

Les ERP, 10 ans après : taylorisme assisté par ordinateur ou travail collaboratif à distance ?

Depuis plus de trois ans, l'euphorie de la presse informatique autour des ERP a laissé la place à des analyses présentant les ERP comme le pire outil de gestion qui n'ait jamais existé : des systèmes trop chers avec des coûts non finis, des délais fréquemment repoussés, des budgets explosés, un potentiel très souvent sous-exploité, un apport économique difficile à évaluer ! Ces analyses sont aussi partagées par certaines études académiques qui voient dans l'ERP « le retour à un taylorisme assisté par ordinateur » (Gilbert et Leclair, 2004).

Le problème des ERP serait-il alors intrinsèque à l'outil ? Qu'en est-il réellement de la place et du rôle des ERP dans les grandes entreprises aujourd'hui ? Pourquoi a-t-on des difficultés à estimer leur contribution à la valeur de l'entreprise ? Quels sont les déterminants de cette contribution ?

Pour répondre à ces interrogations, le CIGREF a mené sur la période décembre 2004 - mars 2006, une enquête exploratoire auprès de 6 grandes entreprises membres à base d'entretiens semi-directifs (21 personnes interrogées). Objectif :

- examiner la place et le rôle des ERP dans les grandes entreprises
- analyser les déterminants de la contribution des ERP à la performance de l'entreprise.

Les fonctions des personnes interrogées sont diverses : directeurs des systèmes d'information, maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage, architecte/urbaniste, chef de centre de compétence ERP, managers métier et utilisateurs.

Trois points forts résultent de cette étude exploratoire :

Esprit ERP, si tu es là manifeste-toi...

L'ERP n'est pas qu'un ensemble de traits matériels. Il est aussi doté d'un esprit ! Les acteurs impliqués dans le projet ne le perçoivent pas toujours de la même manière. Cette différence fait très souvent émerger les premières réticences au changement, entraîne une sous-exploitation de l'outil et une perte de productivité.

Pour les managers « métiers », l'ERP est d'abord un moyen pour faciliter une remontée d'information, plus transparente, plus disponible, plus fiable (en minimisant la marge d'erreur due à la complexité de sa production) et donc plus exploitable pour améliorer la performance de l'entreprise (standardisation des pratiques d'achats, à travers un ERP achat, pour améliorer le pouvoir de négociation avec les fournisseurs, intégration d'un CRM pour améliorer la qualité de la relation client...). L'intérêt accordé par les managers aux ERP se rapporte donc plus à l'esprit de la technologie (pour quelle finalité ? pourquoi ?) qu'à ses traits matériels (qu'est ce qu'elle permet de faire ? quoi ?).

Pour les opérationnels, l'ERP décrit une façon de faire, il propose un processus standard à suivre (la manière de gérer une commande, de répondre à une demande client, de demander un congé...). Ils sont très sensibles aux changements apportés par l'ERP à leur processus de travail. Pourtant, la finalité de ces changements leur est rarement communiquée : les formations qui leur sont dispensées sont généralement focalisées sur les aspects matériels et sur l'utilisation de l'outil, les objectifs du projet sont parfois oubliés sous la pression de la complexité technologique, la communication sur ces objectifs est généralement concentrée sur la phase du lancement du projet...etc.

Ce manque de visibilité sur les objectifs de l'ERP peuvent conduire au contournement de l'outil ou à la sous exploitation de celui-ci (des conseillers clientèle qui utilisent un CRM pour gérer la relation client et non pour améliorer la qualité de service ou pour fidéliser les clients, un ERP achat utilisé pour passer une commande d'une manière harmonisée et non pour choisir le fournisseur avec qui on a signé un contrat de préférence...).

L'ERP, une des plusieurs inconnues de l'équation de la performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise est considérée comme une équation à plusieurs inconnues ; dont certaines commencent à être connues : l'ERP est unanimement considéré comme une des inconnues critiques qui conditionne la performance de l'entreprise (ou de l'entité dotée d'un ERP)! Mais, quelles sont les autres inconnues critiques ? Et quelle est la place de l'ERP parmi elles ?

Les autres inconnues considérées comme critiques par les personnes interviewées sont : la compétence des utilisateurs, la structure des équipes, la culture, le processus que retrace l'ERP et la qualité de l'information qui y circule.

Cette liste non exhaustive ne peut être généralisée à toutes les entreprises, pour toutes les fonctions et à toutes les phases du projet. L'intégration de la dimension espace-temps est primordiale. Ainsi, dans le déploiement d'un ERP sur la fonction finance dans une multinationale, l'intégration de la réglementation en vigueur qui conditionne la performance de l'entreprise devient une inconnue critique. Pour le déploiement d'un CRM dans une entreprise multi-sites (même si tous les sites se trouvent dans le même pays), la culture des utilisateurs, conseillers clientèle et managers ressort comme une variable critique à prendre en compte dans les démarches de communication et d'accompagnement du changement.

L'ERP, comme tout système d'information, doit être considéré comme un actif de l'entreprise et non un support de ses activités. Sa contribution à la performance de l'entreprise dépend de la synergie issue de sa combinaison avec les autres actifs critiques de celle-ci.

L'ERP n'est pas le support du business. La représentation des systèmes d'information telle qu'elle figure dans la chaîne de valeur de Porter est définitivement dépassée! Les systèmes d'information (dont les ERP) ne sont pas le squelette du core business ni la charpente de l'édifice de l'entreprise!! La charpente n'interagit pas avec l'édifice sauf si celui-ci est détruit! Or l'ERP est en continuelle interaction avec les utilisateurs pendant toutes les phases de paramétrage, d'intégration et d'usage. Ces derniers se l'approprient petit à petit à leur manière en l'adoptant, en le faisant évoluer, en le contournant ou même en le repoussant. Le caractère structurant de l'ERP n'est que le résultat de cette appropriation. Il peut d'ailleurs évoluer puisque, cette structuration n'est pas une contrainte subie, mais une volonté de la part des dirigeants, notamment, d'harmoniser les processus et de les rationaliser.

Quand la performance n'est plus recherchée comme un résultat...

Dans certaines entreprises, la performance qui résulte de la combinaison des actifs critiques de l'entreprise (dont l'ERP) et leurs interactions avec les acteurs, constitue elle-même un nouvel actif critique. Le suivi de la performance d'une entité dotée d'un ERP est effectivement considéré comme une nouvelle variable critique qui contribue in-fine à sa performance. Le suivi de la performance devient alors un moyen d'améliorer la performance et non un résultat en tant que tel.

Ainsi, le pilotage mensuel de la performance, par exemple sur la base d'un tableau de bord d'indicateurs, permet aux acteurs de prendre conscience de leur situation actuelle (à travers la performance réalisée) et de celle vers laquelle ils veulent aller (à travers les objectifs cibles de performance). Une telle démarche est considérée comme une action efficace d'accompagnement du changement. L'apport du suivi de la performance des équipes dotées d'un ERP est reconnu par les acteurs de ces équipes et même réclamé (un utilisateur qui n'a pas encore reçu le dernier tableau de bord, dit « manquer de repères chiffrés »).

Par ailleurs, les indicateurs cibles choisis dans le tableau de bord de la performance peuvent être déclinés du bilan du projet : atteindre la cible d'un indicateur de performance donnera alors une idée sur le rythme réel du retour sur investissement prévu dans le bilan prévisionnel du projet ERP.

Toutefois, on remarque que le suivi de la performance est loin d'être systématique dans les projets ERP. Au moment du paramétrage de l'outil, l'attention est souvent focalisée sur les caractéristiques liées à l'exécution de l'activité au détriment de son pilotage...

Aujourd'hui, 10 ans après les premiers projets de déploiement de l'ERP, on peut dire que l'ERP malgré, ou peut être grâce à, son caractère structurant, a réussi à rationaliser les processus de travail.

Parfois pas assez, parfois un peu trop... Le curseur de la rationalisation n'est pas facile à fixer. Toujours est-il qu'il est laissé au libre arbitre de l'entreprise. Ce n'est pas le système qui dicte ses règles, ni les acteurs d'ailleurs. Les entreprises ayant trouvé un équilibre (à une période donnée) sont celles qui ont compris que les « best practices » proposées par le progiciel peuvent rapidement devenir des « worst practices » si elles ne tiennent pas compte des processus de travail propres à l'entreprise et de l'interaction avec ses utilisateurs dans les différentes phases du projet, notamment celle de la généralisation de l'usage.

Cet équilibre dynamique est d'autant plus difficile à trouver avec la dépendance croissante de certaines entreprises à leurs éditeurs et les évolutions de versions (rapides et parfois infondées).

Ainsi, si on conclut que l'ERP est plus un outil de travail collaboratif à distance qu'un retour au taylorisme assisté par ordinateur, une deuxième interrogation reste encore d'actualité : l'ERP, un cheval de Troie en entreprise ou un véritable levier de création de valeur ?