



ERP nouvelle  
génération :  
laissez-vous  
convaincre !



L'idée préconçue selon laquelle la mise en œuvre d'un système ERP (Entreprise Ressources Planning) est complexe et coûteuse empêche de nombreuses sociétés de profiter des avantages inhérents à cette technologie. En effet, la réalité est beaucoup plus nuancée.

# Sommaire

Synthèse	3
Idées répandues sur l'ERP	4
L'informatique à grande échelle : des échecs historiques	3
L'ERP revisité	2
L'ERP première génération	12
Des préjugés tenaces	13
ERP : la nouvelle génération	15
Conclusion	13
À propos de Sage, à l'initiative du livre blanc	15



© Ce document est la propriété d'Incisive Media. Sa reproduction et sa distribution sous quelque forme que ce soit sans autorisation écrite préalable est interdite.

# Synthèse

Selon les conclusions d'une enquête réalisée par la revue Computing\* au cours de laquelle plus de 120 décideurs du monde économique ont pu s'exprimer, les entreprises ayant mis en œuvre un système ERP constatent dans l'ensemble moins de doublons et de perte de temps, un reporting financier plus performant et une meilleure circulation des informations au sein de l'entreprise grâce à la suppression de sources de données multiples et contradictoires.

Par nature, les solutions ERP peuvent largement contribuer à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la gestion des "entreprises étendues". Pourquoi alors si peu d'entreprises se tournent vers ce type d'applications ?

Certainement en raison d'une image négative héritée du passé. Pour de nombreux décideurs informatiques, l'ERP (Enterprise Resource Planning) a longtemps été perçue comme une technologie coûteuse, exigeante en termes de ressources et peu fiable car sujette aux erreurs, un projet écrasant, mal spécifié au départ et mal géré par la suite, qui finit par échouer en entraînant des pertes financières astronomiques. L'enquête visait à comprendre si cette perception négative est liée à des déploiements hérités et, si oui, d'identifier les problèmes qu'ils génèrent.

Ce livre blanc aborde dans le détail les résultats de l'enquête, qui reflètent une perception commune de l'ERP enracinée dans le passé. Il expose en outre les avantages d'un déploiement réussi et décrit l'ERP nouvelle génération, désormais disponible sur un marché plus large via des plates-formes beaucoup plus flexibles. Enfin, il démontre que considérer ces projets comme forcément coûteux et peu fiables est une vision dépassée.

## Idées répandues sur l'ERP

Une solution ERP mise en œuvre correctement peut contribuer à soulager de nombreux problèmes informatiques courants. En effet, elle permet de centraliser des données de sources disparates, de mettre en place une communication plus fluide entre services, de renforcer l'efficacité des prises de décisions stratégiques et de rendre l'entreprise plus souple.

Jusqu'ici, tout le monde s'accorde. Pour autant, de nombreux professionnels informatiques continuent à se montrer plus ou moins sceptiques (si ce n'est pire) quand on leur parle d'ERP. C'est là une attitude compréhensible qui trouve son origine dans une histoire pour le moins mouvementée. Si vous leur posez la question, la plupart des directeurs informatiques pourront vous citer quelques exemples spectaculaires de projets ERP à plusieurs millions d'euros ayant connu un échec retentissant, avec procès de l'éditeur à la clé pour vente abusive, violation de la propriété intellectuelle, ou non-respect du budget et des délais.

Ces échecs, largement relayé dans les médias, ont alimenté l'idée selon laquelle les projets ERP à grande échelle sont des monstres incontrôlables qui saignent les finances des entreprises sans pour autant remplir les exigences du cahier des charges. La plupart des spécialistes informatiques les redoutent comme des candidats potentiels aux retards de livraison et aux abandons en cours de route pour cause d'explosion des coûts. Et de nombreuses sociétés ont mis en œuvre un système ERP dont la finalisation a pris tellement de temps que, une fois opérationnel, il était déjà obsolète.

# Raisons expliquant l'échec des projets informatiques d'envergure

## Raisons économiques et financières

Spécification incorrecte des exigences opérationnelles et des objectifs en amont

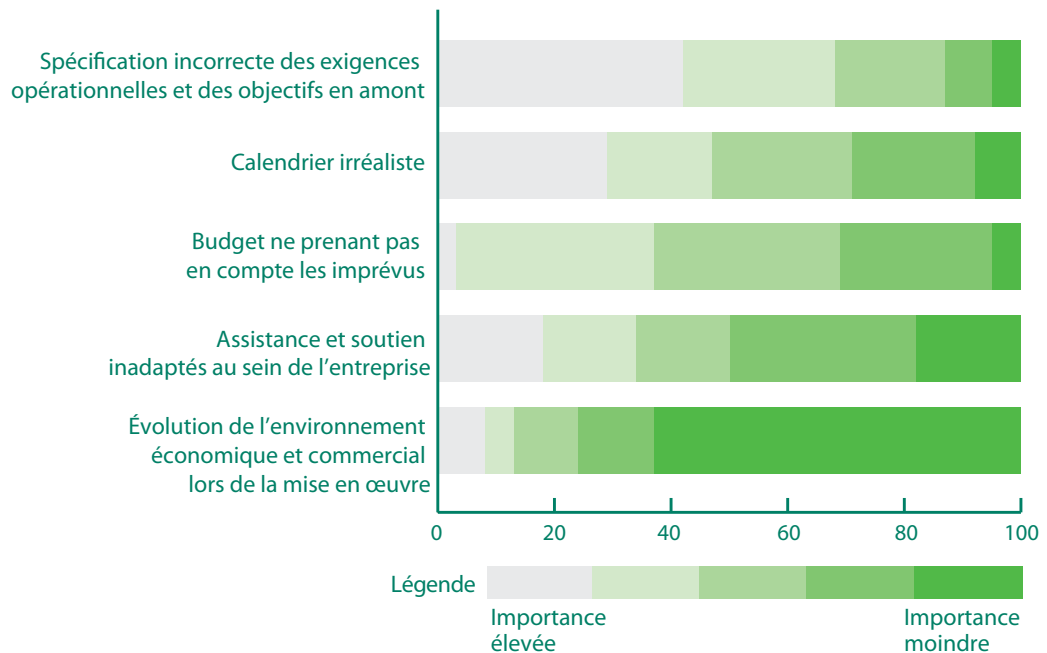
Calendrier irréaliste

Budget ne prenant pas en compte les imprévus

Assistance et soutien inadaptés au sein de l'entreprise

Évolution de l'environnement économique et commercial lors de la mise en œuvre

## Raisons économiques et financières



## Raisons économiques et financières

# Raisons expliquant l'échec des projets informatiques d'envergure

## Raisons liées à des personnes et à la direction

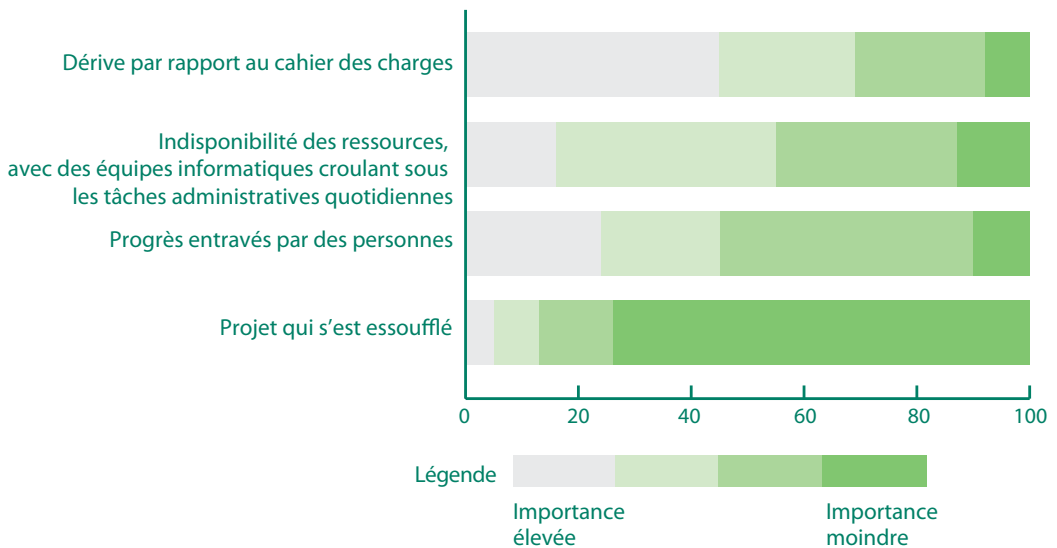
Dérive par rapport au cahier des charges

Indisponibilité des ressources, avec des équipes informatiques croulant sous les tâches administratives quotidiennes

Progrès entravés par des personnes

Projet qui s'est essoufflé

## Raisons liées à des personnes et à la direction



Raisons liées à des personnes et à la direction

Les motifs les plus fréquemment invoqués pour expliquer un échec (spécification incorrecte des objectifs du projet, dérive par rapport au cahier des charges, budgets et calendriers irréalistes) sont interdépendants. En effet, une mauvaise définition du projet en amont mène directement à un manque de réalisme lors des discussions sur le calendrier et les budgets. Mais pourquoi ces situations se produisent-elles aussi souvent ?

La réponse se trouve peut-être dans la structure des entreprises elles-mêmes. Un projet peut avoir été très bien cerné à l'origine, avec un budget bien monté tenant compte des imprévus. Cependant, à mesure qu'il passe entre les mains des responsables budgétaires pour approbation, le chiffreage subit invariablement plusieurs coupes.

Et entre temps, de nombreux tiers et parties prenantes interviennent dans le cahier des charges pour y inclure des exigences désormais irréalisables dans le budget arrêté. On obtient alors un cocktail où tous les ingrédients de l'échec sont réunis : des exigences élevées à remplir dans des délais intenable avec un budget dégraissé faisant fi des possibles imprévus.

Les réponses données à une autre question viennent renforcer la véracité de cette affirmation. Computing a en effet demandé à tous les décideurs ayant été impliqués dans un projet informatique à grande échelle (réussi ou non) de quantifier la part de succès due au logiciel en lui-même et celle due à la méthode

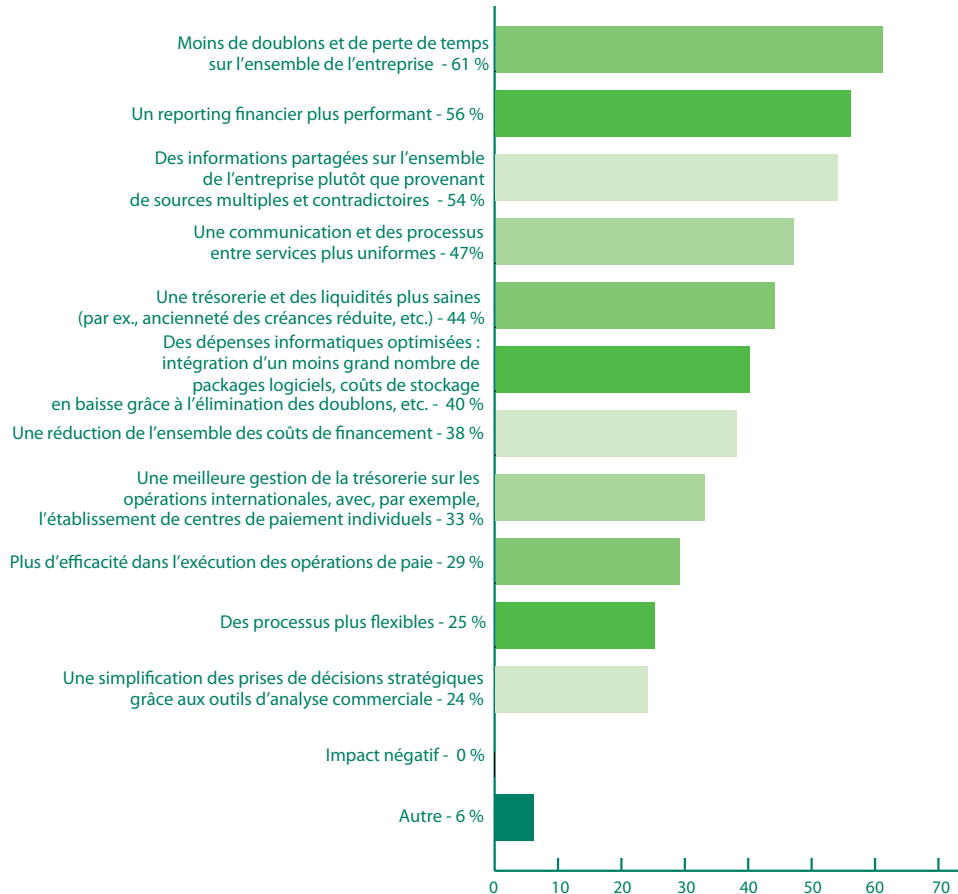
de mise en œuvre. 56 % d'entre eux ont estimé que la méthodologie avait eu un impact plus déterminant que le logiciel à proprement parler sur le résultat final du projet contre 44 % ayant indiqué l'inverse. Au total, 94 % des personnes interrogées ont affirmé que les décisions prises au début de la mise en œuvre avaient conditionné de façon « déterminante » ou « dans une large mesure » l'issue du projet.

S'il est vrai que produit et processus ne sont pas complètement indissociables (les éditeurs étant très impliqués dans la spécification d'un projet et la définition des exigences, des budgets, etc.), les décideurs interrogés sont de toute évidence conscients du fait que les processus et personnels au sein de leur entreprise ont leur part de responsabilité. De fait, aucun n'a attribué l'échec de son projet au seul éditeur de la solution.

### L'ERP revisité

Les résultats décrits précédemment permettent de mieux comprendre pourquoi les projets ERP, tellement représentatifs de l'informatique à grande échelle, pâtissent d'une image négative. Heureusement, ils ne sont pas tous marqués du sceau de l'échec. Computing a demandé à ses interlocuteurs s'ils s'étaient décidés à déployer une solution ERP. C'était le cas pour 59 % d'entre eux, avec une mise en œuvre réussie dont ils tiraient de vrais bénéfices (Fig. 2, page suivante).

# Expliquez-nous l'impact de l'ERP sur vos activités



\*Plusieurs réponses acceptées pour cette question.

## Expliquez-nous l'impact de l'ERP sur vos activités.

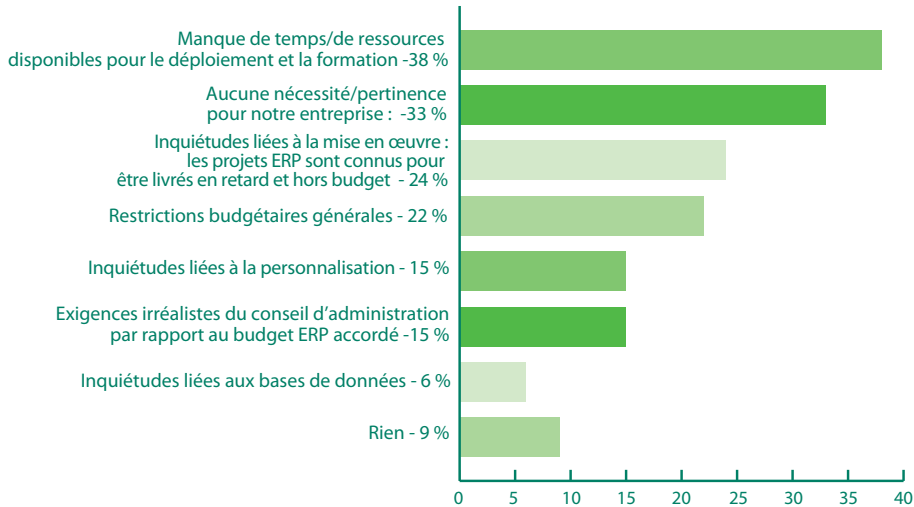
Parmi les avantages les plus fréquemment évoqués reviennent la réduction des doublons et du temps perdu sur l'ensemble de l'entreprise (61 %), un reporting financier plus performant (56 %) et une amélioration globale de la circulation des informations au sein de l'entreprise, avec l'élimination des problèmes causés par des sources de données multiples et contradictoires (54 %). Un nombre non négligeable de personnes ont également mentionné une communication

et des processus entre services plus uniformes (47 %), ainsi que des avantages tangibles tels qu'une trésorerie et des liquidités plus saines (44 %), des frais informatiques optimisés grâce à une réduction des coûts de stockage (40 %) et une diminution des coûts de financement globaux (38 %). Aucun décideur n'a indiqué que l'ERP avait eu un impact négatif sur ses activités, bien que cette réponse ait fait partie des choix possibles.



# Qu'est-ce qui freine la mise en place d'un ERP dans votre entreprise ?

## Qu'est-ce qui freine la mise en place d'un ERP dans votre entreprise ?



\*Aucun système ERP n'était en place dans l'entreprise des personnes ayant répondu à cette question ; plusieurs réponses étaient acceptées.

## Qu'est-ce qui freine la mise en place d'un ERP dans votre entreprise

Mais, bien que ces résultats montrent qu'un grand nombre d'entreprises tirent un avantage financier de leur solution ERP, quantité d'entre elles restent encore sceptiques quant aux mérites de cette technologie. Computing a demandé à ces entreprises qui n'ont pas encore franchi le pas ce qui les retient. Les résultats sont illustrés figure 3. De toute évidence, le souvenir des échecs spectaculaires du passé pèse lourd dans l'esprit de ces personnes, car 38 % d'entre elles ont déclaré manquer de temps et de ressources pour le déploiement et/ou la formation, 24 % ont fait part d'inquiétudes liées à la mise en œuvre et 33 % pensaient tout

simplement ne pas en avoir besoin dans leur entreprise.

Ces objections montrent clairement que l'ERP est encore et toujours considéré comme une technologie coûteuse, exigeante en ressources, dont la mise en œuvre ne finit jamais et présentant un risque élevé d'échec. Cependant, il est probable que cette manière de voir les choses soit aujourd'hui un peu dépassée, étant donné que plus de la moitié des personnes interrogées ont mis en œuvre un système ERP sans rencontrer de problèmes majeurs et à leur plus grand bénéfice.



# L'ERP première génération

Les décideurs considérant l'ERP comme une catastrophe en puissance ont selon toute vraisemblance subi l'influence des médias, qui ont largement relayé les échecs des systèmes de première génération. La majorité des personnes interrogées utilisant une solution ERP et qui en ont une opinion favorable expliquent que le déploiement en est assez récent, effectué pour 46 % d'entre elles il y a moins de trois ans et pour 38 % d'entre elles il y a trois à cinq ans. Dans ce dernier cas, le système en question était encore plutôt performant, mais commençait à montrer des signes d'obsolescence. Pour 16 % des interlocuteurs enfin, l'installation d'une solution ERP remontait en revanche à plus de cinq ans et celle-ci n'arrivait plus à suivre les nouvelles exigences opérationnelles.

Computing a demandé aux décideurs utilisant un ERP ancienne génération d'énumérer les difficultés auxquelles ils sont confrontés. En tête de liste arrivent le maintien et les développements spécifiques liés aux toutes premières installations. 32 % des personnes ont mentionné une incapacité de leur ERP à suivre l'évolution des activités de l'entreprise, d'autres ont exprimé leur frustration de passer à côté de nouvelles fonctionnalités et 22 % ont indiqué que l'ERP de leur société, fonctionnant avec une plate-forme ou une base de données d'exploitation sous-jacente dont la prise en charge s'est arrêtée, nécessite une mise à niveau. Une proportion similaire de personnes a déclaré devoir batailler pour maintenir et faire évoluer des applications tierces, ou être confronté à une pénurie de personnel ayant des compétences dans la gestion de ce type de système. Enfin, 20 % ont cité l'incapacité à

s'adapter aux exigences d'un personnel de plus en plus mobile.

De toute évidence, les installations ERP première génération peinent à rester en phase avec un environnement économique en évolution rapide et avec des tendances telles que l'informatique grand public. Les arguments en faveur de la mise à niveau des systèmes hérités ne manquent donc pas.

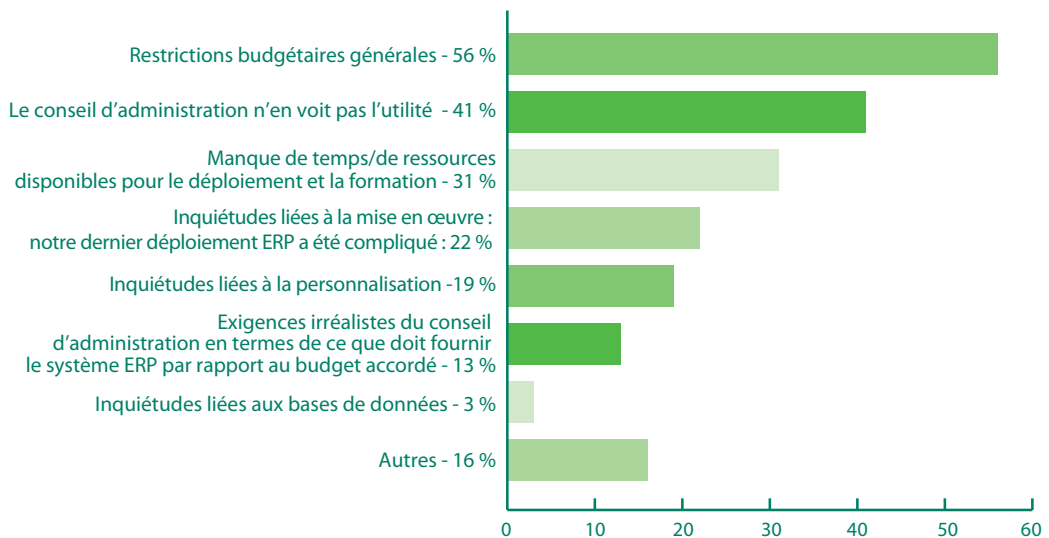
Un système ERP n'exécutant plus les tâches qu'on attend de lui peut avoir des conséquences négatives sur le moral des employés, qui doivent lutter pour accomplir leurs tâches quotidiennes. Le personnel et les clients peuvent s'en trouver complètement désorientés. D'autant que les entreprises dont l'ERP ne tient plus la route doivent également faire face à une augmentation des dépenses de maintenance, afin de permettre au système de rester en phase avec les nouveaux processus métier. En conclusion, il arrive un moment où maintenir un système ancien revient plus cher et comporte plus de risques que d'effectuer une mise à niveau.

Ceci explique peut-être pourquoi, quand Computing a interrogé les décideurs sur l'éventualité d'une mise à niveau de leur ERP cette année, 22 % ont répondu qu'ils l'avaient en effet planifiée. Si l'on considère que pour seulement 54 % des personnes interrogées disposant d'un ERP, son déploiement datait de plus de trois ans, et que les 22 % prévoyant une mise à niveau feraient certainement partie de ce groupe, la proportion de personnes concernées par une mise à niveau prochaine est en fait certainement supérieure au chiffre initial.

# Des préjugés tenaces

Computing a demandé aux personnes ne prévoyant aucune mise à niveau de leur système ERP hérité d'expliquer cette décision

## Qu'est-ce qui vous retient le plus de mettre à niveau le système ERP de votre entreprise ?



\*Un système ERP de plus de trois ans était en place dans l'entreprise des personnes ayant répondu à cette question, mais aucune mise à niveau n'était prévue ; plusieurs réponses étaient possibles.

## Qu'est-ce qui vous retient le plus de mettre à niveau le système ERP de votre entreprise ?

Les réponses illustrent parfaitement la persistance du préjugé selon lequel les solutions ERP sont coûteuses et mobilisent un grand nombre de ressources. La majorité des personnes interrogées (56 %) ont répondu que des restrictions budgétaires rendent impossibles la mise à niveau et 41 % que leur conseil d'administration n'en voit pas l'intérêt. 31 % ont mentionné un manque de temps

et de ressources à consacrer à la mise en œuvre et à la formation, et 22 % ont gardé un mauvais souvenir du dernier déploiement ERP de leur entreprise. Enfin, 19 % ont exprimé des inquiétudes liées à la personnalisation.

# ERP : la nouvelle génération

Afin de contrer cette idée préconçue selon laquelle “ERP = échec garanti”, certains éditeurs ont décidé de passer à la vitesse supérieure. Le choix de l’éditeur est plus que jamais un facteur décisif de succès. Un critère de sélection fiable est de s’assurer qu’il propose plusieurs produits, avec des solutions différentes adaptables aux besoins du client et non l’inverse. Élément important, un système ERP doit être simple à déployer et offrir un maximum de flexibilité tout au long de son cycle de vie.

À côté de produits traditionnels, les éditeurs mettent leur créativité en commun pour développer des systèmes permettant le déploiement d’une solution ERP facile à gérer, dotée d’un référentiel commun et d’une base de données unique. Ainsi, un seul point de contact assure le support technique, élément clé de la réduction des risques. Un système ERP unique revient également moins cher qu’une architecture ERP classique à la fois en ce qui concerne les paiements initiaux et le coût total de possession à long terme.

Si l’on choisit les bons partenaires, il est tout à fait possible aujourd’hui de diminuer drastiquement les coûts et les risques liés à l’ERP par rapport à ce qui se faisait il y a cinq ans voire avant. Mais l’ERP actuel n’est pas seulement plus facile à déployer : il a évolué de bien d’autres manières et peut désormais s’inscrire dans le cadre d’une stratégie de systèmes d’information plus large, comme c’est souvent le cas pour chaque acquisition de logiciel.

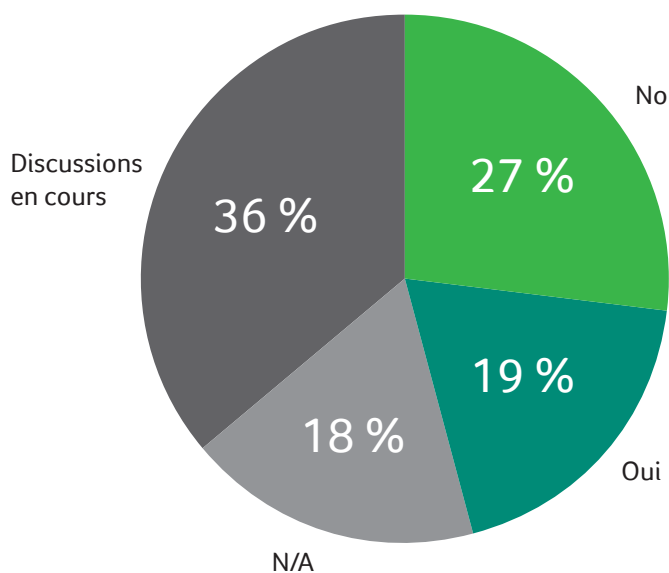
Quand nous leur avons demandé d’expliquer la stratégie en place dans leur entreprise, 38 % des décideurs ont déclaré vouloir mettre en place les logiciels et le matériel les plus modernes. Une proportion similaire (36 %) de personnes a

répondu que la stratégie en vigueur au sein de leur entreprise accordait une place prépondérante à la gestion du risque, notamment celui de l’obsolescence des bases de données et des systèmes d’exploitation sous-jacents. 31 % ont mentionné quant à eux une stratégie globale visant à permettre la mobilité du personnel. C’est là une remarque intéressante, car, d’après notre enquête, une part similaire des systèmes ERP pourrait être rendue accessible via des smartphones et des tablettes.

Vu les tendances actuelles, ces deux chiffres vont très certainement augmenter. L’explosion de l’utilisation des réseaux sociaux à des fins professionnelles est un phénomène étroitement lié à la multiplication des appareils mobiles. Or, seuls 10 % des décideurs dont l’entreprise a déployé un ERP ont répondu que leur système permettait l’intégration de ces réseaux. Le nombre d’appareils mobiles personnels en augmentation et l’intensification de l’utilisation des réseaux sociaux sont deux tendances indissociables qui offrent aux entreprises la possibilité d’améliorer leur productivité et leur service client de façon significative. L’ERP nouvelle génération permet justement l’intégration des deux, au plus grand bénéfice des entreprises.

Autre évolution : l’ERP peut désormais être proposé sous des formes diverses. Par exemple, les entreprises qui cherchent à déployer des applications à un coût prévisible et en prenant moins de risques se tournent de plus en plus vers le cloud. Computing a donc posé la question suivante aux décideurs interrogés : “Le cloud a-t-il une place dans vos plans de déploiement ERP ou dans l’évolution future de votre système en place ?” Les réponses sont illustrées figure 5.

# Le cloud a-t-il une place dans vos plans de déploiement ERP ou dans l'évolution future de votre système en place ?



Le cloud a-t-il une place dans vos plans de déploiement ERP ou dans l'évolution future de votre système en place ?

# Nos clients vous en parlent

Plus de la moitié des personnes interrogées (55 %) ont déclaré que le cloud figurait déjà dans les plans de leur entreprise ou que des discussions étaient en cours sur la question. Ce résultat significatif n'est guère surprenant si l'on considère l'intérêt qu'offre le cloud pour un déploiement ERP.

En effet, avec ce type de configuration, un client n'a plus besoin de prévoir une architecture spéciale et donc évite une grande partie des dépenses initiales généralement associées aux solutions classiques. Le déploiement devient ridiculement simple et le risque de voir le projet devenir incontrôlable diminue d'autant. Avec les contrats de niveau de service, le risque de défaut de livraison est transféré du client à l'éditeur. Étant donné les atouts de ce type de solution, si l'ERP de votre entreprise n'est pas encore disponible sur le cloud, il est peut-être temps d'y songer.

## Conclusion

Computing a cherché à savoir pourquoi les projets informatiques à grande échelle, en particulier les projets ERP, n'arrivaient parfois pas à tenir leurs promesses. Il est ressorti de notre enquête que des facteurs tels qu'une spécification incorrecte des objectifs, une dérive par rapport au cahier des charges, un budget et un calendrier irréalistes posent les bases de l'échec. Cependant, une grande majorité des décideurs interrogés témoignent de systèmes ERP déployés avec succès et

offrant des avantages tangibles à l'entreprise, par exemple une trésorerie assainie et des dépenses informatiques en baisse.

Dans son enquête, Computing a montré le lien entre ancienneté du déploiement et perception négative de l'ERP. Et les échecs les plus spectaculaires sont précisément à rechercher du côté des déploiements de première génération.

L'ERP nouvelle génération a pour sa part apporté de nombreuses évolutions. Les nouvelles versions peuvent être déployées via des systèmes intégrés ou le cloud ; elles sont plus abordables et présentent moins de risques que les versions antérieures, qui étaient généralement fournies par plusieurs éditeurs et partenaires. L'ERP nouvelle génération a toute sa place dans une stratégie de systèmes d'information plus large visant à favoriser une plus grande flexibilité dans la manière de travailler, notamment via l'informatique mobile, et autorise par conséquent les gains de productivité. Le nouvel ERP, intégrant les réseaux sociaux, permet de bénéficier d'une vision à 360 degrés des clients, chose impensable auparavant.

En bref, l'ERP a évolué et, si votre entreprise est de celles qui continuent à le considérer comme un désastre en puissance, il est peut-être temps de réviser ce jugement.

En collaboration avec sa marque sœur Computing, IThound.com offre un service inégalé de création de rapports d'enquête. Grâce à l'expertise de ses journalistes seniors spécialistes dans leur domaine respectif, l'équipe IThound.com élabore sous une double marque des rapports professionnels, des livres blancs et des vidéos, en toute rapidité et avec un minimum de tracas ; c'est un moyen efficace et abordable de toucher votre public cible. IThound.com héberge des milliers de rapports, de Webinaires et de vidéos provenant de centaines d'éditeurs et d'analystes.

Pour plus d'informations sur nos enquêtes, nos services de création de contenus, nos installations vidéo et nos services

d'hébergement de livres blancs, appelez le +44 20 7316 9529 ou envoyez-nous un e-mail à l'adresse [info@IThound.com](mailto:info@IThound.com).



# À propos de Sage, à l'initiative du livre blanc

Sage propose des solutions de gestion innovantes et pragmatiques répondant aux besoins des moyennes et des grandes entreprises.

Grâce à nos solutions, nos clients simplifient la gestion de leurs processus, améliorent leur visibilité, accélèrent et optimisent leur prise de décision.

Éditeur opérant au niveau mondial, Sage propose une expertise locale et une assistance internationale unique en son genre.

Avec une présence dans 21 pays faisant de lui le 3e plus grand éditeur de logiciels au monde, Sage peut se prévaloir d'un réseau de 30 000 revendeurs et intégrateurs, et compte 6,1 millions de clients

**Sage**  
Des offres et des compétences  
à valeur pour l'Industrie





Sage  
infossage@sage.com  
www.sage.fr

GREEN  
FEEL  
SUN RISE  
WIND BUBBLES  
SUN RAY  
LALAL  
JAZZ  
TRADITIONAL  
HARD ROCK  
MISTY



Appelez-nous au  
**0 825 007 017\***

\*0,15 € TTC/min