

SYNTHESE DE LA JOURNEE

Valérie BOTTA-GENOULAZ, Maître de Conférence à l'INSA de LYON

Après une présentation générale des ERP, de leur contexte et de leur positionnement tant fonctionnel que socio-économique et humain, en France et à l'international, cette journée a permis à travers plusieurs témoignages industriels pertinents, de faire un zoom sur trois horizons temporels des projets ERP :

- la phase « projet » : depuis l'étude d'opportunité jusqu'à la mise en production de l'ERP et aux premiers retours (témoignages d'entreprises : HCL, ACETEX, John DEERE), en abordant les aspects techniques, humains et juridiques ;
- la phase « utilisation » : l'évolution de l'entreprise induite par l'ERP avec les conséquences organisationnelles, l'évolution des rôles et les stratégies de déploiement (témoignages d'entreprises : ARO, DANONE, PECHINEY, ALSTOM) ;
- e « futur », évolutions et alternatives (participation de SAP France, ORACLE, EDS).

Nous pouvons dire aujourd'hui que nous entrons dans une deuxième vague de l'ERP : les entreprises qui ont déjà fait le « saut » se retrouvent confrontées aux changements de version et aux autres évolutions nécessaires de leur système d'information et s'ouvrent vers l'entreprise étendue (SCM, CRM, e-business, EAI...). A l'issue de cette journée de témoignages, il semble intéressant d'approfondir certains points :

- Que penser de la notion de « best practices » ? Ces meilleures pratiques de gestion promues par les éditeurs sont-elles en avance / en retard ? réelles / irréalistes ?
- La « rigidité » des ERP n'est-elle pas un frein à l'innovation ?
- Peut-on évaluer la performance d'un ERP ? Comment en mesurer les impacts sur une organisation ?

Michel RACHAS - Directeur de mission SCM & Consultant ERP au CXP.

Au cours de cette manifestation sur les ERP, la plupart des éléments à prendre en considération pour aborder le thème des ERP ont été mentionnés. En voici une brève synthèse.

Le projet ERP est avant tout un projet global d'entreprise qui nécessite une prise de conscience importante ainsi qu'une réflexion sur l'évolution du système d'information : l'impact de la mise en place d'ERP étant considérable pour l'entreprise, il s'agit donc de définir clairement les buts poursuivis et les raisons de lancement d'un projet ERP avant de s'y engager.

L'étape suivante dans la réflexion sur les ERP consiste à étudier les projets sous un angle pratique. L'ERP est de fait un progiciel, c'est-à-dire un outil acheté par l'entreprise. Celle-ci, cherchant à sécuriser son achat s'efforcera de choisir un outil qui respectera ses spécificités et qui correspondra autant que possible à ses besoins.

L'ERP doit permettre une homogénéisation au sein de l'entreprise : si son principal apport est la standardisation, celle-ci doit s'effectuer à l'intérieur même de l'entreprise et non entre différents groupes. L'ERP a une utilité interne plus qu'une vocation multi-entreprises. L'une des dimensions essentielles des ERP est la globalisation, instaurée dans les sites et les activités des entreprises. Certaines formules favorisent même la cohabitation de plusieurs ERP. Mais les projets ERP se doivent toutefois de respecter la culture de l'entreprise.

Après la phase opérationnelle, le projet ERP entre dans la phase contractuelle : le contrat, qui comprend une description précise du projet, se doit d'être également opérationnel.

Jean-Luc DEIXONNE - Directeur de projets Cap Gemini Ernst & Young.

L'ERP paraît aujourd'hui incontournable. Bien que les projets soient difficiles à mettre en place, leurs apports sont aujourd'hui reconnus par les entreprises comme réellement rentables. Se mettre dans la démarche d'un projet ERP consiste à étudier aussi bien la phase d'implantation que celle de post-implémentation : le projet ERP ne s'arrête pas à sa mise en place.

Deux questions essentielles ont été soulevées à propos des projets ERP :

L'entreprise doit-elle s'adapter à l'ERP ?

Nombreuses sont les entreprises qui revendiquent leur spécificité face à la standardisation induite par le système ERP. Chacune doit donc veiller à identifier soigneusement les spécificités qui lui valent un avantage concurrentiel, pour ne pas sacrifier certains avantages stratégiques au nom d'une implantation d'ERP.

L'ERP ne conduit-il pas au nivellement des entreprises qui sont condamnées à fonctionner toutes de la même manière ?

En réalité, la différence se révèle dans la rapidité plus ou moins grande des entreprises à mettre en place de nouveaux produits et à appliquer de nouvelles solutions des systèmes ERP, qui sont constamment en évolution.

Eric BALLOT, Maître Assistant Ecole des Mines de Paris.

Le discours mené sur les ERP a été global et cohérent. Il a révélé entre autres la maturité des entreprises dans l'utilisation des nouveaux systèmes d'information. Ceux-ci constituent une suite continue de projets qui ne cessent d'évoluer et de s'améliorer. La réflexion sur les ERP pourrait désormais suivre les deux axes suivants.

La performance de l'ERP peut être évaluée *a priori* par le retour sur investissement, mais cet indicateur est peu significatif *a posteriori*, la fourchette d'incertitude variant entre zéro et l'infini. En effet, l'entreprise n'est pas réellement différente avant et après le lancement. Pourtant, un arrêt de l'ERP signifierait l'arrêt total des activités de l'entreprise. La question de l'évaluation de la performance de l'ERP est donc intéressante aussi bien comme thème de recherche que pour l'entreprise.

La vision globale de l'installation de ces systèmes n'a pas passé en revue les *impacts concrets des ERP*. La persistance des craintes des employés et les résistances du personnel à s'adapter à ce nouvel outil de travail constituent autant de pistes de réflexion sur les intérêts et sur les limites de l'ERP.