

PERFORMANCE NUMÉRIQUE

Votre rendez-vous mensuel



ERP : quelle réponse pour les PME ?

Un ERP ou PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) est un ensemble de logiciels intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'entreprise. Le terme intégré fait référence à un système unifié autour d'une seule et même base de données.

Cette notice traite du fonctionnement et des conditions de mise en place d'un ERP dans une PME avec un exemple à l'appui.

• Les fonctions couvertes

Les ERP (Enterprise Resource Planning) permettent de gérer l'ensemble des fonctions d'une entreprise :

Logistique

Finance

Ressources humaines

Gestion commerciale

Production, les services Achats et Logistique, l'Administration des Ventes, la Comptabilité, le Contrôle de Gestion, les Ressources Humaines, le Service Clients l'utiliseront. Chacun emploiera une sous partie du progiciel, communément appelée module.

L'objectif de l'ERP est d'améliorer la performance de l'entreprise et sa gestion interne. De nombreux exemples peuvent illustrer cette amélioration.

Il n'existe qu'une seule base de données : l'information est fiabilisée car elle y est enregistrée une seule fois. L'unicité des données évite la ressaisie. Ceci constitue un atout important : en effet, combien de temps perdu lors de la ressaisie des informations d'un bon de commande dans le logiciel de facturation, puis dans le logiciel comptable ; en outre, lors de chacune de ces nouvelles saisies, des erreurs peuvent apparaître.

Ainsi, un fichier client est utilisé pour la gestion des prospects, pour la gestion des ventes et pour la comptabilité tierce. Si un élément de la fiche client est modifié, le numéro de fax par exemple, la modification va être intégrée dans le système informatique par le service qui obtient la nouvelle information.

En conséquence, dès que la modification sera effectuée, elle sera dis-

ponible immédiatement pour l'ensemble des autres utilisateurs.

De même, l'unicité des données permet aux différents services de parler le même langage (ex : le service clients et comptabilité).

Dans un ERP, la recherche d'informations est simplifiée. Ces dernières sont potentiellement accessibles à toutes les fonctions : il est cependant possible de sécuriser et de restreindre l'accès à certaines informations sensibles (données commerciales, de paie par exemple).

Grâce à un ERP, il devient possible d'automatiser les tâches fastidieuses et sans valeur ajoutée. En conséquence, chacun se concentre sur son activité et son métier.

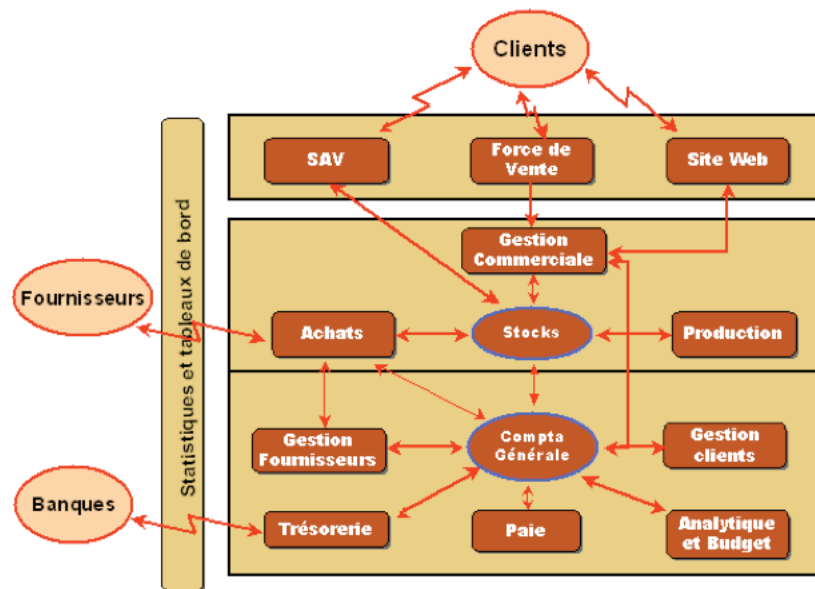
Enfin, il est important de considérer le fait que les ERP s'ouvrent de plus en plus aux applications externes à l'entreprise. Le bouleversement apporté par Internet a notablement changé les méthodes de travail, à commencer par celles des grands groupes.

Ceux-ci sont à une écrasante majorité équipés en ERP et incitent leurs partenaires commerciaux de taille plus modeste à s'équiper eux aussi de façon à automatiser, accélérer et fiabiliser certains échanges.

Ils ont été introduits dans les entreprises pour structurer leur fonctionnement interne tout en facilitant la circulation des informations. En ce sens, ils se différencient des logiciels habituels, cloisonnés par fonction : gestion des ventes, comptabilité...

Ces derniers ont été mis en œuvre au fur et à mesure des nécessités en répondant à des besoins précis mais fragmentés. En effet, comment s'assurer que les données issues de la facturation iront bien alimenter la comptabilité ? Comment répondre rapidement à un client qui s'inquiète du suivi de sa commande ? Quid du suivi des impayés ? Et de la gestion des stocks ?

L'ERP permet à plusieurs métiers de l'entreprise de travailler sur les mêmes données avec le même système informatique : la Gestion de la



● Les bénéfices pour les PME

Historiquement, les ERP ont tout d'abord organisé la gestion des stocks et de la planification. L'organisation des besoins en ressources de production fut la deuxième étape permettant la gestion globale de la production. Le besoin de gérer les processus de l'entreprise en y intégrant des contraintes financières et humaines fut l'étape suivante.

Ce bref rappel historique a pour but principal d'éclairer sur la nécessité de choisir ou non un ERP. Pourquoi est-on passé d'une organisation cloisonnée et verticale (par service) à une organisation horizontale orientée vers le client ? Tout simplement car la pression des clients s'accroît et change continuellement. Afin d'accroître la productivité et de gagner

en réactivité, il faut adapter la prévision de l'activité de l'entreprise.

Par ailleurs, le cloisonnement des applications informatiques utilisées de façon traditionnelle dans les PME peut devenir un frein au dynamisme caractérisant cette catégorie d'entreprises en ne fournissant pas d'outil de pilotage pertinent. L'entreprise risque alors sérieusement de voir sa compétitivité mise à mal, voire ses parts de marché diminuer.

Il va de soi que la mise en place d'un ERP implique parfois la remise en cause des processus de l'entreprise à tous les niveaux. L'implémentation d'un ERP doit donc s'accompagner d'une refonte des principes de fonctionnement ou tout du moins de leur remise à plat et analyse : proces-

sus de production, de commandes, mais également de décision, d'enregistrement comptable par exemple.

L'ERP est structurant ; les divers processus induisent une définition des responsabilités. Nous revenons ici à la réactivité des PME ; en effet, en cas d'absence du décideur, la commande peut néanmoins être passée par un autre collaborateur. En revanche, dès lors qu'un ERP est mis en place, le décideur officiel sera incontournable pour une prise de commande.

La perte possible de réactivité vient immédiatement à l'esprit. Néanmoins, il est possible de prendre en compte les absences (prévues ou non) dans les processus de l'entreprise, et d'adapter ceux-ci en conséquence.

● L'implantation

La première préoccupation sera avant tout de se poser la bonne question, à savoir : quelles sont les fonctions concernées ? En effet, il est fondamental d'implanter les bons modules en analysant soigneusement les besoins qui vous sont propres. On parle dans ce cas de besoins fonctionnels.

Le deuxième élément est la quantification en ressources (en hommes et en temps) et en coût du paramétrage et des éventuels développements spécifiques à apporter au progiciel. En effet, ces éléments sont fréquemment sous-évalués, notamment à cause d'une imprécision du cahier des charges initial. Il convient

donc de prévoir des révisions ponctuelles de ce cahier des charges. De même, le temps nécessaire à la migration et la conversion des données est parfois difficile à évaluer.

Autre coût important qui doit constituer le troisième pôle de réflexion : l'implication et la formation des utilisateurs. Du fait que le progiciel modi-

fiera les processus de travail de tous les services, il est important de favoriser son acceptation en intéressant les collaborateurs.

Quatrième et dernier écueil à éviter : lors de l'implantation du progiciel, il peut être séduisant de prime abord de déployer simultanément tous ses modules. En cas d'échec, toute l'informatique peut être bloquée.

Commencez plutôt progressivement : intégrez un premier module (Gestion de la Production par exemple). Puis, l'intégration d'un deuxième module (Comptabilité) tirera les leçons de la première et ajustera le tir, pour mieux préparer le terrain à l'installation des modules suivants.

Globalement, le déploiement d'un ERP est long et coûteux. Il est dan-

gereux de penser gagner du temps en ne repensant pas les processus de l'entreprise en amont. La bonne question à se poser est donc : souhaitons-nous remettre en cause nos processus de fonctionnement ? Quels gains retirerions-nous de cette réorganisation éventuelle ? Sont-ils chiffrables ?

● Les problématiques à considérer

> Existe-t-il des lacunes importantes dans votre organisation ?

Productivité, clients et fournisseurs non satisfaits, difficulté à faire circuler l'information dans l'entreprise ? Ces écueils, s'ils existent, peuvent être résolus grâce à l'implantation d'un ERP.

> Anticiper le changement

Quel peut être l'impact d'une nouvelle définition de poste dans un service ? Comment vont réagir certains, face au partage de données ? Pour la partie technique, il faut prévoir la préparation des données et le temps qui y est alloué (base de données clients, fournisseurs, nomenclature de produits).

> Mobilisation

Dans une PME, la mise en place du ERP va concerner une grande partie de l'effectif. Certains cadres vont devoir délaissier momentanément leurs responsabilités opérationnelles. Pour des raisons de coût et de maîtrise du savoir-faire, privilégiez les ressources internes.

> Choisir son intégrateur

Choisissez-le selon vos attentes. Certains éditeurs installent eux-mêmes leurs solutions. D'autres préfèrent s'appuyer sur un réseau de partenaires intégrateurs qui se chargent du déploiement.

C'est majoritairement le cas pour les progiciels à destination des PME. Très souvent, l'intégrateur propose plusieurs versions du même produit. Chacune de ces versions est adaptée à un métier ou un secteur d'activité. On parle dans ce cas de versions verticalisées.

> Pilotage du projet

L'ERP touche toutes les fonctions. Sous la responsabilité de la direction générale qui va s'assurer de la cohésion du projet, le comité de pilotage doit rassembler tous les départements impactés et définir les livrables (les éléments concrets qui composeront le progiciel).

● La maintenance

Une fois l'intégration terminée, l'entreprise doit penser à la maintenance à venir. Assurez-vous donc que votre éditeur ou intégrateur est capable de répondre à vos attentes en la matière.

Pourquoi ne pas s'intéresser dans ce cas à l'externalisation de votre ERP ? Cette possibilité a déjà fait ses preuves dans certains domaines, notamment l'édition des bulletins de paye.

Plusieurs méthodes sont en effet possibles. Considérons l'offre ASP*,

dont la flexibilité est réellement attrayante pour les PME. En effet, il s'agit de louer une application (ici un ERP) plutôt que d'acheter une licence d'utilisation de cette application.

Cette solution offre plusieurs avantages, au premier rang desquels se situe l'hébergement du progiciel chez le prestataire. Vous accédez alors à l'application via un outil distant : il peut s'agir d'un navigateur internet. Ceci a pour avantage de vous décharger de l'investissement et de la maintenance technique du

serveur. La tarification est réalisée en général sur une base mensuelle, ce qui permet d'étaler les dépenses. Sont également incluses les mises à jour logicielles (qui ne le sont pas en cas d'achat de licence). Outre l'accès à l'application, les frais de support et de maintenance corrective autour de l'application font partie de cette offre.

Si vous craignez pour la confidentialité de vos données, l'infogérance applicative (outsourcing ou Tierce

Maintenance Applicative) offre la même solution que l'ASP, à la différence que le serveur hébergeant l'application et les données se

trouvent dans vos locaux. En général, une personne externe (salariée du prestataire auquel vous aurez confié la mission) assure la maintenance, à

temps complet ou partiel suivant vos besoins.

• Les problèmes rencontrés

La plupart des éditeurs annoncent une durée de déploiement inférieure à six mois. Il convient de nuancer ce chiffre par la disponibilité des parties prenantes, qui peut l'allonger de façon significative. En outre, au-delà de la mise en place, l'adaptation du personnel et des procédures de travail au fonctionnement de l'ERP peut prendre un an voire deux.

Pourquoi tant d'échecs ou tout du moins autant de projets n'ayant pas répondu aux attentes des entreprises ? Il faut se replacer dans le contexte pré an 2000. A cette époque, nombre de décideurs ont soudain conscience de la nécessité de prendre en compte le passage de l'année 1999 à l'année 2000. Le fameux bug est mis en avant

par les éditeurs de logiciels, incitant à changer d'application informatique et, pourquoi pas, à mettre en place un ERP. De surcroît, le changement de monnaie, rendu obligatoire par l'apparition de l'euro, favorise le choix d'une solution logicielle ayant une pérennité affirmée.

Le choix d'un ERP se fait donc assez rapidement, généralement sans refonte des processus de l'entreprise. Les entreprises changent donc leurs applications informatiques. Elles mettent en place un système unique. Négligeant l'impact fort d'une telle solution, qui est nécessairement complexe à gérer, les méthodes et les processus de travail demeurent les mêmes.

En conséquence, il n'y a pas de gain (en terme d'efficacité, de temps de travail, parfois même de coût) mesurable. Pour certains utilisateurs, ce sera même sans formation préalable qu'ils devront utiliser un nouvel outil informatique ! Il est donc essentiel de considérer tous les aspects et les implications d'un ERP avant de prendre une décision.

Un prestataire externe apportera un point de vue indépendant sur la nécessité ou non d'engager un projet de mise en œuvre d'un ERP, et pourra orienter le choix d'une solution logicielle appropriée.

• Le budget

Le budget d'un projet de mise en place d'un ERP représente entre 1 à 2 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, indépendamment de sa taille. Ce ratio pourra être inférieur pour une PME. Néanmoins, la dépense est tout de même conséquente : le coût moyen d'une licence est de 2 500 € hors taxes, sur la base de 25 utilisateurs.

De plus, le montant d'un projet d'implantation ERP inclut des

prestations de mise en œuvre : conception, paramétrage, formation. Ces charges complémentaires ne sont pas facultatives. Elles représentent un surcoût compris entre 50 et 100 % du coût de licence. En outre, il faut ajouter le coût annuel de la maintenance, compris entre 15 et 20 % du coût.

Votre prochain rdv numérique :
« Le droit à l'image au sein de l'entreprise »



VOTRE CONTACT

Samuel COSTE

05 53 35 80 31 - 06 20 42 97 58

s.coste@dordogne.cci.fr

www.dordogne.cci.fr

