

## Chapitre 8 « ERP et performance : une enquête »

Ces exemples sont extraits du rapport CIGREF de H. JOMAA sur « Les déterminants de la performance des projets ERP dans les grandes entreprises » (version complète disponible sur le site du CIGREF et de l'AIM-Congrès 2006, on peut lire un interview de l'auteur sur [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)).

L'étude a été menée auprès de 6 grandes entreprises membres du CIGREF sur la base d'entretiens semi directifs. Les entreprises interrogées ont toutes dépassé la phase projet proprement dite (intégration, paramétrage...)

Secteurs d'activité	Services	Industrie	Public	Total
Nombre d'entreprises interrogées	2	3	1	6
Nombre de personnes interrogées	11	4	6	21
Types de progiciels de gestion intégrés <sup>9</sup>	CRM, ERP (métier, finance, comptabilité)	ERP (métier, finance, comptabilité)	ERP (comptabilité, achat)	-

### 1. Portée et rôle de l'ERP dans les grandes entreprises.

Deux populations peuvent être distinguées : les « opérationnels » utilisateurs de l'ERP pour exécuter leur activité et les « managers » utilisateurs de l'ERP pour la piloter.

- Pour les managers, l'ERP est d'abord un moyen pour faciliter la remontée d'information (le reporting) et de rendre celle-ci 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 en termes d'achats, à travers un ERP Achats, pour améliorer le pouvoir de négociation avec les fournisseurs, intégration d'un CRM pour améliorer la qualité de la relation client...). L'intérêt qu'accordent 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 ?). Il est un outil de la connaissance des pratiques organisationnelles et un outil prescriptif de l'organisation.
- Pour les utilisateurs, 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...). Les utilisateurs sont très sensibles aux changements apportés par l'ERP sur leur processus de travail ainsi qu'aux acteurs qui y seront impliqués. La finalité de l'outil leur est rarement communiquée et les formations qui leur sont dispensées sont généralement focalisées sur les aspects techniques et matériels de l'ERP.

Chaque acteur est plus ou moins conscient de la vision de l'autre. Sauf que les actions mises en oeuvre pour réduire cette différence ne sont pas toujours efficaces : une communication sur les objectifs du projet concentrée sur la phase du lancement du projet, des objectifs parfois oubliés sous la pression de la complexité technologique de certains projets, des formations souvent centré sur les traits matériels et de l'utilisation de l'outil, difficulté à faire adhérer les acteurs concernés au projet... etc.

Cette différence de perception entre utilisateurs et managers sur la portée de la technologie fait apparaître au sein des équipes, des premières tensions.

*« Les projets ERP, ce sont des projets complexes. Et donc, ils étaient très coûteux et comme c'étaient des technologies nouvelles, on est un peu tombé dans le piège que j'ai décrit tout à l'heure, c'est-à-dire qu'on a mis beaucoup d'énergie pour faire sortir la solution et parfois, on a perdu en cours de route les objectifs qu'on s'était fixés au départ d'optimisation des processus. Et c'est pour ça que quand vous lisez toute la littérature sur les ERP, beaucoup de gens, à juste titre, à mon avis, discutent la valeur ajoutée qui a résulté de ces projets là »*

Ce manque de visibilité sur les objectifs de déploiement de l'ERP peuvent conduire au contournement de l'outil (cas rares à cause de la contrainte d'utilisation imposée par le nouveau processus mis en place, par exemple, impossible de passer une commande d'achat en dehors de l'ERP Achat, impossible d'enregistrer une opération en dehors de l'ERP finance), ou à la sous exploitation de celui-ci (cas majoritairement rencontrés, par exemple, des conseillers clientèle qui utilisent un CRM pour gérer la relation client et non pour améliorer la qualité de service ou pour fidéliser la clientèle, ne pas utiliser le SI Achat pour choisir le fournisseur avec qui on a signé un contrat spécial ou un contrat de préférence, mais « juste » pour passer une commande de manière harmonisée...).

*« ...plus le projet s'adresse à des problématiques de transformation métier, et plus le succès du projet, c'est-à-dire son retour sur investissement, est lié à la manière dont l'ensemble des acteurs et pas simplement utilisateurs du SI se sont appropriés le projet et approprié le projet, pas simplement l'outil !... »*

*Les solutions, même si elles sont bonnes, ne passent pas si elles sont mises sur la table comme ça, si personne n'a compris qu'elles étaient les enjeux en matière de transformation des métiers, ... quelles sont les difficultés, vers quoi on va, avec quel rythme en matière de transformation, c'est quoi les freins, c'est quoi les leviers, c'est quoi le moteur pour le changement, c'est quoi le positionnement du projet en matière de communication, sur quoi je le vends, qu'est ce que ça va apporter aux différents acteurs, est ce qu'il y a effectivement une stratégie un peu win-win à l'intérieur du projet... c'est un petit peu tout ça. Si tout ça n'est pas compris et approprié, en général, vous n'avez pas les résultats des investissements que vous avez réalisés. »*

Par ailleurs, le rôle de l'ERP au moment du déploiement n'est pas perçu par tout le monde de la même manière. Le choix de l'ERP dans les grandes entreprises est généralement motivé par la volonté d'harmoniser les processus de travail, de les standardiser et/ou de les rationaliser afin de rendre l'information plus fiable, plus transparente, de gagner en productivité...etc. Ces processus standards forment la couche générique de l'ERP tel qu'il est proposé par l'éditeur qui « prétend répondre aux besoins de plusieurs entreprises selon des solutions éprouvées et référées à des best practices qui sont autant de règles standards de gestion. Tandis que sa couche spécifique, configurable donc personnalisable, a pour objectif de prendre en compte les caractéristiques particulières de l'organisation à l'occasion d'un long et fastidieux travail de paramétrage. » (Guffond J.L. et Leconte G. (2004).

L'ERP n'est donc pas un outil intrinsèquement mauvais qui rend rigide les processus de l'entreprise et inhibe toute créativité. L'ERP peut continuer à faire l'objet d'appropriation par les acteurs au-delà de la phase de paramétrage et d'intégration de l'outil. Mais, ces possibilités de « personnalisation » de l'outil sont très encadrées par les dirigeants afin de respecter l'objectif de départ du projet qui est d'harmoniser les pratiques en standardisant les processus. Ainsi, même si la transformation des processus est fortement inspirée par ceux proposés par l'éditeur (voire simplement calqués dans la plupart des cas), il y a toujours « un minimum » d'appropriation par l'entreprise dans la phase de paramétrage et d'intégration. Cette phase est critique dans la réussite de l'implémentation de l'ERP, puisque selon les modalités d'appropriation, les bonnes pratiques sur lesquelles se base l'ERP, peuvent se transformer en « mauvaises » pratiques.

*« Parce qu'on disait : il faut que l'entreprise s'adapte à l'ERP, l'ERP contient des best practices. C'est un message qui est très dangereux parce que c'est vrai qu'avec un ERP on peut mettre en place des best practices mais d'un autre côté, les possibilités de paramétrage des ERP sont telles que vous pouvez rapidement passer d'un semblant de best practices à des worse practices parce que vous mettez en place une pratique qui est compliquée. Aujourd'hui, dans les entreprises, la priorité c'est de faire simple et l'ERP peut être une arme à double tranchant, peut être dangereux parce qu'il vous donne tellement de possibilités que du coup, l'utilisateur peut être tenté de faire des choses compliquées. »*

Le caractère structurant de l'ERP n'est donc pas une contrainte subie, mais une volonté de la part des dirigeants, notamment, d'harmoniser les processus et de les rationaliser.

L'ERP est alors déployé pour répondre à un besoin de changement. Or, même si tous les acteurs perçoivent bien l'impact de l'ERP en matière de changement, le degré et l'ampleur de ce changement ne sont pas toujours partagés. Par ailleurs, les acteurs impliqués (managers et utilisateurs) ont tendance à voir dans l'ERP la cause de ces changements (dont ils ne perçoivent pas tous l'intérêt à cause de la différence de perception de la portée de l'outil, plus particulièrement, de son esprit) et non l'occasion d'apporter des changements voulus à l'entreprise. Cette subtilité dans la perception des acteurs du rôle de l'ERP entre cause du changement et occasion ou opportunité d'apporter un

changement voulu à l'entreprise, fait naître chez les acteurs des réticences et une certaine appréhension vis-à-vis de l'outil. Cet aspect a été souligné dans les entretiens comme une variable critique à la réussite de l'intégration d'un ERP.

*« J'ai vu des exemples d'échecs cuisants sur ces sujets (les projets ERP) parce que clairement la mise en place d'un ERP est vraiment un sujet de transformation et l'accompagnement avant tout... L'intégration d'un ERP peut être une catastrophe à différents titres : soit vous prenez un ERP et vous voulez ne pas changer vos processus et donc vous modifiez l'ERP... et là, rien qu'au niveau de la solution informatique, c'est déjà planté. Ou alors, vous voulez appliquer, ce qui n'est pas simple, y compris en termes de gouvernance et des relations avec les métiers, strictement les processus standards implémentés dans l'ERP. Et à ce moment là, pourquoi pas, mais il faut avoir bien conscience que ce que vous engagez c'est un projet de transformation. Et si vous engagez un projet de transformation, il faut que : un, tout le monde en soit bien convaincu et que, deux, vous vous donniez les moyens d'accompagner la transformation ».*

Ainsi, on remarque que les différences dans l'appréhension de la portée et du rôle de l'ERP dans l'entreprise est une première source de conflit et de perte d'efficacité au sein des entreprises. Pour l'éviter, la communication sur l'esprit de la technologie déployée (et non seulement sur ses caractéristiques techniques) et sur l'apport de l'outil en tant qu'opportunité de changement est un facteur critique de contribution de l'ERP à la performance de l'entreprise.

## **2. Place de l'ERP par rapport autres sources de structure de l'entreprise**

La performance de l'entreprise, ou d'une de ses entités dotée d'un ERP, est fonction de plusieurs variables dont l'outil. Ce constat, unanimement partagé, pose deux principaux problèmes : d'une part, l'identification des autres variables critiques qui conditionnent la performance de l'entreprise (ou de la fonction en question), et d'autre part, la manière dont ces variables s'articulent entre elle à travers l'activité des acteurs. Ces problèmes sont clairement posés par les acteurs interrogés, notamment par les managers responsables du pilotage de la performance de leurs équipes. La réponse est loin d'être évidente pour eux.

Dans certaines entreprises, le suivi de la performance d'une entité dotée d'un ERP est considéré comme une source de structure de l'entreprise. Les indicateurs revêtent dans ce cas une double dimension : cognitive et normative. En effet, 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 cible de performance). Cette source de structure présente pour les acteurs à la fois une ressource (une motivation, un objectif à atteindre...) et une contrainte à leur action (cadre de leurs actions, obligation d'atteinte des objectifs...). Elle est ainsi utilisée comme une action d'accompagnement du changement.

*« ... La notion de pilotage de la performance, elle est incluse dans ce qu'on appelle la conduite du changement. C'est pas deux sujets séparés. C'est pas le même sujet non plus. C'est inclus dedans, c'est une partie, le pilotage de la performance c'est une partie de la conduite du changement dans (les) projets de transformation d'une manière générale.... Le pilotage de la performance est un levier d'accompagnement du changement ça permet à l'ensemble des acteurs d'avoir une vision partagée de voilà ce qu'il faut atteindre et voilà où en est on. Et ces indicateurs là sont extrêmement importants parce qu'ils sont tous des démembrés du bilan économique. »* (Dirigeant responsable de l'accompagnement du changement).

Ainsi, le suivi de la performance, contrairement à ce que les approches théoriques mettent en avant, n'est pas un résultat de l'institutionnalisation des interactions entre les acteurs et les propriétés structurelles de l'entreprise (ou sources de structure), mais une des propriétés structurelles (en tant qu'outils cognitifs et normatifs) identifiées comme critiques à la réussite du déploiement d'un ERP.

L'apport du suivi de la performance à la structuration des équipes dotées d'un ERP est reconnu par les acteurs de ces équipes et même réclamé (un utilisateur qui n'a pas reçu le dernier tableau de bord suite à un retard de fabrication, dit « manquer de repères chiffrés »).

Les autres sources de structuration des entités dotées d'un ERP les plus évoquées dans les entretiens sont relatives à : l'outil (surtout en termes de fiabilité, que « ça marche ») de la compétence des acteurs qui l'utilisent (compétence métier), de la structure organisationnelle de la fonction (composition des équipes, structure du management...) et de l'efficacité du processus de travail pris de bout en bout (à ne pas confondre avec le processus de travail que l'ERP décrit).

La phase d'usage est tout aussi importante (voire plus importante) que la phase de paramétrage et d'intégration de l'ERP. Même si, l'entreprise a suivi dans ces deux phases (paramétrage et intégration), des schémas participatifs pour prendre en compte et impliquer les utilisateurs dans le changement qu'apportera l'outil à leurs pratiques, la phase de généralisation de l'usage est l'épreuve la plus délicate à passer. Interrogé sur la performance de ses équipes, un manager d'une unité dotée d'un CRM précise :

*« ...Ça montre bien qu'il y a une problématique quelque part. Elle n'est pas avec une inconnue unique la problématique. Ça serait trop simple, c'est justement une équation avec sept ou huit inconnus... C'est bien le problème! Mais, il y a des inconnus qui commencent à être connus. Les outils s'en est un.... la compétence (des équipes)... (On fonctionne) aujourd'hui avec des gens qui apprennent le métier, donc forcément n'ont pas la même rentabilité ni la même productivité que des gens qui sont autonomes et expérimentés. Donc ça, ça fait partie de l'explication. Des équipes qui ont des tailles trop importantes ... parce que derrière, il faut trouver la structure... hors vous êtes dans des équipes en construction...*

*Alors tout ça, oui, finit par émerger, mais se met petit à petit dans le temps. Ce n'est pas aussi simple que ça en a l'air. Quand vous mettez tous ces ingrédients là bout à bout, benh, vous avez une bonne partie de l'explication. C'est qu'on est en devenir. On va progresser, on va s'améliorer, mais, c'est clair qu'on a aussi besoin d'un peu de temps, au moment où je vous parle.»*

L'analyse de la contribution de l'ERP à la performance des entreprises ne peut donc se faire d'une manière isolée des autres propriétés structurelles de l'entreprise et de leur interaction avec les acteurs. Pour se faire, nous constatons le besoin des acteurs de suivre ces évolutions dans le temps.

### **3. Intégration de la dimension spatio-temporelle dans l'analyse de la performance de l'ERP**

Dans l'identification des sources de structure de l'entreprise, nous constatons que l'intégration de la dimension espace est primordiale. Ainsi, dans le déploiement d'un ERP sur la fonction finance dans une multinationale, l'intégration de la réglementation en vigueur parmi les propriétés structurelles de l'entreprise devient critique. Pour le déploiement d'un CRM sur une entreprise multi-sites (même si tous les sites se trouvent dans le même pays), fait ressortir la culture des utilisateurs, conseillers clientèle comme une propriété structurelle importante qu'il faut mettre en avant dans les démarches de communication et d'accompagnement du changement.

La dimension temporelle est aussi primordiale dans l'analyse de l'évolution des interactions acteurs-propriétés structurelles. La performance des équipes passe en effet par le rythme de stabilisation des changements qu'elles vivent. Pour tenter de maîtriser les changements apportés dans une entité dotée d'un ERP, il faut suivre ces changements dans le temps pour bien l'accompagner.

*« Chaque équipe a son vécu, son histoire, elle a démarré de zéro, donc elle a dû se débrouiller par soi même, la difficulté elle vient de là parce qu'elle (l'harmonisation des processus) vient sur un terrain qui est déjà existant et qui n'est pas cultivé par tous de la même manière. Il faut reprendre les bases. Et on a beau mettre en place des groupes de travail, d'échange, on se met d'accord sur ce qui existe à droite et à gauche ou sur des solutions nouvelles, mais après, il faut les redéployer au niveau de chaque individu dans toutes les équipes.*

*C'est comme à l'armée. C'est pas parce que vous décrêtez que tout le monde doit marcher au même rythme, aux mêmes pas qu'on y arrive tout de suite. Il faut des exercices de répétitions pour le 14 juillet, ils répètent, ils répètent toute l'année pour que ce soit nickel ce jour là ! Et benh, c'est un peu pareil, il faut répéter longtemps pour arriver à ce que tout le monde soit au même rythme et que vous ne voyez plus de choses qui dépassent à droite ou à gauche. »*

L'intégration de la dimension espace-temps permet alors d'identifier les sources de structures critiques dans une organisation et de suivre leurs interactions avec les acteurs avant que ces interactions deviennent des routines organisationnelles qui conditionnent d'une manière durable la performance de l'entreprise.

Ainsi, dans les terrains observés du milieu de l'assurance, le changement organisationnel qui se noue lors du déploiement d'un CRM est continu et presque sans lieu d'origine bien circonscrit. Comme souligne Licoppe (2005) le paramétrage constitue un processus évolutif durant lequel le progiciel intégré est continuellement remanié et ajusté à une organisation elle-même en transformation. Le paramétrage se construit dans des boucles d'apprentissage et de négociations qui se distribuent dans des pans entiers de l'organisation.