

ANALYSE D'OUVRAGE

Eric Ballot

A propos du livre de F. Robert Jacobs et D. Clay Whybark

« WHY ERP ? »

Editions Irwin McGraw-Hill, 2000

Pourquoi l'ERP ?

Les ERP sont devenues depuis quatre ou cinq ans les outils incontournables de la gestion d'entreprise. Pour autant, les analyses publiées, traitant de l'impact des ERP sur l'entreprise ou lors de leur implantation, sont loin d'être légion ce qui laisse la place libre à la propagation de nombreuses rumeurs. Quel industriel n'a pas entendu des histoires du type : les difficultés de l'entreprise X proviennent de l'implantation catastrophique d'un ERP, ou au contraire, la mise en place en moins de six mois d'ERP a permis des gains substantiels à Y.

Comment comprendre ses récits apparemment contradictoires ? Ne soulignent-ils pas notre manque de recul et de compréhension de ces systèmes ?

Le livre de F. Robert Jacobs et de D. Clay Whybark, deux universitaires américains, nous invite à aborder ces questions sous un angle particulier, celui du récit. En effet, cette analyse des ERP et de SAP R/3 en particulier est écrite comme un roman. Ce procédé n'est pas nouveau en gestion industrielle, où un exemple célèbre existe : *le But* de E. Goldratt. La similitude va plus loin car les auteurs mobilisent eux aussi la maïeutique comme pédagogie. Nous découvrirons donc en partie par nous-mêmes et en parallèle avec les personnages du récit les caractéristiques principales des ERP.

A travers ce livre, nous sommes donc invités à suivre les pérégrinations d'un responsable de production dont le directeur général lui annonce, à son retour de vacances, qu'il doit étudier la faisabilité de la mise en place d'un ERP dans l'entreprise.

Les auteurs utiliseront le point de vue très pragmatique de ce responsable de production (Billy !) pour interroger tour à tour, le directeur général, les formateurs S.A.P., les informaticiens, etc.

La trame de l'ouvrage utilise alors le parcours « classique » de la mise en place d'un système de ce type pour nous faire découvrir les différentes facettes de l'implantation d'un ERP. La sollicitation part de la direction générale qui demande à un de ses cadres, en l'occurrence le responsable de production, de se renseigner sur les ERP de manière à préparer une décision d'implantation. Nous suivrons en compagnie de ce responsable, un séminaire de formation, visiterons des usines du secteur qui fonctionnent déjà avec ce logiciel et enfin serons confrontés à la décision de la direction. Ce ne sera pas une grande surprise : l'installation de SAP. Quant à l'issue de cette installation, je laisse aux lecteurs le soin de la découvrir.

Le déroulement de cette histoire permet ainsi aux auteurs de communiquer leur message d'une manière très pédagogique et très intéressante. Abordons maintenant son contenu.

La première partie, la découverte de l'ERP, présente quelques-unes des caractéristiques majeures de ce type de système, c'est-à-dire : la base de données unique et l'approche par processus des grands flux d'information de l'entreprise. Leurs implications habituelles sont aussi largement développées, comme la suppression des redondances de saisie, la cohérence de l'information entre départements, etc.

La confrontation permanente des fonctionnalités du logiciel aux réalités de l'entreprise de « Billy » indique des pistes de réflexion sur des conditions de mise en place réussie. Prenons l'exemple des prévisions de ventes. Dans la situation de départ de l'entreprise de Billy, plusieurs systèmes de prévisions coexistent : production, commercial, finance... La logique des données d'un ERP est incompatible avec ce mode de fonctionnement. Il faut, avec un tel système, une seule source d'information. Peut-on pour autant parler de la centralisation induite par ces systèmes ? Pas nécessairement. En effet, si les données de prévisions sont uniques, cela ne préjuge pas de leur mode d'élaboration, qui peut être le résultat d'une collaboration entre le commercial et la production ou au contraire être confié à l'un ou l'autre service. À travers cet exemple, mais que l'on peut multiplier, la thèse défendue par les auteurs est qu'il existe une exigence d'organisation extrêmement importante pour espérer tirer convenablement parti d'un ERP. Cela repose aussi sur des bases sans doute plus justes le problème de la centralisation, sous entendu excessive, souvent associé aux ERP, qui sont ici remis à leur place, celle d'outils dont la performance dépend largement de la manière dont on s'en sert.

En filigrane, cela montre aussi l'importance d'évaluer au préalable l'ampleur de la réorganisation nécessaire à un fonctionnement efficace de l'ERP. En effet, non seulement il faudra être capable de s'organiser lors de l'implantation pour que la chaîne des décisions soit cohérente avec les processus de l'ERP, mais, plus encore, cela signifie au préalable une capacité d'anticipation sur la compatibilité entre l'organisation et le logiciel. On découvre ainsi toute la difficulté du choix d'un logiciel de ce type. Comment évaluer la "distance" qui sépare un ERP que je ne connais pas encore réellement et l'organisation effective, elle aussi le plus souvent partiellement connue ?

Le livre nous montre donc les difficultés d'un cadre tiraillé entre ses convictions et la volonté d'une direction intégrant d'autres enjeux mais ne mesurant pas forcément toutes les implications de ses décisions.

La phase de l'implantation de l'ERP sera finalement confiée à une équipe projet dirigée par l'informaticien d'une autre usine du groupe. Celui-ci se focalisera sur la vitesse d'implantation. Cette phase aurait pu être riche de témoignages sur les embûches de la mise en œuvre d'un ERP. Ce n'est pas le cas. Cette phase est peu décrite et se résume en une critique de la main-mise des informaticiens sur ce type de projet aux contours plus vastes. On pouvait déjà le déduire de la première partie du livre.

Néanmoins ce livre a le mérite de démythifier l'ERP dans un style simple et clair, ce qui, étant donné le sujet, était une gageure. Au delà de cet aspect, il nous invite même à réfléchir plus largement sur l'adéquation de ces outils à certaines entreprises, aux périmètres d'implantation pertinents. En cela c'est déjà un excellent ouvrage même si l'on peut regretter que les auteurs n'aient pas vraiment traité de l'implantation et de l'exploitation de ces systèmes. Peut-être est-ce prévu pour un prochain ouvrage ?