

Logiciels de gestion intégrée

Introduction:

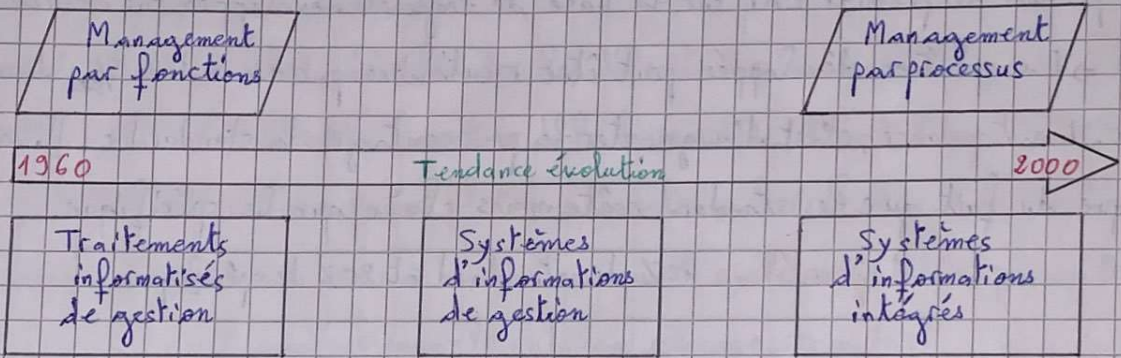
ERP: Enterprise Resource Planning \Rightarrow Planification des ressources de l'E/se

\rightarrow Une technologie d'information et de communication qui dépasse l'outil, touche en profondeur l'organisation, ayant un champ d'intervention large et touchant à tout type et taille d'E/se.

L'ERP touche à l'extérieur de l'organisation \rightarrow Relation E/se - fournisseurs et E/se - client. C'est un chantier en évolution prenant en charge tout ce qui concerne l'E/se.

Les ERP s'adressent aux entités et aux intervenants visant à faire du profit en permettant la création de la valeur au delà des frontières.

Évolution des SI:



\rightarrow Traitements informatisés de gestion: Petits logiciels répondant aux besoins spécifiques de l'E/se, panoplie de logiciels pour chaque partie de l'E/se. En cas de panne, l'E/se n'a plus accès à ses fichiers. Ainsi, les données sont hétérogènes et ne peuvent pas être facilement transmises d'un système à un autre à cause de la taille des fichiers ou de problèmes d'entente entre les acteurs.

\rightarrow Systèmes d'informations et de gestion: Système de base de données à la tête de chaque fonction managériale. Ceci permet d'éviter le problème de communication et d'interprétation des données au sein d'un même service mais ce problème reste toujours présent au niveau de la coordination entre les différents services de l'E/se.

\rightarrow Système d'information intégré: Intégration du management. Une seule base de données pour toutes les informations de l'E/se.

I/- Les principes de l'ERP:

A- Les caractéristiques de l'ERP: • Les dénominations

ERP (Enterprise Resource Planning): Dénomination apparue au début des années 90 qui signifie la planification de la ressource de l'E/se.

PGI (Progiciel de Gestion intégré): Nom insistant plus nettement sur l'intégration, ce dernier signifie la capacité de prendre en charge tous les processus de l'E/se.

• Les origines:

→ L'ERP est une évolution du MRP « Manufacturing Resource Planning »: Intégration plan de commandes et production du début des années 70.

→ SAP (Systems, Applications and Products in data processing): c'est une société créée en 1972 par d'anciens informaticiens d'IBM Allemagne.

Elle a produit le premier ERP sur la base de logiciels développés sur mesure (SystemR).

L'idée ⇒ La solution développée peut être réutilisée par les autres E/SES du même secteur. La tendance, c'est d'augmenter le pourcentage du standard en faveur du spécifique du fait que le standard coûte moins chère que le spécifique

Aujourd'hui: 80% de standard et 20% de spécifique

• Les attributs:

Progiciel qui,

En théorie,

- Prend en charge tous les processus d'une E/se, couvre la totalité du SI d'une organisation.
- Garantit l'unicité de l'information.
- Résulte d'une conception unique, homogène.

En pratique,

- L'ERP peut avoir un périmètre fonctionnel limité (quelques fonctions, toute l'E/se mais pas l'E/se étendue: CRM, SCM, E-commerce...)
- Rares sont les ERP qui ne résultent pas de l'assemblage de produits d'origines différentes.

• Les visées de l'ERP:

L'ERP a une vision globale, rien n'échappe à l'ERP ⇒ Pas de gaspillage.

- Remédier aux défauts des systèmes non-intégrés, non-homogènes, peu interopérables, éviter les saisies multiples.

→ Achats, comptabilité, ventes, stocks, personnels, production; Le mot clé, c'est le processus.

→ Il s'agit d'harmoniser les données, d'harmoniser et d'accélérer les échanges transversaux et de fournir les données de pilotage synthétiques.

→ La circulation de l'information doit être fluide horizontalement et verticalement. Pour cela, il faut mettre en place un seul SI; c'est le progiciel qui prend en charge la circulation de l'information au sein de toute l'Es, c-à-d que tout le monde aura accès à l'information nécessaire.

→ L'arrivée des ERP vient de combler les déficits des anciens SI.

→ Avec les ERP, c'est fini la fonction de la hiérarchie, il est temps pour les processus pour travailler d'une façon fluide sans entrave hiérarchique ou fonctionnelle sous la forme d'une rivière mais à condition que le système soit bien paramétré.

↳ Exemple: On peut avoir par exemple un bilan chaque seconde.

⇒ Tous les flux informationnels sont destinés à satisfaire le client.

- Réunir des fonctionnalités de gestion dans un seul produit.

↳ Faire de l'Es une seule entité à part entière alors qu'au paravant, chaque fonction travaille séparément et elles ne travaillent ensemble qu'occasionnellement.

- Coordonner les activités, assurer la transversalité (processus).

↳ L'ERP est un modèle organisationnel et la manière de travailler est caractérisée par la fluidité. Pas de blocage grâce à la coordination entre les différentes fonctions.

- Réduire les coûts par la rationalisation du système d'information.

↳ L'ERP permet de maximiser l'utilité en baissant les coûts et en augmentant l'utilité, ce qui est possible car les ERP proposent une vision globale (On peut tout voir).

Exemple de réduction des coûts

Microsoft a investi 85M \$ dans SAP/R3 dans les années 90 pour remplacer des dizaines de SI différents au niveau mondial.

Bill Gates pense économiser 18 M \$ par an. Toutefois, après un 1^{er} échec, Bill Gates a décidé de piloter lui-même ce nouveau projet afin de bénéficier de l'expertise des SAP.

• Les apports objectifs :

→ Pas d'interfaçage programmé « maison », données partagées en temps réel et tout le monde est au courant, interopérabilité, possibilité de changer et de configurer.

→ Ergonomie uniforme : Les interfaces graphiques (Même design)

→ Introduction de bonnes pratiques grâce au travail de synthèse des éditeurs (L'ERP se base sur les Best practices).

→ Possibilité de suivre les données de performance en temps réel.

→ Standardisation pouvant faciliter les échanges inter-entreprises.

Exemple : Grâce au SAP, je peux avoir plusieurs bases de données accessibles chez moi.

⇒ L'ERP peut favoriser la productivité :

Exemple : Sonny Ericson

- Prise de commande client en 10 minutes (au lieu d'1h).

- Passation d'une commande en moins de 5 minutes (au lieu de 1 à 4h)

- Planification de la production en 30 minutes (au lieu de 18h)

→ C'est un moyen de remettre une organisation en ordre.

↳ Les ERP sont des solutions structurantes.

• Les enjeux stratégiques :

- Agilité de l'E/S_e ou au moins alignement sur la concurrence

- Meilleure satisfaction des clients (par le pilotage des processus)

- Mise en évidence des potentiels de progrès (failles de l'organisation qui ralentissent les processus et deviennent visibles).

- L'ERP accompagne la stratégie (Alignement stratégique), Nouveaux marchés, fusions, —

Stratégie d'affaires = Stratégie SI

L'ERP est un outil permettant d'atteindre les objectifs que nous avons fixé dans notre stratégie en mettant le client au centre des intérêts de l'E/se. Si l'ERP alimente la stratégie de l'E/se, donc elle est sur la bonne voie et elle va réussir son projet.

Quelques inconvénients :

- Mise en place lourde, souvent longue \Rightarrow L'implantation d'un ERP nécessite 3 à 5 ans.
- Choix définitif \Rightarrow Pas de retour en arrière une fois engagé "impossible à revenir"
- Impact sur l'organisation \Rightarrow Il faut s'adapter à l'ERP "L'équipe est-elle équipée et qualifiée pour accompagner ce changement?"
- Dépendance d'un éditeur, de sa capacité de suivi, de sa vision de la gestion, évolution non maîtrisée \Rightarrow J'achète SAP, je dépend à SAP.
- Parfois nécessité de compléments spécifiques ou d'interfaces avec d'autres applications.
- Déterministe technologique.
- Déterministe organisationnel \Rightarrow L'organisation impose ses choix (c'est l'organisation qui l'emporte)
- L'apprentissage organisationnelle n'est pas facile.

L'évolution des ERP :

Les ERS sont le travail de plus de 100 ans.

Au début :

Problèmes d'hétérogénéité de l'information et problèmes de communication \Rightarrow Problèmes qui peuvent être réglés grâce aux ERP.

Maintenant :

- Création de l'interdépendance entre les données et les logiciels.
- Plus de problèmes d'arbitrage et de tri d'informations car les capacités de stockage ont énormément évolué.

\rightarrow On est passé de l'ERP (Interne uniquement) à l'ERP étendu pour enfin arriver à l'ERP II : c'est l'ERP + relation avec l'extérieur. C'est une solution informatique pour l'E/se qui permet la gestion en interne et en externe.
L'ERP II intègre les processus interentreprises, les partenariats...

Un périmètre croissant?

Avant: Noyau de gestion interne (Comptabilité, commercial, production)
Gestion automatisée de la production.

Maintenant: Développement de fonctionnalités métiers externes (Clients, fcs, partenaires):

→ SCM → Flux logistiques

→ CRM

→ E-commerce et places de marché (BtoB - vers clients distributeurs)

→ CRP → Customer Centric Resource Planning → ERP centré sur la relation client

→ XRP → Extended Resource Planning ou ERP 2 → Intègre les processus interentreprises, les partenariats et l'ECR (Efficient Consumer Response)

L'ERP a permis de redéployer les ressources et de se débarrasser des salariés "fantômes" qui sont désormais détectables; Possibilité de voir qui fait quoi, d'optimiser les ressources et de prendre en charge l'intérieur et l'extérieur.

La différenciation des ERP:

ERP propriétaire (licence éditeur)	Édité par des sociétés qui impliquent l'achat d'une licence.
ERP libre (open source)	Dont il existe souvent une version gratuite «communautaire» et une version professionnelle avec support.
ERP vertical	ERP métier, adapté à une filière professionnelle permettant de prendre en charge l'activité principale de l'É/se et ses activités connexes (Banque, Assurances).
ERP Horizontal	ERP généraliste pour toute l'É/se permettant de prendre en charge l'activité principale de l'É/se et ses activités connexes.
Par le degré d'intégration	Capacité à fournir une image unique de l'information (Ce point permet de savoir si l'É/se est moyennement ou totalement intégrée dans l'ERP. 100% d'intégration: Intégration de l'intérieur et de l'extérieur dans une seule solution ERP.

Par la couverture opérationnelle ou le périmètre fonctionnel.

Capacité à fédérer les processus dans divers domaines.

→ ERP Open Source et ERP propriétaire

La différence entre les deux c'est que l'ERP libre permet à l'utilisateur d'accéder au code source et le fichier contenant les développements informatiques et donc il y a possibilité d'améliorer et de partager.

	Avantages	Inconvénients
Propriétaire	Fiabilité, pérennité, assistance, Support, fonctionnalités, puissance, standardisation.	Dépendance éditeur, flexibilité, adaptabilité, Coûts élevés, mise en œuvre
Open Source	Agilité, flexibilité, Spécificité, Coûts, Indépendance, Mise en œuvre.	Assistance, support, puissance, pérennité (des certains ERP Open source).

B - Les principes de mise en œuvre dans un ERP :

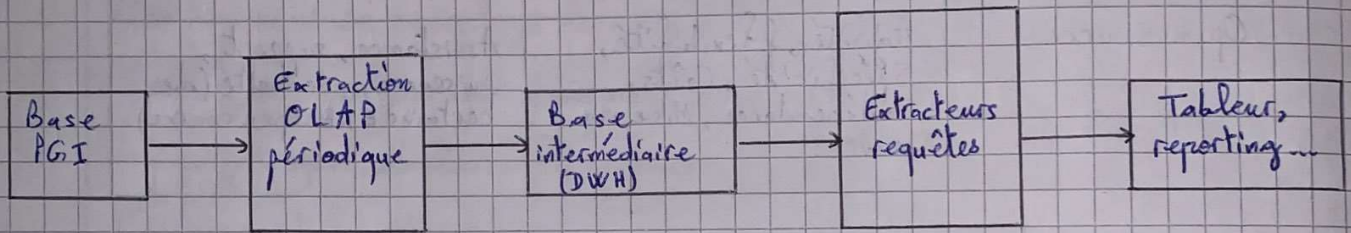
• Les principes de base :

- Base de données commune (en théorie, car parfois il y a interfaçage interne), référentiel de données unique.
- Regroupement de plusieurs fonctions : L'ERP a pour objectif ultime de réunir et coordonner les fonctions de l'É/se afin d'éviter la territorialisation de l'É/se.
- Saisie unique - traçabilité des informations : Une seule personne saisit toutes les opérations et gardant la traçabilité des informations.
- Adaptabilité (Modularité - modules fonctionnels en option - paramétrage) : On parle de sur-mesure. Je peux choisir un module et en éliminer la fonction qui ne m'intéresse pas.
- Gestion coordonnée des activités d'une É/se :
 - Gestion coordonnée au lieu d'une gestion discrète ;
 - Gestion à l'horizontale au lieu de verticale.

• Les analyses de gestion ou Business Intelligence :

- Synthèse ou analyse de données, périodiques ou à la demande.
- Faciles pour ce qui est prévu dans l'ERP \Rightarrow Les ERP se base sur des bases de données très complexes. L'ERP est beaucoup plus fort pour ne développé que ça.
- Base de données très complexe \Rightarrow Les traitements personnalisés nécessitent une préparation et des outils d'extraction.
- Méthode **OLAP** (Online Analytical Processing) - Cube Objet / Espace / Temps \Rightarrow Il génère une base intermédiaire simplifiée (Data warehouse) selon un schéma préétabli.
- Plus outils de requêtage, d'analyse, de reporting ou de présentation.

• Le principe des extractions :



En général 3 dimensions : objet, temps, espace (« cube »).

\Rightarrow Exemple : Comment évolue le chiffre d'affaire dans le temps par zone géographique.

Les extractions sont programmées en fonction des besoins prévisibles.

• L'intégration :

Les caractéristiques de l'ERP facilitent l'intégration de la gestion :

- L'unicité des données les rend disponibles instantanément en tout lieu ;
- La couverture fonctionnelle par un même logiciel favorise les échanges, la synchronisation, les contrôles ;
- Chaque personne ou entité est insérée dans un ensemble cohérent et réactif.

L'ERP apporte une solution de gestion intégrée, par opposé à une solution discrète (basée sur différents logiciels).

• Le workflow : Cette technologie a pour objectif d'optimiser les flux de travail.

- Les ERP disposent en général d'un moteur de workflow qui automatise les flux d'information dans l'organisation ;

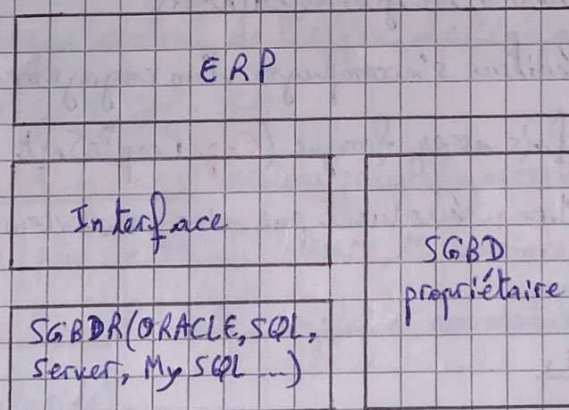
- Une donnée saisie est propagée aux modules en ayant besoin;
- Des acteurs sont prédéfinis pour traiter l'information au bon moment.
- Un flot de traitements est ainsi provoqué selon un schéma préprogrammé standard ou sur mesure.
- Le workflow est comme la base de données unique, un facteur d'intégration par les processus.

C/- La technique de l'ERP:

• L'architecture technique de l'ERP:

- L'ERP est un ensemble de programmes. Les programmes sont réalisés dans un langage général ou propre à l'ERP (Exp. ABAP, proche du COBOL pour SAP, PL/SQL pour ORACLE).
- Les ERP exploitent une base de données relationnelle standard (SQL Server, ORACLE) ou une base propriétaire (Exp. HANA depuis 2013 pour SAP Business Suite).
- Une interface est généralement nécessaire entre les programmes de l'ERP et un SGBD standard.

• L'ERP et la base de données alternative:



• Les environnements de l'ERP:

- L'ERP doit offrir plusieurs environnements, ayant chacun leur base de données:
- L'environnement de production est celui où l'ERP est exploité pour la gestion;
 - L'environnement de test permet de vérifier le fonctionnement de l'ERP et de mettre au point son paramétrage sans altérer la production.
 - L'environnement de développement permet des adaptations spécifiques de l'ERP (réalisation de programmes dans un langage adapté à l'ERP, parfois fourni par son éditeur).

II/- Le marché des ERP:

A- L'offre ERP au marché:

On distingue 2 types d'ERP:

ERP 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 des grands éditeurs;	- Développé par des petits éditeurs;
- Destiné au marché concurrentiel;	- Destiné au marché de niche;

• La construction de l'offre:

- Le plus souvent, l'ERP est né de la reprise d'un développement sur mesure, qui est étoffé et adapté.

- Une offre multiple s'est construite progressivement
- Une concentration s'opère autour de grands éditeurs

Remarque: L'absorption d'un éditeur s'accompagne d'un engagement de suivi du produit, sur une période limitée mais parfois assez longue (Exp. PeopleSoft et ORACLE).

Les ERP libres ou « open libre » évoluent par mise en commun des développements au sein d'une communauté.

• Le glissement vers les PME:

- Les grandes E/ses sont largement équipées en ERP depuis plusieurs années;
- Les éditeurs se sont donc orientés successivement vers les E/ses moyennes, puis vers les TPE.
- Ceci impose une simplification de la mise en œuvre des ERP et une adaptation rapide aux différents contextes grâce à des solutions métier ou sectorielles;
- La mise à disposition de l'ERP via internet est en phase avec cette évolution, car le côté purement technique de l'ERP est en grande partie évacué.

• Les principaux produits propriétaires:

SAP Business Suite et dérivés (Leader) / ORACLE / LAWSON / Microsoft Dynamics AX

pour PME/INFLOR LN/SAGE X3 pour les PME/CEGID/EPICOR pour les PME, PMI/
IFS solutions métiers pour les PME, PMI.

• L'histoire SAP:

- Avant 1992: SAP/R1 puis R2 pour mainframe (R = Release)
- En 1992: SAP/R3 en client-serveur
- En 2004: SAP ECC (ERP Central Component), produit intermédiaire regroupant les modules de R3 sur une nouvelle base technologique de développement Web/Java
- En 2009: SAP Business Suite, réalisée sur la plateforme NetWeaver d'intégration SOA - Architecture Orientée Services et un EAI fédérant SAP ERP (ex. R3), CRM, SCM, SRM (Supplier Relationship Management) et PLM (Product Lifecycle Management - Gestion des cycles de vie produits et services associés).

• La Gamme SAP en 2013:

→ SAP Business Suite: Base produit, dans la continuité de R3 et SAP ECC, qui repose sur la plateforme NetWeaver.

L'offre SAP dérive de Business Suite:

→ SAP-ERP: Noyau central de l'offre destiné aux grandes E/ses, qui peut être complété par SAP-CRM, SAP-SCM...

→ SAP Business All in One: Versions préconfigurées et pré-paramétrées qui visent les E/ses moyennes (plus de 70 utilisateurs, 25 domaines d'activité)

→ SAP Business One: Produit complet et non modulaire destiné aux petites E/ses (10 à 250 salariés).

• L'offre de service en ligne:

Il s'agit d'applications hébergées: Mode ASP (Application service provider) devenu SaaS (Software as a Service).

Les éditeurs tendent tous à offrir des architectures orientées services (SOA) pour une exploitation SaaS.

Exp. SAP Business By Design, OPEN ERP SaaS, ERP5 Express.

• L'ERP « 2.0 » de web 2.0

- Désigne le développement des interactions entre un utilisateur et un site internet, ou entre des communautés d'utilisateurs par l'intermédiaire de sites web, de réseaux sociaux, par téléphonie mobile ...

- Les techniques réseaux sont transparentes

- L'intelligence collective est supposée développée.

Solution basé sur le web qui utilise la technologie web 2.0.



→ La nouvelle génération ERP :

Quatre éléments fondamentaux qui ont été développés et utilisés par plusieurs E/Se
c-à-d que la nouvelle génération ERP s'intéresse à 4 volets :

- Degré de mobilité dont bénéficie les employés → être autonome, indépendant ...

↳ On casse toutes les contraintes géographiques et temporelles.

- Ergonomie : Mettre en place des interfaces graphiques facilement utilisables

↳ Est-ce que ça me satisfait ou pas en terme de visuel, de contenu, de design ... ?

- Collaboratif : On a passé d'une hiérarchie horizontale à une hiérarchie verticale.

On a la possibilité d'avoir accès à toutes les informations → Notion de **collaboration** sur laquelle est basée le développement des réseaux sociaux.

- Big-Data : Bénéficier de toutes les informations illimitées qui circulent à l'intérieur et à l'extérieur de l'E/Se.

B/- Les caractéristiques du marché :

• Le marché français en 2006 :

Top 5 des fournisseurs de produits ERP en 2006 : SAP (48%), Oracle (22%), Lawson (6%), Sage (5%), Infos (5%), Autres (14%).

• Les ERP au Maroc :

- Plus de 50% du marché est concentré sur SAP (41%) et Oracle (18%).
- Plus de 18% des E/Ses utilisent des ERP propriétaires.

• Le marché en 2010 :

SAP (38%), Oracle (23%), Microsoft (14%) et autres (30%).

• Synthèse du marché :

- Croissance annuelle d'environ 3% depuis 2004 (Licenses, services éditeurs et maintenance)
- Un creux en 2008 (Crise)
- Répartition : Licences et Services < Maintenance
- Léger essoufflement depuis 2012
- Le SaaS commence à investir le marché des ERP et pourrait tirer la croissance jusqu'en 2015.

• Le marché français par fonction :

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| - Comptabilité / Finance (30,1%) | - CRM (11,7%) |
| - RH (17,5%) | - SRM (8%) |
| - GPAO (14,7%) | - Gestion de projets (3,1%) |
| - Gestion commerciale (12,6%) | - Autres (2,3%) |

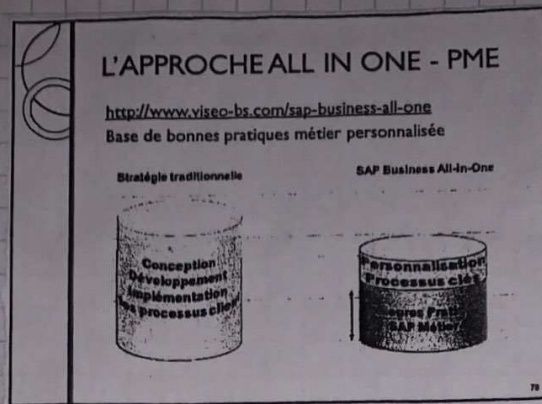
C/ - Exemples d'offres propriétaires : (2013)

a/ - L'offre SAP Business Suite :

• Les compléments fonctionnels Business Suite :

- Relation client SAP CRM
- Relation fournisseurs SAP SRM (Supplier RM)
- Cycle de vie produit SAP PLM (Product Lifecycle Management)
- SAP SCM (Supply Chain)
- Modules de Business Intelligence disponibles sous NetWeaver :
 - Crystal report (conception de rapports)
 - Business Object (OLAP...)

• L'approche All In One - PME



L'approche All In One - PME: L'E/se doit changer pour s'adapter à ce que propose le SAP. La solution ERP facilite le changement et permet d'adapter les pratiques managériales au sein de l'E/se.

• L'offre Business One - Simplification maximale pour les PE

Produit complet destiné aux PME et qui prend en charge toutes ces fonctions:

- Gestion financière
- Gestion du SAV
- Administration des ventes
- Gestion du personnel
- CRM
- Workflow
- Logistique, achats
- Reporting
- Gestion des stocks
- Mobilité

6/- L'offre Sage X3:

• Les caractéristiques:

- Produit destiné aux PME et au-delà (50 à 5000 employés, 2000 utilisateurs simultanés)
- Paramétrage en mode projet
- Outils décisionnels intégrés
- Base de données Oracle ou SQL Server
- Plateforme intégrant un Web Service SOAP
- Interfaces graphiques, bureautiques intégrées, portail Web 2.0
- Version SaaS externalisée.

D/- Exemples d'offres libres : (2013)

Il existe plusieurs licences libres qui se différencient par l'obligation de fournir à la communauté les modifications apportées au produit (Copyleft)

- GPL (General Public License) : Pas d'obligation de publier les modifications si elles sont personnalisées mais les programmes diffusés doivent être publiés en entier.
- Mozilla Public Licence (MPL) : Moins contraignante que GPL, seules les séquences issues du code sous licence doivent être publiées.
- Affero GPL (AGPL) : Plus contraignante que GPL, obligation au licencié de donner ses sources dès que le produit est accessible sur un serveur internet

a/- L'offre Open ERP :

• Les caractéristiques :

- Produit véritablement communautaire (+ de 500 modules en accroissement constant)
- Licence AGPL : Oblige les services accessibles par le réseau de publier leur code source
- Base de données Postgres.

• Comparaison ERP commercial et Open ERP :

Les 2 comprennent la maintenance, les services professionnels et le SaaS.

L'Open ERP ne supporte pas les charges de la licence.

b/- L'offre Compiere :

• Les caractéristiques :

- ERP complet Open Source destiné aux PME/PMI
- Licence GPL ou MPL
- Nécessite un accompagnement technique
- Base de données Oracle ou Postgres
- Compagnie établie aux USA, E/ser support en France.

• Les licences Compiere :

- Open Source licence (GPL)
- Commercial licence → Pour les utilisateurs qui ne peuvent pas répondre aux termes de la GPL, elle offre plus de flexibilité. → Choix entre licence MPL et GPL.

III - L'ERP dans l'organisation :

A/- Les liens entre ERP et organisation :

Les ERP impactent les organisations. On n'est plus dans l'informatique classique, les disquettes qui consiste à prendre tout ce qui appartient à l'E/se et l'emballer dans une base informatique.

L'ERP est fondé sur un modèle organisationnel. Pour l'adopter, il faut lui ressembler et faire pareil. C'est un moyen qui permet de changer sa façon de travailler.

L'E/se est construit sur des modules. C'est une solution **standard**, c-à-d que l'E/se doit changer pour s'adapter à ce que propose l'ERP.

• La convergence ERP - Organisation :

1/- L'ERP est un produit standard qui introduit des différences par rapport à l'existant d'une organisation (Format des données et description des objets, contenu des visuels...) → **Solution standard** qui peuvent marcher partout et qui conduit à des changements au sein de l'E/se.

2/- L'ERP et l'organisation doivent être mise en phase ou alignés du fait qu'il existe souvent un décalage entre ce que propose l'ERP et ce qui existe à l'E/se. Il faut parfois changer les pratiques managériales d'une façon radicale car en cas de décalage, ça ne marchera pas. Alors qu'en cas d'alignement et accompagnement entre l'ERP et l'organisation, ceci conduit à la réussite de l'investissement.

3/- Le fonctionnement de l'organisation peut évoluer dans une certaine mesure, notamment pour appliquer les bonnes pratiques d'un secteur porté par l'ERP. Dans chaque fonction managériale, il y a certaines pratiques qui sont meilleures que d'autres mais le fait d'utiliser les méthodes du Best practices ne garantit pas les mêmes résultats.

4/- L'ERP est adaptable :

- Paramétrage, choix des modules

- Compléments spécifiques ou interfaçage avec une application discrète.

↳ **Standard et sur-mesure :** L'E/se achète juste certains modules ou uniquement des composantes de modules selon son besoin. Donc, le standard est quand même flexible.

L'ERP agit sur l'organisation:

- L'ERP intègre tout ou partie du système d'information.
- L'unicité de l'information, le workflow et les procédures métier préétablies permettent la prise en charge des processus transversaux.
- L'ERP introduit de nouveaux outils et de nouvelles interfaces homme-machine.
- L'organisation, le travail quotidien sont affectés par l'implantation de l'ERP ce qui impose des changements.

→ Implanter un ERP repose sur un travail préalable d'organisation et de management et l'É/se doit être prête pour répondre à toutes les conditions pour accueillir un ERP.

L'impact de l'ERP sur la structure:

- L'ERP induit de nouvelles compétences (paramétrage, extractions, assistance, workflow... d'où l'utilité d'un centre de compétences ERP (cellule ERP) regroupant fonctionnel et informaticiens.
- L'ERP impose le contrôle accru des saisies: Effet amplifié d'une erreur du fait de la saisie unique, une responsabilisation des opérateurs.
- L'ERP introduit une transversalité qui tend à réduire des niveaux hiérarchiques.
- L'ERP redéfinit le contrôle de gestion (les données sont facilement accessibles, allègement du couturier, conseil interne...)

↳ Il faut s'assurer de la véracité et de la justesse des données saisies.

B/- Le choix d'une solution ERP:

Le choix de l'ERP est stratégique:

- L'ERP engage l'É/se à long terme du fait qu'il conditionnera la gestion de l'É/se durant plusieurs années.
- L'ERP peut faciliter les relations à l'environnement (clients, fournisseurs, partenaires...) et le développement de l'É/se.
- Sa mise en place est lourde sur plans organisationnels et financiers et le retour en arrière ou le changement d'ERP est difficile (coût, délai, organisation...)

↳ Opter pour l'ERP c'est opter pour un moyen organisationnel: Travail stable et fixe pendant plus de 5 ans. Il faut donc faire les bons choix en matière de fonctionnement de l'É/se.

• Les arguments les plus fréquents des dirigeants pour le choix d'un ERP :

- Recherche de compétitivité, de réactivité (réduction des temps de cycle)
- Réduction des coûts (En-cours, stocks, achats, personnel, SI...)
- Meilleure relation client / fournisseur
- Mise au net de l'organisation, réduction des gaspillages → Vision globale rien n'échappe à l'ERP

• Mais le choix de l'ERP est de rationalité limitée :

Opter pour un ERP devrait reposer sur une étude préalable approfondie mais tous les paramètres ne peuvent pas être anticipés. Trop souvent, la solution ERP est décidée, hâtivement, pour de mauvaises raisons, suggérée par le contexte sans approfondissement suffisant.

Décision Hâtive	<ul style="list-style-type: none">- Étude bâclée sans analyse des enjeux, des obstacles ou même de ce qu'est un ERP.- Sous l'influence d'un milieu professionnel, de conseils peu objectifs.- Faute de compétences pour affronter la difficulté.
Pour de mauvaises raisons	<ul style="list-style-type: none">- Pour céder à une mode managériale (Symbole de modernisation, innovation...)- Par mimétisme- À la demande des informaticiens qui veulent un système moderne et valorisent- Pour faire la différence- Car l'outil forcera des changements
Suggéré par le contexte	<ul style="list-style-type: none">- Pour étayer l'image d'une stratégie ambitieuse et prometteuse.- Pour créer un effet d'annonce : signal positif à émettre sur le marché (Luxe, moyens...)- Pour justifier une réorganisation- Pour réduire le pouvoir de l'informatique interne (Retirer le pouvoir détenu par les informaticiens).- Car l'ERP est imposé par un groupe ou un partenaire.

• Les questions à se poser :

- Quel besoin de management sera satisfait par l'ERP ? Est-il compatible avec la stratégie ? Lui est-il favorable ?
- Quel avantage compétitif sera trouvé ? L'ERP va-t-il permettre de créer de la valeur ?
- De quel niveau d'intégration ai-je besoin ? (E/se, cts, f/s...)

- Quel doit être le périmètre fonctionnel immédiat de l'ERP?
- L'ERP doit-il se projeter à l'extérieur de l'É/Se?
- Comment vérifier que l'ERP sera adapté aux besoins et accepté?

• Adopter une démarche proactive :

C'est une démarche anticipée qui permet d'organiser le changement et implanter l'ERP par modules selon les priorités.

Il faut anticiper et non uniquement réagir afin d'éviter une organisation mal préparée ou des résistances au niveau de l'É/Se.

• La justification du choix de l'ERP :

- Une pré-étude doit montrer :

→ Soit la rentabilité de l'ERP (40% des É/Se ont un ROI favorable après 4 ans).

→ Soit la nécessité de faire face à la concurrence (Éviter une perte de marché).

- Une évaluation prévisionnelle des coûts sur plusieurs années est nécessaire. Les coûts peuvent être sous-estimés par manque d'expérience ERP.

C/- Les visions possibles de l'ERP : Comment effectuer le bon choix?

L'ERP est une décision irréversible donc il faut que l'É/Se fait le bon choix.

• L'ERP en tant qu'outil :

L'ERP est un outil qui suscite des attentes diverses :

→ Rationalisation des logiciels et réduction de la charge de maintenance. Avant, la détention de plusieurs plateformes logicielles nécessitait la maintenance de chacune ce qui conduisait à une augmentation des coûts.

→ Meilleur support des activités, Faire mieux et facilement. (Utilisateurs)

→ Aide au management (Direction) : La vision globale de l'É/Se permet la prise de bonnes décisions et l'optimisation des ressources.

→ Retour sur investissement (Financier) : Gain, rentabilité, minimisation des coûts.

L'ERP est un outil d'aide à la mise en œuvre de solutions préétablies et la direction doit montrer son importance et l'implication des utilisateurs.

L'ERP en tant que modèle :

Être structurant (perspective organisationnelle et technologique)

Un produit qui vient d'un éditeur sérieux peut induire une bonne évolution de l'organisation du travail s'il est pertinent. L'éditeur et la solution achetée sont très importants pour atteindre les objectifs fixés. L'ERP est un moyen de changement.

Un ERP performant dans un secteur d'activité se présente comme source de Benchmarking (Pourquoi pas nous?).

Il peut provoquer avant son installation une réflexion pour améliorer l'organisation.

L'ERP en tant que facteur de transversalité :

L'ERP impose à l'E/Se un management par processus, fluide tout en éliminant les frontières fictives du management classique (Bénéficiaires de la synergie). Mais, il faut se poser certaines questions :

→ La culture d'E/Se est-elle compatible ? → La culture est un facteur de résistance.

→ Les qualifications peuvent-elles garantir des sources de données sans erreur ? → Cela dépend de la compétence des acteurs.

→ L'approche processus sera-t-elle soutenue par la direction ? → Cette dernière n'aura plus le même pouvoir.

L'ERP en tant que solution globale :

L'ERP permet de connecter l'E/Se à tous les partenaires qui se trouvent dans son environnement.

→ Une solution globale est-elle avantageuse par rapport à un complément ciblé (CRM, SCM, GRH...)?

→ La modélisation faite préalablement est-elle assez juste pour que l'adaptation soit réussie ?

D/- Le Business Process Reengineering (BPR) :

L'architecture des organisations :

Chaque E/Se doit avoir un plan architectural permettant de montrer comment elle doit fonctionner. Il s'agit de revoir les façons de travailler, de développer et de supprimer qu'il y a une meilleure pratique.

• Le concept de BPR: Développé par HAMMER et CHAMPY

3 questions à la base du BPR:

- Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons? / Comment le fait-on aujourd'hui? / Comment pourrait-on le faire différemment ou plus efficacement?

Les types de BPR:

→ Radical: Remise à plat globale et décidée par le directeur.

→ Pragmatique: progressif avec réévaluation des pratiques.

→ Opportuniste: déclenché par un événement.

• Ce que l'É/Se attend du BPR:

- Réduction des délais, amélioration des temps de réponse et de la réactivité.

- Réduction des coûts

- Amélioration de la qualité, meilleure satisfaction client

- Plus de travail en équipe et de partage de l'information. → Synergie

- Responsabilisation des employés à tous les niveaux, chacun responsable de son travail.

• Les effets du BPR sur l'organisation:

- Recentrage sur les activités à forte valeur ajoutée et sur les processus clé.

- Possible réduction des effectifs (Downsizing)

- Aplatissement des niveaux hiérarchiques, autonomie (BPR change la carte des pouvoirs dans l'É/Se).

- Intégration transversale, pénétration du besoin client dans l'organisation (Droit de regard).

• Le lien entre ERP et BPR:

BPR s'intègre à la démarche ERP:

↳ BPR radical: Il peut justifier l'ERP. On étudie les processus clé pour les optimiser, ce

BPR aide au choix de l'ERP.

↳ BPR pragmatique: Adaptation progressive aux contraintes et aux changements qui accompagnent la mise en place de l'ERP.

↳ BPR opportuniste: peut être justifié par l'arrivée de l'ERP.

• E/- Faire accepter l'ERP:

U • Les différents types de déterminisme:

d Technologique: Accepter intégralement ce que propose l'ERP.

p Organisationnel: La solution proposée doit garder l'Es/ce telle qu'elle est. Il faut trouver

U le logiciel adapté à l'Es/ce.

(Approche émergente: (Entre les 2), Équilibrer entre les 2 modèles et confronter les deux.

U On n'a pas d'idée claire sur l'aboutissement.

• L'approche sociotechnique

I Cette théorie de management trouve des applications dans l'implantation d'un ERP.

f - L'ERP peut être contreproductif s'il détruit des structures sociales performantes (On

ne change que ce qui ne marche pas.)

→ - Un équilibre doit être trouvé entre contraintes technologiques et organisation sociale

→ dans l'Es/ce.

- Ne pas compter sur la perfection et la rapidité d'un outil que les employés n'arriveront pas

→ à suivre ou rejettent.

⇒ Technologie implantée dans un milieu social qu'il faut comprendre avant

• d'apporter de nouvelles solutions.

• L'ERP induit un changement et donc des résistances:

e - La résistance est naturelle, elle résulte d'une crainte (ne pas savoir faire, être

évalué, perdre du pouvoir ...) et donc la culture d'Es/ce peut être un frein.

S L'ERP permet un contrôle accru et immédiat du déroulement des activités. L'attitude

de la direction, qui porte ou non le projet, peut susciter des doutes.

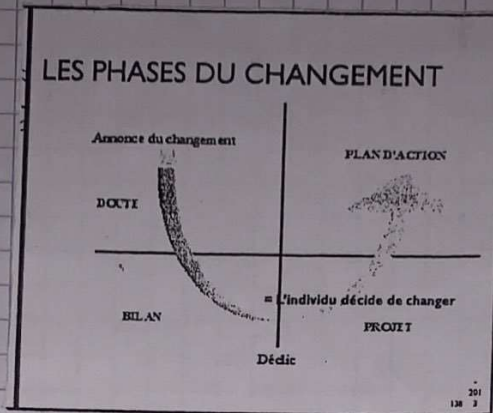
• Les attitudes face au changement:

→ Les proactifs (10%): Favorables au changement → prescripteurs;

→ Les passifs (80%): En attente de résultats probants, veulent être sécurisés

→ Les opposants (10%): Opposés au projet.

Les phases du changement :



Les clés pour réussir le changement :

- Établir un diagnostic, état des lieux, cartographie des acteurs (Qui est avec moi?)
- Déterminer les enjeux, s'assurer que la solution est adaptée et sera acceptée (au moins à 80%).
- Incarner le changement (Implication de la direction).
- Sensibiliser et fixer un délai réaliste mais assez serré pour créer l'urgence.
- Associer les utilisateurs au changement, écouter l'expertise métier (Choisir un ERP compatible avec le métier)
- Se reposer sur le management de terrain.
- Communiquer en phase avec les préoccupations concrètes du personnel.
- Accompagner, former et valoriser.

