

## Parole d'expert

# L'ERP : un vrai projet de transformation de l'entreprise

Les entreprises ont besoin d'outils de gestion solides et fiables pour les accompagner dans le pilotage de leur activité et leur croissance. Un défi que peuvent relever les ERP de dernière génération, dans la mesure où leur mise en œuvre se fait dans les règles de l'art. **François-Jérôme Cantegrel** et **Laetitia Djaoui**, directeurs chez June Partners, cabinet de conseil opérationnel qui accompagne les entreprises en transformation.



### Quels sont les défis actuels des entreprises ?

L'environnement des entreprises se complexifie ce qui n'est pas sans impact sur leurs besoins de maîtrise de leur organisation et sur le pilotage de leurs activités. Dans ce contexte, la rapidité et la fiabilité de la production de l'information sont indispensables pour que les entreprises puissent anticiper, prévoir et même prédire les meilleures tendances à venir et adapter en conséquence leur business model. Une démarche dans laquelle l'ERP a toute sa place et doit les accompagner. Ce type d'outil peut gérer tout ou partie des processus internes des entreprises (RH, finance, relation clients, stock, distribution, approvisionnement, etc.) et ainsi leur permettre de s'appuyer sur un référentiel unique et solide de données financières et opérationnelles, alors plus fiables. A partir de ces données, les entreprises réalisent des analyses en profondeur, leur permettant de mieux évaluer le marché et donc de pouvoir adapter leur positionnement.

### Quelles différentes options technologiques s'offrent aux entreprises qui souhaitent faire évoluer leur ERP ?

Les entreprises ont le choix entre les ERP complètement intégrés (fully integrated ERP), qui embarquent l'ensemble des briques fonctionnelles de gestion (comme ceux proposés par des éditeurs tels qu'Oracle et SAP), ou des solutions plus modulaires (best of breed) qui répondent notamment mieux à leurs spécificités métiers. Cette approche modulaire est rendue possible aujourd'hui par le développement des technologies d'interconnexion qui permettent à différentes solutions du marché

de communiquer presque nativement entre elles.

D'autre part, les dernières générations d'outils de gestion, qu'ils soient intégrés ou modulaires, embarquent de plus en plus de technologies d'intelligence artificielle et augmentée, de machine learning ou encore de data analytics offrant ainsi aux entreprises d'importantes capacités d'analyse.

Les entreprises doivent également choisir entre des ERP dans le cloud ou on-premise. Avec le cloud, elles pourront s'appuyer sur des solutions standards du marché, hébergées dans le cloud et dont les montées de version ou les mises à jour se feront automatiquement, de manière presque transparente. Néanmoins, les développements spécifiques devront être assez limités afin d'assurer la stabilité d'une solution « partagée » avec d'autres utilisateurs. Avec le on-premise, la solution est hébergée dans l'entreprise, lui laissant la liberté de pouvoir davantage adapter la solution à ses besoins spécifiques. Cette approche nécessite de disposer des infrastructures et compétences nécessaires à son hébergement, sa maintenance et ses mises à jour.

### Quels sont les facteurs clés de succès d'un projet ERP ?

Selon le type d'ERP choisi (cloud ou on-premise, intégré ou modulaire), l'approche sera différente en matière de gestion de projet, de même que les impacts sur les organisations et les modes de fonctionnement. Quoi qu'il en soit, la mise en place d'un projet ERP nécessite de redéfinir les processus de gestion, de les optimiser, de s'assurer que les informations soient au bon endroit... D'où la nécessité de la phase

de réflexion et de cadrage du projet, en amont du choix de la solution elle-même, ainsi que de l'implication de la direction générale, qui doit porter le projet et en être le « sponsor » en interne. L'accompagnement au changement, essentiel dans la réussite d'un tel projet, commence d'ailleurs dès cette phase amont. Il intègre, entre autres, des sujets de communication et de formation des utilisateurs avant, pendant et après le déploiement de la solution.

Le choix de l'équipe projet est également un facteur clé de succès. En fonction des modules de l'ERP qui seront déployés, il convient de définir des business process owners, qui connaissent bien l'entreprise et le métier, et qui peuvent avoir une bonne capacité de projection. Si l'ERP choisi est en mode SaaS (dans le Cloud), cette équipe projet a notamment pour vocation de vérifier la cohérence de l'outil avec les besoins fonctionnels de l'entreprise. La solution peut être déployée en mode itératif avec des phases de design de la solution, de construction et de test. Dans le cadre de cette approche, il est d'ailleurs conseillé de mener de front les phases de design et de construction, afin de s'assurer que les processus mis en œuvre aient du sens et sont cohérents entre eux.

Enfin, il est important de noter que la mise en place d'un ERP dépasse la seule dimension IT. Ce type de projet doit être envisagé de manière plus globale, comme un véritable projet de transformation de l'entreprise. L'ERP vient en effet en support de la stratégie de l'entreprise et en accompagne le pilotage. L'accès à l'information, aux données de l'ERP, est alors essentiel, notamment pour les reportings et les analyses qui serviront à ce pilotage. ■