

# La quête périlleuse d'Eldorado : les ERP (*Enterprise Resource Planning*)

**Dans les entreprises, Eldorado, Jardin d'Eden et Terre Promise ont en ce moment un nouveau nom : ERP (*Enterprise Resource Planning*).**

**Ces progiciels de gestion intégrés promettent de grands progrès dans le management et la compétitivité des entreprises.**

**Mais leur mise en place est semée d'embûches et ne débouche pas toujours sur le Paradis escompté. Qu'attendre donc de ces outils miracles ?**

**par Sophie Mourlon et Laurent Neyer**

**D**epuis la fin du siècle dernier, une légende court dans les entreprises et les cabinets de conseil, dans les colonnes des quotidiens, les pages des magazines spécialisés et sur l'Internet ; on en parle à mi-voix dans les clubs et sur les terrains de golf ; on lui consacre des traités et des conférences. Certains parlent de fortunes fabuleuses ou de guérisons miraculeuses. D'autres, rescapés du ventre de la baleine, le visage hagard, évoquent des monstres et des naufrages.

Bon, arrêtons de tergiverser : il s'agit des ERP. Nous avons consacré notre

mémoire de fin d'études au Corps des mines à ces objets mystérieux. Les confidences des multiples acteurs qui interviennent dans la mise en place de ces outils nous ont montré que la quête d'Eldorado est souvent bien périlleuse [1].

## **ERP ou PGI (progiciel de gestion intégré)**

ERP signifie *Enterprise Resource Planning*. On utilise parfois en français le sigle PGI pour progiciel de gestion intégré. Les ERP sont des applications informatiques composées de différents modules qui assurent la gestion administrative de l'ensemble de l'entreprise – suivi des commandes, production, comptabilité, ressources humaines, etc. – de manière intégrée : les informations saisies dans un service de l'entreprise sont stockées dans une base de données unique et propagées vers tous les niveaux pertinents où les données seront utilisées.

Par exemple (d'après [2]), imaginons un représentant commercial parisien d'une entreprise américaine préparant un devis pour un client en utilisant un ERP : le vendeur saisit quelques informations concernant la demande de son client dans son ordinateur portable connecté au système, et il obtient automatiquement un contrat de vente en français, spécifiant la configuration du produit, le prix et la date de livraison. Une fois le devis accepté, le système vérifie le crédit du client, enregistre la commande, programme l'envoi, réserve les pièces en stock, fait commander les pièces manquantes aux fournisseurs et planifie l'assemblage dans une usine de l'entreprise à Taiwan.

La commission du vendeur est créditée du montant correspondant à l'affaire, en euros. Le coût de revient du produit et la rentabilité sont calculés, en dollars US, pour la maison mère. Le compte de résultat, au niveau division et au niveau groupe, le compte client et le compte fournisseur, le centre de coûts sont automatiquement mis à jour : le système exécute ainsi presque toutes les transactions d'information découlant de la vente.

Ces applications informatiques sont développées par des « éditeurs » de progiciels. Elles sont conçues avec une base standard et une partie personnalisable à travers un paramétrage, ce qui permet de les adapter aux besoins d'entreprises variées. Elles sont généralement installées chez les entreprises clientes par des cabinets de conseil plus ou moins spécialisés qu'on appelle intégrateurs.

## **Les promesses d'Eldorado**

« Vous avez un problème ? Nous avons la solution : l'ERP ». A travers le discours des éditeurs, des intégrateurs et autres cabinets de conseil, les ERP promettent de grands progrès dans le management des entreprises. Les avantages sont multiples : il y en a pour tous les goûts. Comme les remèdes miracle, les ERP guérissent de tous les maux.

Car il faut savoir pour décider. Et l'ERP promet justement aux dirigeants un bon système de *reporting* : il assure la collecte de toutes les informations pertinentes dans l'ensemble de l'entreprise. Il suffit ensuite de traiter et d'agréger toutes ces données pour en faire des tableaux de synthèse. Ainsi, le directeur pourra avoir sous les yeux l'état global de son entreprise et prendre en temps et en heure les décisions qui s'imposent.

Et, cerise sur le gâteau : tout cela se fait en « temps réel ». L'état des stocks ou du carnet de commande est mis à jour en permanence. En fait, c'est l'ensemble des employés qui dispose de l'information dès qu'elle est créée et peut réagir immédiatement. Aujourd'hui, tout est urgence dans les entreprises et avoir l'information en temps réel devient un atout inestimable, un avantage concurrentiel décisif.

Et à ceux qui pestent contre le comportement de diva de leurs services informatiques pléthoriques, les ERP apportent tous les avantages d'une solution développée en externe par des spécialistes et rentabilisée sur un grand nombre d'entreprises clientes. Des siècles-hommes sont consacrés à leur conception et à leur évolution. Une entreprise seule ne pourrait s'offrir un tel luxe de moyens informatiques. « Pour développer un tel système informatique, il nous fallait dix ans et des fortunes ! Et tout cela pour obtenir une application déjà périmée lors de sa mise en service... » rappelle le chef de projet d'une grande entreprise.

Autre avantage, et non des moindres : les ERP promettent d'améliorer considérablement la productivité administrative. Puisque l'information, une fois entrée, est propagée automatiquement vers les niveaux pertinents – c'est la magie de l'intégration – il n'est plus nécessaire d'entretenir des armées de personnel administratif dont la fonction essentielle est de saisir, ressaisir, formater et filtrer les données. L'ERP évite les doubles saisies, et cela sans avoir à gérer une multitude d'interfaces entre plusieurs applications.

Enfin, il promet de rationaliser le fonctionnement de l'entreprise. Le système informatique est le support des processus opérationnels comme le suivi des commandes, la gestion de la fabrication, la comptabilité. Lorsqu'on met en place un ERP, ces processus sont étudiés, modélisés, optimisés. L'ERP lui-même est conçu autour de « *best practices* » – les meilleures pratiques opérationnelles observées dans le domaine – dont l'entreprise cliente bénéficie lorsqu'elle harmonise son organisation autour de son système informatique. Les groupes issus de multiples fusions ou les sociétés désorgani-

sées par une croissance rapide trouvent ainsi un canevas rationnel sur lequel se structurer.

Ainsi, pour les entreprises et les administrations, l'ERP est une fenêtre ouverte sur un Eldorado du management. Il promet des progrès considérables dans la gestion des entreprises pour une plus grande compétitivité dans le contexte de mondialisation du XXI<sup>e</sup> siècle. L'éditeur SAP n'affirme-t-il pas en toute simplicité : « *the best run businesses run SAP* (1) » ?

## La quête d'Eldorado : une folle équipée

« *Le royaume où nous sommes est l'ancienne patrie des Incas (...). Les Espagnols ont eu une connaissance confuse de ce pays, ils l'ont appelé El Dorado, et un Anglais, nommé le chevalier Raleigh, en a même approché il y a environ cent années. Mais nous sommes entourés de rochers inabornables et de précipices (...)* (2) ».

Cependant le management d'un tel projet est rarement un conte de fées. Il n'y a pas ici de bonne marraine pour transformer la citrouille en carrosse. Comme le conquistador affrontant la forêt vierge, la malaria et les indiens pour parvenir à Eldorado, l'entreprise s'engage dans une folle équipée pour mettre en place son ERP. Il faut se rendre à l'évidence : installer un ERP n'est pas un projet comme les autres.

Première difficulté : les technologies informatiques évoluent rapidement et les spécialistes expérimentés sont rares et vite dépassés. Les ERP ne font pas exception à cette règle. Cela explique que, malgré le grand nombre de projets de la dernière décennie, on ne dispose pas de méthodes « industrielles » pour mener ce type de projet. De plus, l'ERP est un produit immatériel. Il est donc particulièrement difficile de mesurer l'avancement du projet et de visualiser la forme que prend le système. Comme l'entreprise aussi évolue pendant les mois, voire les années, que dure le projet, il n'est pas rare que le système finalement installé ne corresponde plus réellement aux besoins de l'entreprise.

De fait, un tel projet n'est jamais vraiment terminé. Le système informatique

doit venir en support d'activités évoluant avec l'environnement de l'entreprise et de nouvelles versions des applications sortent régulièrement : de nombreux projets de mise à niveau se succèdent alors après le projet initial.

Les projets de mise en place d'ERP sont bien risqués pour ceux qui les entreprennent. Les difficultés ou l'échec du projet se ressentent à tous les niveaux de l'entreprise et sont très mal compris par les directions. Les têtes peuvent tomber jusqu'au plus haut niveau.

Autre difficulté : les projets ERP mobilisent des compétences très variées et nécessitent le recours à des équipes nombreuses et polyvalentes. Les ERP sont des produits standards à paramétrer afin de les adapter aux besoins de l'entreprise. Il faut donc parfaitement connaître à la fois les possibilités du progiciel et l'organisation de l'entreprise pour le faire de la façon la plus adéquate possible. Or ce type d'outil est trop complexe pour qu'une seule et unique personne puisse appréhender tous les détails de tous les modules. Certains en ont une vision d'ensemble, d'autres sont uniquement spécialistes d'un ou de deux modules fonctionnels. Les équipes projets doivent donc comprendre bien des hommes – et nous n'avons même pas encore cité ceux qui doivent s'occuper de la gestion du projet en lui-même !

Il est ainsi plus que difficile de trouver toutes ces compétences au sein de l'entreprise cliente. Cette dernière doit donc faire appel à différents acteurs spécialisés :

- le constructeur des matériels nécessaires (PC, serveurs, réseau) ;
- l'éditeur du progiciel, qui fournit le progiciel lui-même et assure la correction des « bugs » et anomalies, et peut aussi apporter au client un support ponctuel sur son produit ;
- l'intégrateur qui est un cabinet de conseil disposant des consultants et informaticiens à même de réaliser le paramétrage et l'installation du progiciel ;

(1) Les meilleures entreprises utilisent « SAP ».

(2) In *Candide*, Voltaire, chap XVII : ce qu'ils virent dans le pays d'Eldorado.

- éventuellement, une SSII, qui peut intervenir pour la réalisation de programmes spécifiques supplémentaires ;
- un cabinet d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, qui peut aussi aider le client à piloter le projet, à évaluer le budget et les moyens nécessaires, et à coordonner l'action de l'intégrateur - maître d'œuvre.

Autant de prestataires à choisir. Mais comment ? Les produits sont nombreux sur le marché. Pour les éditeurs d'ERP, les plus importants sont SAP, Oracle, PeopleSoft, BaaN, JDEdwards. SAP, le leader mondial des ERP, possède en France 36 % des parts de marché, ce qui est supérieur à la somme des parts de marché de ses principaux concurrents (voir la figure 1) !

Difficile alors pour les non spécialistes, que sont souvent les directeurs d'entreprises, de faire un choix avisé. Et même si l'on pare ces choix des oripeaux de l'analyse rationnelle, on constate en fait que ce sont bien souvent des critères de rationalité limitée (au sens de Cyert et March, voir [3]) qui font la différence. Ainsi, les raisons évoquées par les responsables dans les entreprises peuvent être « *les références dans le secteur d'activité* », « *l'intime conviction de notre PDG* » ou même, avec un peu d'ironie, « *la couleur de la cravate du vendeur* » (figure 2)...

Comment contracter, ensuite, avec les différents intervenants ? Avocats et experts judiciaires spécialisés dans les systèmes informatiques ne cessent de mettre en garde ceux qui négligeraient l'aspect contractuel de l'aventure. Définir clairement les responsabilités, les prix, les objectifs et les réparations en cas d'échec est une véritable nécessité. Et pourtant, nombreux sont ceux qui ont oublié de prendre ces sages précautions ...



Fig. 2. Quel ERP choisir ?

Les considérations techniques ne doivent pas non plus être balayées d'un revers de main : sélectionner les serveurs, les infrastructures de réseaux, les configurations et les protocoles du futur système d'information ne peut se faire à la légère et nécessite beaucoup d'expertise. Car leur influence sur les performances du système – fiabilité, temps de réponse – est déterminante. Ils coûtent cher, certes, mais un sous-dimensionnement peut être fatal du moins funeste à l'ensemble du système.

Cependant, même lorsque toute l'affaire a été minutieusement préparée, la mise en œuvre du projet relève autant de la croisée que de l'expédition amazonienne.

L'installation d'un ERP suppose de paramétrer ce logiciel standard. Il faut donc modéliser le fonctionnement de l'entreprise et le rendre compatible avec l'ERP, et ce, de deux manières simultanées : en adaptant l'ERP via le paramétrage et en adaptant l'entreprise via des réorganisations. Le système final dépend donc non seulement des besoins de l'entreprise mais aussi des possibilités de l'application informatique. Or, identifier un

« besoin de l'entreprise » cohérent est une tâche ardue, les nombreux utilisateurs ayant des avis divergents. En pratique, un cahier des charges détaillé est rarement rédigé et, même si c'est le cas, il est ensuite oublié au profit d'une mise en œuvre pragmatique. Un projet d'installation d'un ERP poursuit donc une cible mouvante, qui se définit elle-même au fur et à mesure du projet. On comprend pourquoi les intégrateurs pestent souvent contre « *la maîtrise d'ouvrage qui ne sait pas ce qu'elle veut* ». Mais cette difficulté est irréductible : l'objectif est trop complexe, flou et conflictuel pour qu'il puisse être défini au départ avec précision.

L'ERP, progiciel standard partiellement personnalisable, n'est donc pas une application informatique sur mesure comme les entreprises en avaient l'habitude jusque dans les années 90. La tentation est grande, en vertu d'un vieil adage répandu selon lequel « *l'outil doit s'adapter à l'homme* », de personnaliser l'ERP au-delà de ce qui est prévu, en lui adjoignant des petits programmes supplémentaires, appelés « *spécifiques* », comme on « *tune* » une voiture en bricolant son châssis et son moteur. Mais les impacts de ces spécifiques ne sont maîtrisés ni au démarrage de l'ERP, ni lors des mises à jour ultérieures, l'éditeur ne garantissant pas, bien sûr, qu'ils fonctionneront harmonieusement avec la nouvelle version du progiciel. Tous ceux qui se sont laissés envoûter par le chant de sirène des spécifiques disent l'avoir payé cher par la suite et, selon eux, il faut absolument résister à cette tentation. Mais

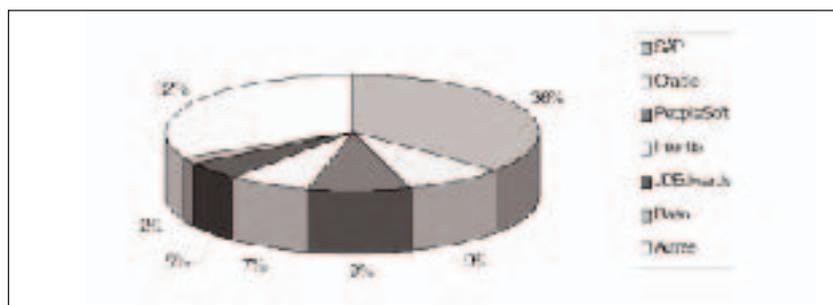


Fig. 1. Marché français des ERP en 2000, d'après Pierre Audoin Conseil, oct. 2001.

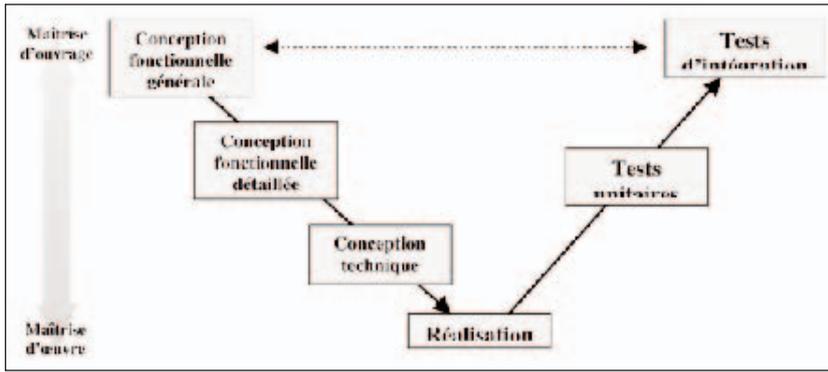


Fig. 3. Cycle de développement « en V ».

rars sont ceux qui ne s'y sont pas laissés prendre.

La liste des obstacles est encore longue : ne pas négliger la reprise des données, c'est-à-dire la conversion des données de l'ancien système vers le nouveau système ; se méfier des méthodes de développement – dites « cycle en V » – qui ne testent le système qu'en fin de processus (voir la figure 3), quand il est trop tard pour remettre en cause certains choix ; impliquer la direction de l'entreprise dans les choix fondamentaux...

Il n'est pas étonnant que les budgets et les délais dérapent souvent. On constate en pratique des dérives de budget qui vont de + 10 % à + 300 %, sur des sommes déjà énormes – typiquement 2 à 20 k€ par utilisateur !

## Résistances humaines, principal obstacle

Un ERP n'est pas un simple outil comme une clé à molette ou un robot. Il suppose la mise en place de procédures et de règles de travail, bref de toute une organisation pour que l'entreprise, à travers l'ensemble de ses employés, soit à même de l'utiliser. Il ne peut fonctionner que si les hommes l'utilisent correctement ! Et les résistances humaines sont l'obstacle principal dans la quête de ce Paradis promis. L'ERP n'est pas une terre de lait et de miel pour tout le monde. Les utilisateurs doivent apprendre à utiliser ce nouveau système et à changer leur manière de travailler. La résistance au changement est puissante à tous les niveaux de l'organisations. « Les

employés de l'entreprise ont du mal à s'adapter », nous a-t-on dit partout, en attribuant ce décalage soit à une certaine « peur de la technique » (dans certaines entreprises, même, les nouveaux utilisateurs de l'ERP n'avaient pas l'habitude des outils informatiques), soit à un « conflit de génération », soit, encore, à un blocage social dû à la crainte d'une restructuration et donc d'une réduction d'effectifs. D'ailleurs, les syndicats sont parfois intervenus à cause de ce dernier point. Le rejet total ou l'abandon du système par les utilisateurs est la crainte ultime exprimée par les responsables de projet. Comme l'a résumé un de nos interlocuteurs, « *Tout le monde a peur du début à la fin* ». « *Il faut donc tout mettre en œuvre pour que les utilisateurs s'approprient le système* ».

Les consultants préconisent alors de soigner la « conduite du changement ». Ils désignent par ce vocable vague, mais répandu, des actions de communication et des modules de formation. Il s'agit tout d'abord de communiquer, souvent sous la forme de journaux internes consacrés au projet, de démonstrations du nouveau système à partir de maquettes et de forums de présentation. Les utilisateurs doivent arriver à comprendre les buts du projet et connaître l'avancement de celui-ci. Lors de nos investigations, nous avons remarqué que ce type d'action est sou-

vent mis en œuvre mais que l'assimilation des messages de la direction par les employés varie beaucoup d'une entreprise à l'autre.

D'autre part, il s'agit d'investir notablement dans la formation : selon certains consultants, ce poste devrait représenter jusqu'à 50 % du budget ! Dans les faits, nombreux sont les responsables de projet et utilisateurs nous ayant avoué que ce besoin a été considérablement sous-estimé, souvent suite à une mauvaise prévision du budget à allouer. Ils ont alors recours, par exemple, à une méthode de « démultiplication » de la formation, moins coûteuse et plus rapide : certains utilisateurs, « utilisateurs clés » ou volontaires particulièrement motivés, reçoivent une formation poussée, qui dure typiquement de 5 à 8 jours. Ce sont les démultiplicateurs, qui doivent ensuite former leurs collègues à l'utilisation du système. Nous avons constaté que cette méthode ne donne pas de mauvais résultats à terme, mais il est probable que la période d'apprentissage en est rallongée. Et surtout, les utilisateurs ont alors l'impression d'être abandonnés à eux mêmes pour apprivoiser le nouveau système.

Au final, il semble que les obstacles les plus difficiles à lever dans un projet ERP ne sont pas les difficultés techniques mais bien les résistances humaines... Selon un consultant, quels que soient les moyens mis en œuvre, c'est l'évolution des hommes qui conditionne la durée minimale du projet. Et des progrès importants restent encore à faire dans l'accompagnement du changement, de l'avant-projet à l'exploitation normale du nouveau système. Il est probable que ces enjeux de management sont les plus difficiles à appréhender pour les responsables des entreprises françaises, de formation scientifique en général, et pour les consultants, souvent jeunes, peu expérimentés et étrangers à l'entreprise (voir la figure 4).

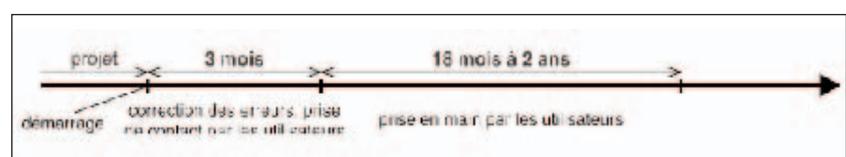


Fig. 4. Cinétique de la mise en place.

## La tentation de la voie universelle

Les ERP sont-ils vraiment la voie universelle pour toutes les entreprises, la clé incontournable pour accéder au paradis d'une meilleure compétitivité ?

La tentation est grande, mais fonder son système d'information sur un ERP n'est pas la solution pour toutes les entreprises.

Dans le domaine de la banque et des assurances, l'actif structurant, l'élément essentiel de compétitivité, le « cœur de métier », réside dans le système d'information lui-même. Pour les entreprises de ce secteur, passer sous un ERP représenterait une « régression inacceptable » ! La mutualisation du progiciel entre les entreprises utilisatrices et le recours aux « *best practices* » (3) standards constitue le principal danger. Que penser d'une banque qui développerait une nouvelle technique de gestion de la clientèle et serait dépendante de l'éditeur d'ERP pour mettre en œuvre cette nouvelle solution ? Et cette technique révolutionnaire, qui devrait lui apporter un avantage concurrentiel déterminant, serait immédiatement disponible à la concurrence ! Les banques sont unanimes : un ERP pour le *back office* (c'est-à-dire la comptabilité interne, les ressources humaines...), peut-être, mais un ERP pour le *front office* (la gestion des comptes et des services clientèle, le « cœur de métier »), sûrement pas !

Ces entreprises ont pris en main depuis longtemps la gestion de leurs systèmes informatiques et elles estiment maîtriser cet aspect et avoir des compétences suffisantes en interne. En témoignent d'ailleurs leurs investissements colossaux, techniques et humains, en informatique et en gestion des données. Certaines banques ont même créé des filiales spécifiques, employant des centaines de personnes, pour développer, mettre en place et exploiter le système d'information.

Les opérateurs téléphoniques ont suivi une démarche à peu près similaire : des ERP pour le *back office*, mais des logiciels maison pour tout ce qui concerne la tarification et les relations clients, en l'occurrence leur cœur de métier. Les ERP sont alors vus par les entreprises

comme un moyen d'externaliser le *back office* et de se recentrer sur leur cœur de métier...

## Un pacte avec le diable ?

A l'instar de Faust (4), l'entreprise qui opte pour un ERP fait un pacte avec l'éditeur, pacte dont elle ne mesure pas toujours les conséquences...

Tout d'abord, il est très coûteux d'abandonner un ERP. En effet, celui-ci est souvent la « colonne vertébrale » du système d'information de l'entreprise : une fois installé, l'entreprise ne peut plus s'en passer ! Ceci nous a frappés : interrogés sur les possibilités de fonctionnement dégradé en cas de panne du système, nos interlocuteurs n'ont pour seule option qu'une prière pour que l'incident soit de courte durée ! Ils se déclarent en général incapables de continuer leur travail au bout de 24 h.

Cela signifie que le coût de sortie d'un ERP, c'est-à-dire le coût à envisager en cas d'abandon d'un ERP installé, est égal au coût d'installation d'un autre système d'information. De même, abandonner un projet en cours, c'est non seulement rompre le contrat, mais aussi

perdre la totalité des sommes dépensées jusque là, soit plusieurs millions ou dizaines de millions d'euros, et tout reprendre à zéro. Autant dire que cela revient à investir à nouveau une somme équivalente à la somme dépensée pour le projet ERP initial ! Et vus les budgets à considérer, cela décourage tout retour en arrière ! L'entreprise s'expose donc à une très forte dépendance vis-à-vis de l'éditeur : elle ne peut pas se passer de son ERP et n'a pas de possibilité raisonnable de sortie à court terme.

Et qu'en est-il de la pérennité de l'éditeur ? Sera-t-il toujours en mesure, dans quelques années, de remplir ses engagements de maintenance du produit ? La question est cruciale quand on sait que les codes sources des logiciels sont le plus souvent protégés et que le produit a besoin d'évoluer avec l'entreprise. Notons d'ailleurs que ce souci de pérennité de l'éditeur a tendance à favoriser SAP, principal acteur du marché.

Beaucoup d'entreprises se plaignent d'être livrées à la politique marketing des éditeurs sans réel contrepoids. En effet, les éditeurs publient des nouvelles versions de leurs progiciels à un rythme soutenu, tous les 2 ans environ, et, en général, ne garantissent la maintenance que pour les deux versions les plus récentes. Les entreprises se voient donc obligées d'accepter des montées de version tous les 2 à 3 ans. Et chaque montée de version équivaut à un véritable petit projet de mise en place d'un ERP ! Les coûts en résultant représentent 15 à 20 % du coût du projet initial pour une montée de version majeure. Les entreprises ont l'impression d'être prises en otage par les éditeurs, dénonçant leur « *insupportable politique commerciale* » et leur « *comportement de monopole* ». Enfin, les entreprises qui n'ont mis en place que quelques fonctionnalités d'un ERP, par exemple les finances et la comptabilité, et souhaitent installer d'autres modules, comme les ressources humaines ou la vente, sont fortement incitées à avoir recours aux modules du même éditeur. En effet, les consultants leur rappellent qu'elles ont déjà des compétences sur l'ERP de cet éditeur, que

l'intégration entre modules d'un même éditeur est naturellement prévue (donc moins coûteuse que si l'on achetait des modules externes, qu'il faudrait relier au reste de l'ERP avec des interfaces) et que l'utilisation des nouveaux modules est en fait déjà payée par l'entreprise puisque les licences couvrent normalement la totalité du produit.

Naturellement, les montées de version ont aussi la vertu d'améliorer le système existant et d'apporter de nouvelles fonctionnalités en réponse aux besoins de l'entreprise... Certains ajouteront que montées de versions et extensions permettent d'étendre le champ d'action de l'ERP dans l'entreprise et d'augmenter ainsi le nombre des utilisateurs en

**Le souci de pérennité de l'éditeur a tendance à favoriser SAP, principal acteur du marché**

(3) « *Best practices* » : meilleures pratiques opérationnelles observées par métier. Ce sont celles qui sont prévues en standard dans l'ERP.

(4) **Faust**, personnage de légende germanique qui vendit son âme au diable.

interne, et donc le nombre de licences (5) à payer.

Une fois liées à un ERP, les entreprises constituent en fait, à court et moyen terme, un marché captif pour l'éditeur, qui peut alors ajuster sa politique tarifaire assez librement.

On peut difficilement rêver d'un modèle marketing plus intéressant !

## Un p'tit coin de Paradis

L'entrée au Paradis n'est donc pas garantie. Certains choisissent de rebrousser chemin et abandonnent leur projet, comme Dell Computer qui a découvert, après 2 ans et 200 millions de dollars d'investissement, que sa nouvelle organisation décentralisée et son système ERP ne seraient pas compatibles.

C'est parfois même sur l'Enfer que débouche un projet ERP : en 1997, le géant de la distribution pharmaceutique Fox Meyer Drug fit faillite et attribua cette catastrophe à son nouvel ERP. L'entreprise n'arrivait plus à traiter que 2,4 % des commandes quotidiennes gérées avec l'ancien système, et encore, avec beaucoup d'erreurs ! De la même façon, le confiseur Hershey vit, en 1999, ses revenus chuter de 12 %, baisse officiellement imputée à l'incapacité de l'entreprise à fournir le marché pendant les périodes de Halloween et de Noël. Cette débâcle était liée à l'installation trop hâtive et mal planifiée de leur nouvel ERP. Il fallut plus d'un an à Hershey pour résoudre ses difficultés.

A part ces cas extrêmes, le démarrage d'un ERP est souvent le début d'un long purgatoire : il faut en moyenne trois mois pour que les « bugs » soient corrigés et que les utilisateurs commencent à savoir utiliser le système, et deux ans pour véritablement intégrer l'ERP dans l'entreprise et savoir le faire fonctionner efficacement. Dans la durée, on l'a vu, les entreprises se retrouvent dépendantes face aux éditeurs qui les obligent régulièrement à installer à grands frais de nouvelles versions du progiciel.

Mais heureusement, la difficulté de la quête n'exclut pas l'entrée au Paradis, ou du moins dans un coin de Paradis. Même si les entreprises mettent rarement en place tout ce qui était prévu initialement, plusieurs d'entre elles se

déclarent satisfaites de leur système. Ainsi, EDF-GDF Services a mis en place un ERP en support de ses plates-formes logistiques SERVVAL (qui assurent l'approvisionnement en matériel des chantiers de réseaux) pour la plus grande satisfaction des responsables comme des utilisateurs, et des gains substantiels en réactivité et en taille de stock en ont résulté. Ces réussites, qui suivent souvent une installation difficile, montrent qu'on peut, tout à la fois et sans contradiction, être mécontent du déroulement du projet et satisfait du résultat. On comprend alors que certains dirigeants d'entreprise puissent dire, dans la même conversation, le plus grand bien et le plus grand mal de leur ERP.

## Les paradis artificiels

*Opium, poison de rêve  
Fumée qui monte au ciel,  
C'est toi qui nous élève  
Au paradis artificiel (6).*

Finalement, cet Eldorado des ERP existe-t-il vraiment ou est-ce une de ces légendes qui permettent aux hommes d'aller de l'avant, comme ces cités d'or qui firent avancer les conquistadors ? « Ça sera mieux avec la prochaine version », « on n'utilise pas encore toutes les fonctionnalités du progiciel », « ce sera mieux demain », nous ont souvent confié nos interlocuteurs. Déçus par ce qu'ils ont obtenu, ils veulent croire en un futur plus radieux.

En fait, la découverte des ERP, leur succès soudain, leur forte prolifération et leur perte de vitesse actuelle, amènent à envisager le phénomène comme une mode managériale, au sens de Midler. L'ERP serait donc un de ces paradis artificiels dans lesquels se réfugient les entreprises : après la recherche opérationnelle, le reengineering, le *Total Quality Management*, les cercles de qualités, les normes ISO... on se « shoote » maintenant aux ERP. Il est vrai que le mirage est très tentant : des méthodes générales qui permettent d'affronter les difficultés de la gestion dans les grandes organisations ; des réponses standards aux problèmes de management ; une reconnaissance du dirigeant d'entreprise par ses pairs.

Et tout pousse à y croire : un produit technologiquement achevé en apparen-

ce, une nouvelle manière de penser l'organisation, des experts internationaux qui s'en font les avocats, de grandes entreprises qui les utilisent, un marché en pleine croissance et une rhétorique bien rodée vantant les mérites des ERP. Tout le monde y croit... ou veut y croire.

Beaucoup de bruit pour rien ? Pas nécessairement, car les modes ne meurent pas toujours complètement : elles continuent parfois à être utilisées, plus discrètement ou sous une autre dénomination. Ainsi, certaines modes managériales sont finalement assimilées dans les entreprises : les méthodes de gestion y forment alors une sorte de millefeuille, accumulation des modes plus ou moins heureuses qui se sont succédées.

Qu'en sera-t-il des ERP ? En raison de l'importance et du coût de l'investissement pour les entreprises, ils vont probablement subsister dans les organisations pendant plusieurs années. Ensuite, le marché proposera probablement aux entreprises d'autres solutions en informatique de gestion, aptes à les séduire car ces nouvelles méthodes résoudront certains des problèmes posés par les ERP. Mais Eldorado restera probablement encore longtemps hors de portée. ●

---

## BIBLIOGRAPHIE

[1] Sophie MOURLON et Laurent NEYER, Tout ce que nous avons voulu savoir sur les ERP, Ecole des mines de Paris, 2002, disponible sur <http://www.erp5.org/allerp.pdf>.

[2] Thomas DAVENPORT, « Putting the enterprise into the enterprise system. », in Harvard Business Review, juillet-août 1998, pp. 121-131.

[3] Richard M. CYERT et James G. MARCH, Behavioral theory of the firm, Prentice Hall, 1963.

[4] Christophe MIDLER, « Logique de la mode managériale. », in Gérer & Comprendre, n° 3, juin 1986, pp. 74 - 85

---

(5) Les licences sont souvent payées au nombre d'utilisateurs. Il s'agit soit du nombre total d'identifiants personnels, soit du nombre d'utilisateurs qui peuvent être simultanément connectés au système. Certains éditeurs facturent toutefois un montant proportionnel au chiffre d'affaires de l'entreprise, en fonction des modules utilisés, indépendamment du nombre d'utilisateurs. Les éditeurs se montrent discrets sur les prix de leurs licences.

(6) *Opium*, Jacques Dutronc.