se posant les bonnes questions. Il est important de dégager les processus les plus importants de l'entreprise. Ce sont eux qui vont dicter le type de solution ERP devant être implanté.

Lors de l'évaluation des solutions potentielles, l'emphase doit être mise sur les processus non standards et critiques pour l'entreprise. Les processus standards sont en général assez bien supportés par la grande majorité des solutions.

Etudier les exigences

- Analyser les forces et faiblesses du système existant
- Analyser les modes de fonctionnement de l'entreprise
- Analyser le processus business (organisation, flux de données)
- Définir précisément les besoins
- Traduire les besoins en fonctionnalités et performance appréhender les risques en cas de compromis

4ème étape : Créer une liste de candidats potentiels

- Visite du site Web de l'entreprise
- Identification du type de système (discret ou continu, fabrication par lot ou fabrication à la commande ou développé à la commande; manufacturier ou logistique; inventaires ou services Built to stock VS built to order VS engineer to order, manufacturier VS logistique/inventaire VS services);
- Valider s'il existe un intégrateur ;
- Identifier les fonctionnalités et la base technologique du système
- Valider la base d'installation (nombre d'implantations réalisées);
- Valider si le système est multi langues, multi devises...;
- Identifier les clients et visiter les sites des clients pour identifier : nombre d'employés, secteur d'activités, type de manufacturier.

Le but est d'identifier la nature des systèmes, de valider leur coût par la taille des entreprises et le meilleur le type de système.

5ème étape : Réduire la liste à 4 ou 6 candidats sérieux et intéressants

Établir une liste de questions précises à parcourir pour chaque candidat potentiel, qualifier les fournisseurs.

Explorer le marché

- Comparer et évaluer les divers ERP envisageables
- Effectuer une présélection sur la base de critères correspondant aux besoins jugés prioritaires (fonctionnels, techniques, budgétaires)

6ème étape : Créer le cahier des charges ; envoyer l'appel d'offres

Réaliser des appels d'offres

- Rédiger un cahier des charges
- Rédiger une grille d'analyse des offres

7ème étape : Analyser les soumissions reçues

8ème étape : Sélectionner 3 finalistes

Sélectionner

- Analyser les offres
- Etablir un scénario d'essai
- Evaluer le logiciel en utilisant des critères comparatifs
- Négocier le contrat (offre, accompagnement, formation, etc....)
-

9ème étape : Démonstration des solutions par les finalistes

10ème étape : Sélectionner le système ERP

11ème étape : Négocier le contrat et planifier l'implantation

Même si le système répond bien aux besoins de l'entreprise, il ne sera pas nécessairement facile à implanter. À cette étape, il est essentiel de travailler avec des ressources compétentes, telles que des consultants lorsque le projet devient plus complexe. En effet, il faut s'assurer de l'excellence du système de gestion de projet et du système d'évaluation, mais aussi de la gestion des ressources humaines. L'intervention d'experts externes est donc importante.

La sélection et l'évaluation de solutions ERP est un processus complexe à cause, entre autres, de :

- La difficulté à définir les besoins précis de l'entreprise et à les traduire en termes de fonctionnalités et de performances.
- La difficulté à évaluer l'adéquation d'un ERP et des services associés avec les attentes réelles de l'entreprise ; cela requiert l'analyse approfondie de centaines ou même de milliers de critères fonctionnels et techniques.
- La difficulté à comparer les avantages des différentes solutions ERP envisageables.
- La difficulté à appréhender les risques pris en cas de compromis (car finalement aucune des solutions n'est réellement idéale).

Ce processus de choix d'un ERP induit dans tous les cas la nécessité:

- de définir clairement les objectifs stratégiques et opérationnels du projet
- d'exprimer précisément et objectivement les vrais besoins fonctionnels
- d'évaluer méthodiquement toutes les solutions possibles
- de se doter des moyens adéquats de conduite de la démarche
- de s'assurer du soutien fort des niveaux appropriés de management
- de rester indépendant et objectif quelle que soit l'étape du processus d'appréhender les enjeux politiques et de gérer les conflits d'intérêts.
- Une grande entreprise peut compter jusqu'à 5 ans pour effectuer tous les changements organisationnels et techniques qu'exige un ERP.

5 Budgéter un ERP

5.1 Les coûts réels

Le budget nécessaire à l'implémentation d'un ERP dépend du nombre futur d'utilisateurs du progiciel et du nombre de modules que vous souhaitez implémenter.

Vous devez alors lister les différents postes de coûts sans en oublier :

- Le coût des infrastructures et du matériel (serveurs dans le cas du choix d'une architecture client/serveur, salle réfrigérée pour les serveurs, hébergement...)
- Le coût des licences du progiciel : bien identifier le nombre d'utilisateurs finaux.
- Le coût des ressources humaines extérieures (consulting) : combien de consultants ERP avez vous besoin et pendant combien de temps ? Combien de consultants fonctionnels et techniques (qui ne sont pas tout à fait au même tarif journalier). Faites un Appel d'Offre et étudiez les différentes propositions des cabinets de conseil/SSII.
- Le coût des ressources humaines internes : des employés en interne devront se consacrer au projet à temps partiel ou à temps plein selon l'organisation projet, ce qui représente un coût.

5.2 Les coûts cachés

Ne pas oublier les « coûts cachés » qui sont inversement proportionnels à la qualité de la préparation, du déroulement du projet et de la conduite du changement organisationnel. (Retards, dysfonctionnements, inertie et stratégies des acteurs, amplitude de la « vallée du désespoir » ...)

Les coûts cachés peuvent être considérables voire même engager l'avenir de l'entreprise.

5.3 Le Coût total de possession

Comment découper le projet ERP pour budgéter chaque phase ?

Vous pouvez aussi établir votre budget détaillé en découpant préalablement le projet ERP en phases et en budgétant chaque phase du projet

1ère phase : Études préalables et/ou détaillées (formalisation des règles de gestion et description du besoin fonctionnel sous forme de cahier des charges, description des interfaces)

2ème Phase : développements/paramétrages

3ème phase : Préparation et réalisation des tests

4ème phase : Formation des utilisateurs finaux (« end-users »)

5ème phase : Bascule de l'ancien au nouveau système, contrôle de la reprise correcte des données.

Pour chaque phase, demandez-vous :

- Combien de jours et de personnes seront nécessaires pour cette phase ?
- De quelles ressources vais-je avoir besoin au cours de cette phase : ressources internes, externes, ressources matérielles, infrastructures ...

Après la mise en production de l'ERP et la formation des utilisateurs finaux, il faut prévoir les coûts de maintenance de l'ERP et des montées de version mais également les coûts liés à l'exploitation de la solution ERP (sécurité, amélioration, support utilisateurs...).

A noter : on estime en général que les coûts logiciels ne représentent que 25 à 30 % d'un projet ERP bien mené.

En effet, un tel projet introduit de grands changements dans les habitudes de travail des employés, ce qui nécessite des formations, un accompagnement, une documentation et une communication permanente tout au long du projet, y compris après la mise en place du produit.