

RESULTATS D'UNE ENQUETE SUR L'IMPLANTATION ET L'UTILISATION DES ERP EN FRANCE.

Robert CANONNE et Jean-Louis DAMRET*

Depuis l'arrivée des premiers logiciels de GPAO, le thème de l'informatisation de l'entreprise en général, et de la fonction industrielle en particulier, a fait l'objet de nombreuses remarques liées aux difficultés d'implantation, aux coûts élevés et aux problèmes de changement d'organisation qui y ont inmanquablement été associés. A peine maîtrisées, ces questions sont réapparues avec le développement des ERP.

Sensibilisés depuis longtemps à ces problèmes, nous avons trouvé intéressant de lancer une enquête de grande envergure sur un échantillon suffisamment représentatif d'entreprises susceptibles d'être concernées par l'utilisation d'un ERP. Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'une étude à moyen terme visant l'analyse de l'influence des ERP sur les changements d'organisation des entreprises. Elle a été menée de juin 2001 à février 2002.

L'objectif était d'interroger les différents acteurs concernés (direction générale, chef de projet et utilisateurs) pour recueillir des informations sur :

- les caractéristiques de l'entreprise et l'état d'implantation de son ERP ;
- la démarche adoptée lors de la phase préliminaire à l'implantation ;
- la configuration choisie et sa mise en œuvre ;
- les bénéfices observés, les problèmes rencontrés, et les développements futurs envisagés.

* Professeurs à l'ENSAM.

1. Echantillon de l'étude

L'échantillon a été constitué à partir d'un ensemble de 3000 entreprises françaises de plus de 100 salariés, sélectionnées à partir de la base de données KOMPASS, en respectant une répartition (méthode des quotas) par secteur économique (code NAF) et par tranche d'effectif. Le taux de réponse (légèrement supérieur à 5%) a été jugé raisonnable, compte tenu de l'importance du questionnaire. Le tableau suivant donne la situation opérationnelle de l'ERP au moment de l'enquête : 54 % des entreprises ont un ERP opérationnel ou en cours d'installation.

SITUATION DE L'ERP	
ERP totalement opérationnel	28 %
ERP partiellement opérationnel	12 %
ERP en cours d'installation	14 %
ERP prévu dans les 18 prochains mois	13 %
Aucun projet ERP envisagé	33 %

2. Etapes préalables à l'implantation.

1- Les critères de choix des ERP sont les suivants :

RAISONS DU CHOIX D'IMPLANTER UN ERP	
Simplification et standardisation des systèmes	59 %
Restructurer l'organisation de l'entreprise	53 %
Remplacement d'un système propriétaire	45 %
Faciliter l'évolution des systèmes	42 %
Améliorer les échanges avec les fournisseurs et les clients	39 %
Consolidation d'activités	35 %
Passage à l'an 2000	32 %
Passage à l'euro	25 %
Maintenir une position concurrentielle	24 %
Obtention d'un avantage stratégique	19 %
Autres	21 %

On notera l'importance donnée à l'objectif de standardisation des systèmes -d'information et de gestion- et à la restructuration de l'organisation.

2 - Le tableau suivant révèle la durée de vie estimée de l'ERP :

Dans plus de 80% des cas, les entreprises estiment que la durée de vie de l'ERP sera supérieure à cinq ans, ce qui peut se comprendre, compte tenu des investissements engagés.

DUREE DE VIE ESTIMEE DE L'ERP	
Moins de 3 ans	2 %
3 à 5 ans	17 %
5 à 7 ans	24 %
7 à 10 ans	26 %
Plus de 10 ans	31 %

3 - Le tableau suivant indique les retours sur investissement estimés à moyen terme.

Il est à noter que 47% des entreprises ont répondu qu'elles n'avaient pas fait d'estimation du retour sur investissement. Les raisons n'étaient pas précisées mais les difficultés de mesure d'indicateurs portant sur les modifications des systèmes d'information et sur les gains attendus des évolutions d'organisation peuvent très certainement être retenues.

RETOUR SUR INVESTISSEMENT ESTIME	
Moins de 5 %	17 %
5 à 15 %	41 %
16 à 25 %	17 %
26 à 50 %	15 %
Plus de 50 %	10 %

4 - Les approches stratégiques se répartissent de la manière suivante :

APPROCHE STRATEGIQUE	
Progiciel seul et unique	38 %
Intégration de modules de plusieurs progiciels	7 %
Progiciel unique avec systèmes spécifiques	48 %
Mix de progiciels avec d'autres systèmes	3 %
Système totalement spécifique	2 %
Système spécifique et logiciels spécialisés	2 %

85% des entreprises qui ont fait le choix d'un ERP optent pour un progiciel unique, mais près de 50% conservent des spécifiques pour couvrir des besoins fonctionnels particuliers.

3. Configuration et mise en œuvre

1 - La durée des implantations varie d'une entreprise à l'autre :

Dans plus de 60% des cas, la durée d'implantation se situe dans une fourchette de 7 à 24 mois. Ceci est cohérent avec les informations habituellement recueillies.

DUREE DE L'INSTALLATION	
6 mois au moins	11 %
7 à 12 mois	22 %
13 à 18 mois	20 %
18 mois à 2 ans	21 %
2 à 4 ans	21 %
Plus de 4 ans	5 %

2 - Le tableau suivant révèle les choix de stratégie d'installation :

La moitié des entreprises ont retenu une stratégie d'implantation en phasage par module.

STRATEGIE D'INSTALLATION	
Bing Bang	20 %
Mini Bing Bang	14 %
Phasage par module	49 %
Phasage par site	12 %
Autre	5 %

3 - En ce qui concerne les modules implantés, le choix est large pour les entreprises :

Le module le plus fréquemment installé est celui des achats. L'ordre dans lequel les modules sont implantés est très proche de leur fréquence d'installation.

MODULES INSTALLES	
Achats	90 %
Gestion des commandes clients	84 %
Gestion des matières	84 %
Planification de la production	83 %
Finances/Comptabilité	78 %
Contrôle de gestion	69 %
Logistique / distribution	60 %
Gestion des immobilisations, qualité, RH	43 %
Maintenance	19 %

Gestion de la R&D	8 %
Autres	13 %

4 - Ce tableau montre les aménagements spécifiques réalisés par les entreprises :

Bien que les ERP s'annoncent comme paramétrables, on constate que près de la moitié des entreprises reconnaissent devoir procéder à des développements complémentaires significatifs, les coûts de ces développements ayant été évalués à 12,3% du budget. Comme l'indique le tableau suivant, ces aménagements concernent principalement les modules planification de production, gestion des commandes clients et logistique/distribution.

DEVELOPPEMENTS SPECIFIQUES NECESSAIRES	
Mineurs	46 %
Significatifs	36 %
Très importants	12 %
Sans réponse	6 %
MODULES NECESSITANT DES AMENAGEMENTS	
Planification de la production	53 %
Gestion des commandes clients	48 %
Logistique / distribution	43 %
Achats	27 %
Finances/Comptabilité	26 %
Gestion de la R&D	26 %
Gestion des matières	22 %
Gestion des immobilisations, qualité, RH	18 %
Contrôle de gestion	18 %
Maintenance	12 %

4. Exploitation des ERP : résultats constatés

1 - Les améliorations constatées après installation de l'ERP concernent différents domaines :

Les premiers items donnant satisfaction sont ceux qui touchent à la gestion du système d'information par l'ERP : la disponibilité et la rapidité de transmission de l'information. Ceci est cohérent avec l'objectif généralement annoncé lors de l'implantation d'un ERP. Il est intéressant de constater que les améliorations touchant à la réduction des coûts directs ou des coûts informatiques ne sont pas, et de loin, citées en premier. Les ERP ne sont pas retenus prioritairement pour réduire les dépenses.

LES AMELIORATIONS OBSERVEES	
Disponibilité de l'information	59 %
Réactivité dans la transmission de l'information	46 %
Qualité de l'information	38 %
Intégration des processus industriels et de la gestion	38 %
Interactions accrues dans l'entreprise	36 %
Amélioration du cycle de traitement des commandes	34 %
Meilleure gestion des stocks	33%
Meilleur respect des délais	24 %
Meilleure gestion financière	22%
Flexibilité et réactivité face au client	21 %
Amélioration des relations clients	15 %
Raccourcissement du cycle de paiement	12 %
Amélioration des relations fournisseurs	11 %
Diminution des coûts informatiques	10 %
Optimisation des RH	7,5 %
Réduction des coûts directs	5,4 %

2 - Le tableau suivant révèle les problèmes auxquels sont confrontées les entreprises avec leur ERP :

Paradoxalement, un des principaux problèmes rencontrés concerne la difficulté d'échange de données entre l'ERP et le système d'information existant, alors que les améliorations observées portent sur la facilité et la rapidité d'échange de données. Il faut se souvenir que près de 50% des entreprises ont choisi de faire cohabiter l'ERP avec des systèmes spécifiques existants. Etait-ce le bon choix, compte tenu des problèmes susceptibles d'être engendrés ultérieurement ?

PROBLEMES RENCONTRES	
Peur ou refus d'utiliser le logiciel	43 %
L'échange de données entre l'ERP et le SI existant	33 %
Choix des messages à échanger entre l'ERP et le SI existant	17 %
Choix des données conceptuellement et physiquement partagées entre l'ERP et le SI	16 %
Redondances d'information	13 %
Inutilité de fonctions, de postes ou de métiers	8,5 %

Aucun	3 %
Conflits, problèmes sociaux	3 %

3 - Les taux de satisfaction des besoins de l'utilisateur varient selon les modules :

Les utilisateurs sont plutôt satisfaits (taux supérieur à 75%) des modules : finance et comptabilité, achats, gestion des matières, et gestion des commandes clients. Bien qu'ils fassent souvent l'objet de développements spécifiques, les modules planification et logistique/distribution présentent un taux de satisfaction beaucoup plus faible.

SATISFACTION DES BESOINS UTILISATEUR PAR MODULE	< 10%	10-25%	25-50%	50-75%	75-99%	100%
Finance / Comptabilité	0,0%	5,6%	5,6%	25,9%	57,3%	5,6%
Gestion des matières	3,5%	5,3%	15,8%	21,0%	38,6%	15,8%
Planification de production	6,8%	16,9%	15,2%	28,9%	27,1%	5,1%
Gestion des commandes client	0,0%	1,7%	15,5%	29,3%	36,2%	17,3%
Achats	1,7%	5,1%	11,9%	23,7%	49,1%	8,5%
Contrôle de gestion	7,7%	5,8%	11,6%	38,4%	30,7%	5,8%
Logistique et distribution	8,7%	6,5%	10,9%	41,3%	28,3%	4,3%
Gestion immobilisations, qualité, RH	11,1%	11,1%	8,3%	25,0%	36,2%	8,3%
Maintenance	28,6%	4,7%	14,3%	14,3%	28,6%	9,5%
Gestion R & D	35,3%	5,9%	23,5%	5,9%	17,6%	11,8%

4 - Ce tableau indique les reproches du personnel vis-à-vis de l'installation d'un ERP :

Les deux premiers reproches sont à appréhender ensemble, car le manque de convivialité ressenti est souvent la conséquence d'un manque de formation permettant à l'utilisateur de se familiariser avec les interfaces du logiciel. Les principaux reproches (manque d'information, de formation, de consultation) semblent dus à une insuffisance de communication autour du projet.

REPROCHES DU PERSONNEL (PLUSIEURS REPONSES POSSIBLES)	
Manque de convivialité	37,2%
Manque de formation	31,9%
Manque d'information	21,3%
Manque de consultation	14,9%
Système non adapté	12,8%
Manque d'implication de la direction	11,7%
Aucun	9,6%

5 - Enfin , les entreprises envisagent des développements futurs :

Par ailleurs, l'analyse des réponses des chefs de projet met en évidence le fait qu'une entreprise sur deux ne sait pas encore ce qu'elle développera ou associera à l'avenir autour de son ERP.

DEVELOPPEMENTS FUTURS ENVISAGES	Opérationnel ou en cours	Planifié	Envisagé	Aucun
Entrepôts de données	18,92%	18,92%	27,03%	35,13%
e-business	8,77%	21,05%	49,13%	21,05%
Gestion logistique globale (SCM)	2,33%	20,93%	44,19%	32,55%
Planification et ordonnancement à capacité finie	16,67%	20,83%	33,33%	29,17%
Intégration avec des systèmes clients	10,64%	10,64%	46,81%	31,91%
Intégration avec des systèmes fournisseurs	2,38%	9,52%	47,62%	40,48%
Gestion de la relation client (CRM)	6,12%	20,41%	46,94%	26,53%
Business intelligence	5,00%	15,00%	30,00%	50,00%

5. Conclusion

A travers ces résultats, les ERP apparaissent comme des outils indispensables à l'entreprise pour accompagner la structuration et la standardisation de son système d'information et déterminer la mise en place d'une nouvelle organisation.

Les reproches essentiels des utilisateurs concernent pourtant les défauts de communication autour du projet, et en particulier la conduite du changement d'organisation qui lui est associé.

Le caractère stratégique des objectifs visés justifie probablement l'importance des budgets engagés ; mais cet aspect stratégique justifie-t-il que l'on ne se préoccupe pas vraiment du retour sur investissement ? L'absence d'outils performants pour appréhender les améliorations de compétitivité qui résulteront d'une meilleure gestion du système d'information explique très certainement cet état de fait.