

CONCLUSION : IL N'Y A PAS DE MIRACLES !

Jean-Pierre CORNIOU*

Cette clôture sera construite autour des trois idées suivantes : « il n'y a pas de miracles », « on ne prévoit pas tout », et « il y a une vie après les ERP ».

« Il n'y a pas de miracle »

Les ERP ne méritent ni ces excès d'honneur ni ce mépris que l'on rencontre parfois. Les ERP ont été survendus par le marketing pour des choses qu'ils ne savaient pas faire. On a vendu du rêve en annonçant que

- les ERP permettraient de se débarrasser de la vieille informatique de type « usine à gaz », vétuste et coûteuse ;
- la guerre serait rapide et joyeuse, que l'implantation d'un ERP se ferait vite et bien ;
- la standardisation permettrait d'avoir à bas prix des logiciels qui tournent correctement, dont les coûts de développement et d'exploitation seraient faibles.

En réalité, le miracle ne s'est pas produit, car il est très difficile de développer du software, surtout si on suit la règle « one size fits all ». Le concept même d'ERP pose problème : il n'y a pas d'outil générique qui puisse supporter toutes les situations d'entreprise. D'où la nécessité de faire du spécifique, d'associer l'ERP à un cortège de développements pour qu'il fonctionne bien. Les systèmes d'information sont un tissu vivant qui assure les équilibres de l'entreprise ; c'est pourquoi l'entreprise souffre dès qu'on y touche. Or c'est un fait : les entreprises bougent beaucoup (les modèles de données ne sont pas stables, il y a eu récemment beaucoup de

*Directeur des Systèmes Informatiques Renault & Président du CIGREF.

fusions/acquisitions, les processus évoluent en permanence...). Il faut en constamment couper et recréer de nouvelles instances, composer et décomposer ce tissu existant et on opère le malade sans anesthésie ! Le grand miracle « indolore » ne s'est pas produit : le changement fait toujours mal.

Finalement, les ERP ont surtout permis de développer un *back-office*, et ce développement coûte cher (comme toute informatique d'ailleurs). Ne blâmons personne, retenons plutôt qu'à l'avenir, il n'y aura pas de systèmes pour répondre du jour au lendemain à des problèmes séculaires, des solutions qui permettraient à la fois de rénover tout un système d'information et de résoudre les problèmes de la *supply chain*.

« On ne prévoit pas tout »

Il faut éviter les contentieux : le casse-pipes coûte cher et ne résout pas les problèmes. Or le contentieux est inévitable dès lors que le contrat ne couvre pas tout. Il vaut mieux gérer ensemble le risque et prévoir un contrat léger faisant référence à une solution d'arbitrage et de consensus, un contrat qui permettrait de gérer les dérives, nécessairement imprévisibles, de façon dynamique et proactive. Il faut faire évoluer les concepts juridiques vers une médiation préventive, inventer des systèmes légers de pilotage et de copilotage, au sein desquels la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre seraient parties prenantes. Voilà ce qu'on peut résumer par l'analogie suivante : « préférer le missile de croisière à l'artillerie ».

« Il y a une vie après l'implémentation d'un ERP »

L'élément principal des systèmes d'information est toujours... Excel ! Plus les outils mis en place sont lourds, plus il faut parallèlement gérer la complexité et la diversité. Il faut donc multiplier intelligemment des outils permettant de restituer l'information.

La démarche ERP présente des avantages : nettoyage des données, efficacité pour le *back-office*... Mais seuls les portails permettent une vraie appropriation des outils, en facilitant la restitution d'une information qui peut se trouver dans plusieurs bases de données. Il faut utiliser les ERP pour le *back-office* tout en développant des systèmes légers, rapides à mettre en œuvre, qui correspondent aux vrais besoins des utilisateurs.

Les ERP ont-ils finalement changé en profondeur la vie des entreprises ? Non, ce ne sont pas les outils qui changent mais plutôt les hommes et les femmes qui apprennent à les connaître et à les utiliser mieux. La vie de l'ERP commence donc aujourd'hui, nous sommes à l'aube de la connaissance. Après les outils, il nous faut repenser les usages, repenser le contexte de travail, et surtout utiliser la matière grise qui restera la matière première d'une entreprise.