

POSITIONNEMENT DES ERP PAR RAPPORT AUX NOUVEAUX CONCEPTS ET OUTILS : SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Jean-Luc DEIXONNE*

En guise de préambule, il est important de mentionner que la problématique qui se pose lors de la mise en place d'un ERP est très différente selon la taille de l'entreprise. Les systèmes d'information d'entreprises sont en effet très variés selon qu'il s'agit d'un groupe international (10 000 personnes employées), d'une entreprise industrielle et commerciale, ou d'une société de 500 personnes. Cette dimension est à intégrer dans les différents commentaires faits sur les ERP.

Depuis quelques années, les entreprises se sont orientées vers le management par fonctions. A cause de la pression concurrentielle, elles fonctionnent de plus en plus par processus avec un système d'information qui doit éviter le cloisonnement des fonctions de l'entreprise. Elles recherchent donc une intégration qui soit aussi bien fonctionnelle qu'organisationnelle. Celle-ci aura des conséquences, bien au-delà du système d'information, sur les habitudes de travail, les règles de gestion et l'organisation de l'entreprise.

En réalité, l'ERP, qui doit permettre l'intégration fonctionnelle et supprimer les interfaces au sein de l'entreprise, a été permis par l'échange préalable entre les gestionnaires d'informations portant sur leur mode de fonctionnement. Les ERP aident alors à l'intégration organisationnelle dans les entreprises industrielles et commerciales. Ce type d'intégration favorise le partage des référentiels, des règles de gestion, des échanges d'information. Plus qu'un système informatique, l'ERP est donc un projet d'organisation de l'entreprise qui touche la façon même de travailler.

C'est dans ce cadre que sont apparus quatre nouveaux concepts qu'il convient d'intégrer dans la réflexion menée sur les ERP : : *SCM, e-business, CRM et Enterprise Application*

* Directeur de projets Cap Gemini Ernst & Young.

Integration. Ces quatre nouveaux concepts et outils concurrencent en effet sévèrement les ERP, risquant même parfois de les dépasser. Les ERP restent toutefois leaders en termes d'intégration.

1. Le SCM

La chaîne logistique est avant tout orientée vers la recherche d'optimisation des flux et des stocks. Même si les projets et les problématiques de fond des projets SCM sont extrêmement divers selon les entreprises, c'est toujours l'optimisation globale qui est recherchée, mais les projets peuvent également chercher à gérer les prévisions des ventes, la planification et la gestion opérationnelle.

L'entreprise a donc besoin d'outils qui lui permettent de gérer les opérations de base et d'établir les fondamentaux. C'est là qu'intervient l'ERP, qui permet entre autres de définir des fondamentaux.

Les ERP ont des fonctions et des modules qui permettent d'avancer dans ce domaine. Ils cherchent à assurer une couverture fonctionnelle large, mais sont souvent dépassés dans les domaines pointus par des outils plus spécifiques. La concurrence est toutefois liée à la notion d'intégration, qui est assurée par les seuls ERP face à des outils plus pointus.

1.1 Comparaisons entre l'ERP et l'APS

La fonction d'excellence des ERP est avant tout de pouvoir tout couvrir et intégrer (gestion commerciale, industrielle, financière, ressources humaines...) tandis que celle des APS est d'optimiser (gestion logistique, de distribution, de production...) Le niveau de fonctionnalité n'est donc pas tout à fait le même.

Les principes d'optimisation ne sont pas les mêmes non plus : les ERP, qui sont encore basés sur les techniques de MRP 1 et MRP 2, cherchent avant tout des solutions faisables et l'optimisation individuelle des fonctions, tandis que les APS recherchent des simulations et des horizons variés pour identifier le meilleur scénario et visent à optimiser globalement l'ensemble des processus pour la prise en compte simultanée de plusieurs contraintes.

Enfin, la finalité principale des ERP est la gestion de l'entreprise (Business Administration) par des fonctions opérationnelles et de planification. La finalité des APS est plutôt d'aider à la décision, à la simulation et à l'optimisation de l'ensemble des composants de la *supply chain*.

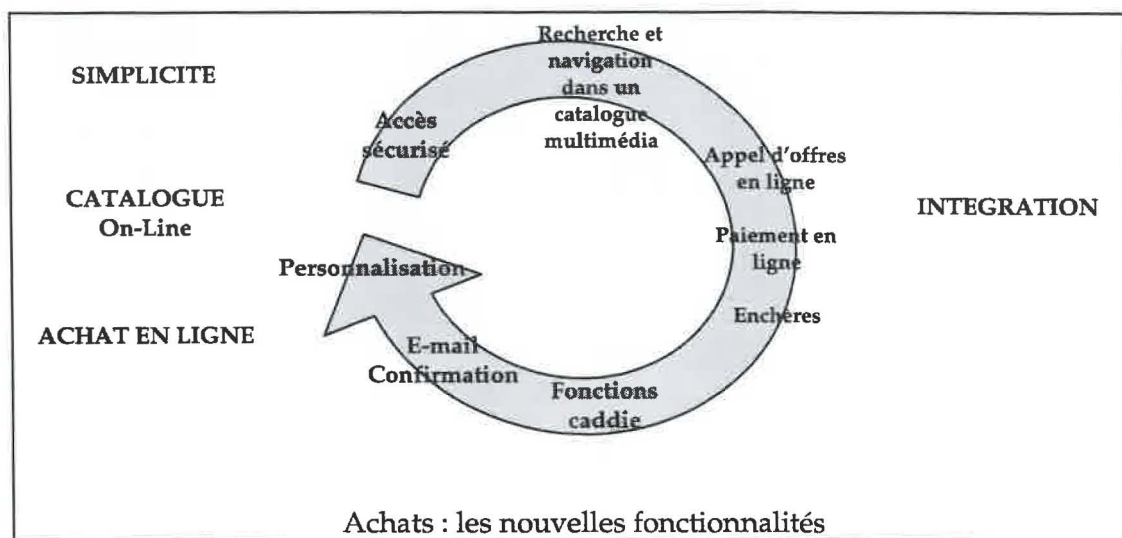
Si les ERP peuvent donc sembler en retard dans certains secteurs par rapport à des produits plus pointus, il ne faut toutefois pas oublier l'aspect d'intégration (et donc derrière de réactivité) qu'ils proposent et qui assurent leur compétitivité.

2. E-business

Le principal point fort du e-business est sa grande ouverture. Il permet l'accès immédiat et à faible coût à une grande quantité d'informations. Du fait de cette richesse, les ERP doivent commencer à s'y adapter et à l'intégrer de façon à avoir des accès à travers le net, et, pour ce faire, doivent avoir des applications qui soient compatibles avec ce net.

Mais le e-business implique de surcroît de nouveaux standards et des nouvelles fonctionnalités. Les achats non stratégiques, le commerce électronique et le travail collaboratif dans le cadre de la *supply chain* sont trois domaines dans lesquels l'ERP est particulièrement sollicité -le grand challenge du départ étant de réussir à intégrer des systèmes d'information d'entités juridiquement et légalement différentes. Les achats par le e-business présentent de nouvelles fonctionnalités (appel d'offres, paiement en ligne, fonctions caddie) ; les achats avec l'ERP sont souvent considérés comme peu conviviaux et demandent des efforts contraignants d'utilisation, tandis que les achats avec des modules de type e-business sont beaucoup plus simples. Le e-business constitue donc un virage important à prendre pour les ERP.

Dans le domaine des achats comme dans celui des ventes, des alternatives et des produits spécifiques constituent les enjeux pour l'ERP malgré la mise en place progressive de modules plus ouverts sur le e-business.



L'ERP est donc de fait concurrencé par de nouveaux systèmes plus personnalisés et de nouvelles fonctionnalités, mais la dimension d'intégration proposée par l'ERP reste cependant fondamentale. La mise en place d'un ERP sur la fonction achat revient à gravir une marche en termes de maîtrise d'achat.

3. CRM

Le CRM est un véritable foisonnement d'outils parfois disparates portant sur les besoins et les offres pour mettre le client au cœur de l'entreprise. Il diffère en cela de l'ERP. Ici encore, l'intégration joue un rôle fondamental et permet aux ERP de se maintenir face à des outils plus spécifiques.

4. L'EAI

L'EAI est une structure informatique dont l'objectif est l'interfaçage de bases de données existantes.

L'EAI serait le modèle rêvé de l'intégration et de la diversité. Il traiterait en effet toutes les applications en une seule et combinerait pour ce faire les meilleures applications de chaque domaine : *Logistics, Human Resources, Finance, CRM, GPAO, Legacy...*

5. Conclusion

Le développement des nouveaux outils qui concurrencent les ERP pose la question de la vraie alternative aux ERP : les « Best of the Breed ». En effet, les ERP imposent une culture identique ainsi qu'une ergonomie, des compétences et un savoir-faire uniques à l'ensemble des utilisateurs, tandis que les progiciels spécialisés minimisent la dépendance vis-à-vis d'un éditeur et recherchent l'optimum de chaque domaine. Ces progiciels permettent une approche pragmatique pour un réel bénéfice à court terme.

Mais l'ERP, qui cherche avant tout à assurer une couverture complète et dispose d'une ossature pérenne, demeure un pré-requis pour maîtriser l'intégration fonctionnelle et organisationnelle et résoudre les dysfonctionnements les plus courants. Malgré les nouveaux outils qui ne cessent de le défier, l'ERP reste donc une plate-forme pour assurer des avantages concurrentiels.