

Quel ERP ? Pour quelle organisation ?



ERP. Trois lettres pour Entreprise Ressource Planning ou Planification des Ressources d'Entreprise. On l'appelle parfois PGI, pour Progiciel de Gestion Intégrée. Pour décrire son importance et sa fonction, on pourrait parler du système nerveux central de l'entreprise, voire de sa colonne vertébrale. Imaginez un énorme logiciel qui gère, en un bloc, tous les flux de l'entreprise. Apparue il y a une vingtaine d'années, indispensable désormais, encore faut-il se poser la question essentielle : quel ERP pour quelle organisation ?

C'était il y a 20 ans, la révolution ERP balayait tout sur son passage. Aujourd'hui, tous les grands groupes ont un ERP en place. Ils sont devenus incontournables. Pour s'en convaincre, la mise en oeuvre de ces outils pour des sociétés du CAC 40 peut en augmenter la valorisation de 10 à 15 %.

Difficile d'imaginer de s'en passer. Encore faut-il être certain de disposer de la solution adaptée. Pour y voir clair, remontons le temps. Au moins jusqu'avant la mondialisation. A l'époque, les organisations d'entreprises se caractérisaient le plus souvent par la verticalité des structures de décisions. En d'autres mots, elles étaient très hiérarchisées. Si chaque site, chaque entreprise d'un groupe disposait d'une certaine autonomie de gestion, elles se devaient aussi d'avoir des connaissances pluridisciplinaires. Puis, l'explosion des échanges, l'accélération des télécommunications, l'apparition d'organismes internationaux régissant les actes commerciaux ont donné lieu à une mutation profonde des organisations.

Hiérarchique ou Matricielle

Les structures hiérarchiques qui prévalaient jusqu'alors ont cédé la place à des structures matricielles. Dans ce cadre, le dialogue s'instaure avec plusieurs référents qui ont des intérêts communs mais également différents.



Imaginons par exemple le directeur logistique d'un pays au sein d'un groupe international. Son manager peut être le directeur général de l'entreprise. Celui-ci coordonne l'entreprise pour s'assurer que la logistique est en phase avec les ventes réalisées dans le pays, que tous les départements travaillent ensemble pour atteindre les objectifs et sont en ligne avec la stratégie sur ce pays. En revanche, au sein d'une organisation matricielle, le directeur logistique va aussi travailler avec son homologue au niveau groupe, le directeur "Americas" ou "Monde" par exemple. Dès lors, on pourra aligner les besoins mondiaux dans le groupe et déployer des stratégies d'entreprise qui dépendent de la bonne coordination de plusieurs pays. Dans ce cas, le scope est large, à l'échelon de plusieurs continents. Mais la problématique peut être similaire dans une société française dotée de plusieurs sociétés filiales sur le territoire national. Aussi, quand il est envisagé la mise en place d'un ERP, la question doit être posée. Au-delà de la réalisation

de la fonction recherchée : émettre une facture, gérer le recouvrement, le ticketing, expédier la marchandise...

L'ERP choisi est-il adapté à l'organisation ?

L'offre Microsoft : à chacun son ERP !

Historiquement, Microsoft fonde son offre de services sur deux ERP. L'un pour s'adapter aux besoins des PME, l'autre pour répondre aux attentes des grands groupes.



- Microsoft Dynamics 365 Business Central
- Microsoft Dynamics 365 For Finance and Operations

Successeur de Microsoft Dynamics NAV, Business Central est typiquement l'ERP des PME/PMI voire des filiales de groupes internationaux. Il s'agit d'un outil profilé pour des organisations hiérarchiques et non matricielles. Cet ERP est déployable plus facilement dans des contextes où les processus sont différents dans chaque pays. Pour simplifier, prenons le cas d'une entreprise où les processus divergent d'un pays à l'autre. Par exemple, imaginons qu'en France la logistique prépare les expéditions en suivant les étapes 1, puis 2 et 3 quand l'Allemagne le fait en suivant les étapes A puis B et C. Dans ce cas, l'ERP peut être mis en place sans blocage important tout en limitant la maintenance. De nombreuses raisons peuvent expliquer ces différences de processus, parmi elles les logiques de croissances externes générant des activités différentes. La stratégie n'étant pas forcément de développer un groupe mono métier.

De son côté, Microsoft Dynamics For Finance and Operations, connu auparavant sous le nom de AX, est typiquement l'ERP des sociétés de grande taille. Avec l'essor du cloud, les start-up sont concernées également par cet ERP dans la mesure où elles ont vocation à devenir de grands groupes. Contrairement à son petit frère dédié aux petites structures, cet ERP est taillé pour les organisations matricielles, transverses entre les sociétés d'un groupe.

L'objectif est de déployer des processus métiers communs entre filiales sur des aspects logistiques, ventes, finance, RH ou autres. L'idée est de permettre aux unités locales de se concentrer sur la réalisation des objectifs métiers. Ainsi, le directeur logistique aura à la fois le support du groupe avec ses processus éprouvés et celui de son directeur général pour la réalisation d'objectifs locaux. Bien entendu, il faudra au préalable définir ce qu'il est nécessaire de standardiser ou pas.

Deux cas de figures.

Un ERP Dynamics 365 For Finance est-il envisageable dans le cas suivant ? Deux pays d'implantation présentent des modèles d'affaires différents. La France développe un seul modèle par exemple Achat/Revente (Buy&Sell) quand les Etats-Unis y ajoutent l'activité d'Achat/Location (Buy&Rent). Ces différences ne posent aucun souci. En revanche, si les deux pays proposent la location mais ne gèrent pas de la même façon les retours en fin de contrat, les limites de l'ERP se font jour. Une investigation sur les impacts s'imposera et il faudra savoir s'il convient d'aligner les méthodes entre les pays ou garder les différences mais selon l'alternative suivante. Soit on garde ces différences parce que l'ERP peut le gérer sans trop de contraintes et qu'elles sont assimilables par des développements spécifiques à bien penser en amont pour

optimiser la maintenance. Dans ce cas, un développement spécifique coûte moins à court terme qu'une solution standard mais revient plus cher à maintenir sur le long terme. Ou bien ces divergences d'activité entre les deux pays sont conservées parce que le management l'exige et qu'il presse au déploiement de l'ERP. L'étude du contexte et des impacts est très clairement allégé. Il faut avancer comme on peut et parce qu'il le faut dans une logique qui se résume au Quick&Dirty. Dans ce cadre, la maintenance compliquée et coûteuse que l'on peut en attendre s'imagine facilement. Contrairement à ce l'on pourrait penser de prime abord, le choix de l'ERP n'est pas forcément lié à la taille de l'entreprise, mais bien à son organisation. Il y a peu, une société de plusieurs milliers de personnes avec un C.A s'approchant du milliard s'est trompée

clairement d'ERP en optant pour Finance Opérations alors qu'un Business Central était bien plus adapté. En effet, la société se développant par croissance externe n'avait pas de stratégie groupe identifiée avec des objectifs de standardisation des process. Ici le but du jeu était de maximiser les profits locaux sans vision globale partagée. Et surtout sans mettre en place au préalable une organisation de type matricielle qui permet ensuite de tirer tout le potentiel d'un outil tel que D365FO. On peut aussi se demander si un effet de seuil peut être envisagé pour mesurer le coût de l'installation/maintenance d'un ERP comme Dynamics For Finance and Opérations. En pratique, on estime qu'en général le coût global ne doit passer 1% du C.A annuel. Pour FiveForty, expert de Microsoft Dynamics For Finance and Operations, ce seuil de tolérance se situe plutôt entre 0,5 et 1%.

Pourquoi FiveForty° ?

Nos clients font appel à notre équipe d'experts ERP Dynamics 365 FO dans les cas suivants :

- Un projet de déploiement de l'ERP
- Suite au déploiement, ils sont confrontés à une surcharge de travail
- Les économies d'échelle tardent à être mesurées

Par ailleurs, le volume non maîtrisé d'incidents est l'une des principales préoccupations de nos clients.

Après notre intervention, nos clients rapportent que le volume d'incidents a été divisé par trois, ce qui a permis de réduire de 30% le nombre d'heures travaillées par les équipes finance.

Des gains de productivité plus faibles qu'annoncés sont la seconde source de leurs préoccupations.

Nos clients nous disent que suite à notre action, la meilleure coopération entre direction informatique et direction financière permet de fluidifier les processus. Et ils estiment le gain de temps à 30%.

On l'aura compris, bien choisir son ERP est primordial pour être certain d'optimiser les opérations financières, surveiller les performances en temps réel, anticiper les résultats et fluidifier les échanges ainsi que la collaboration entre les services. L'ERP bien adapté offre une chance réelle à l'expression des talents des équipes pour permettre à l'entreprise d'aller de l'avant en libérant tous ses potentiels. A une condition, avoir bien cerné tous les sujets à prendre en compte avant de se décider.

N'hésitez pas à nous contacter.

<https://fiveforty-group.fr/contact/>

Par J.Lascaux, Fondateur de FiveForty°