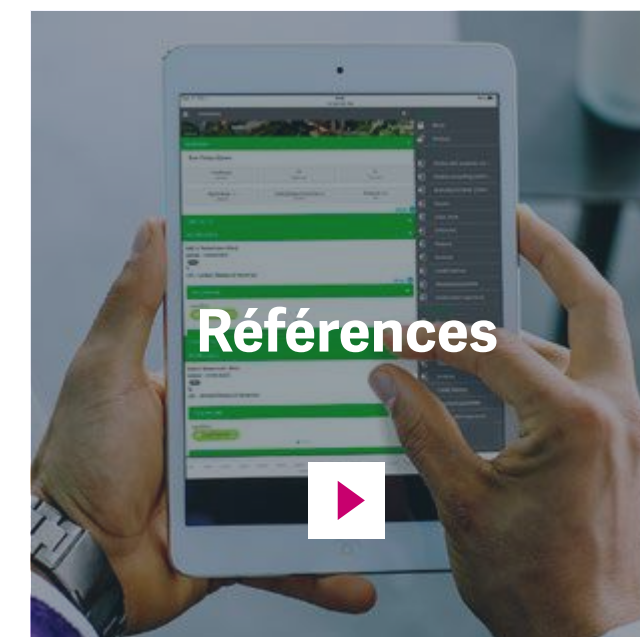
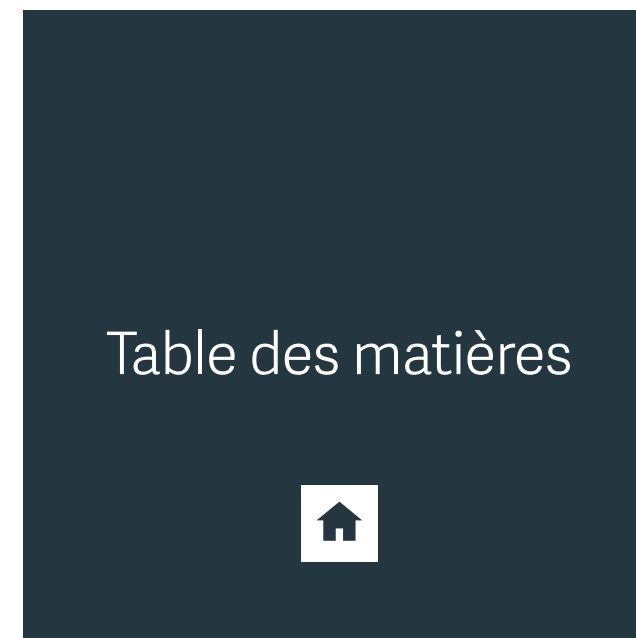


sage

QU'EST-CE QUE L'ERP ?

GUIDE DU DIRIGEANT





Introduction

Savez-vous ce qu'un progiciel de gestion intégrée, plus communément appelé ERP, peut apporter à votre entreprise pour l'aider à atteindre ses objectifs de croissance ?

Connaissez-vous vraiment le spectre des possibilités qu'offre ce type de solution ? Quant à son implémentation, faut-il privilégier une solution hébergée sur site ou dans le cloud ? Quelles sont les questions à se poser pour faire le bon choix ?

Pas de panique.

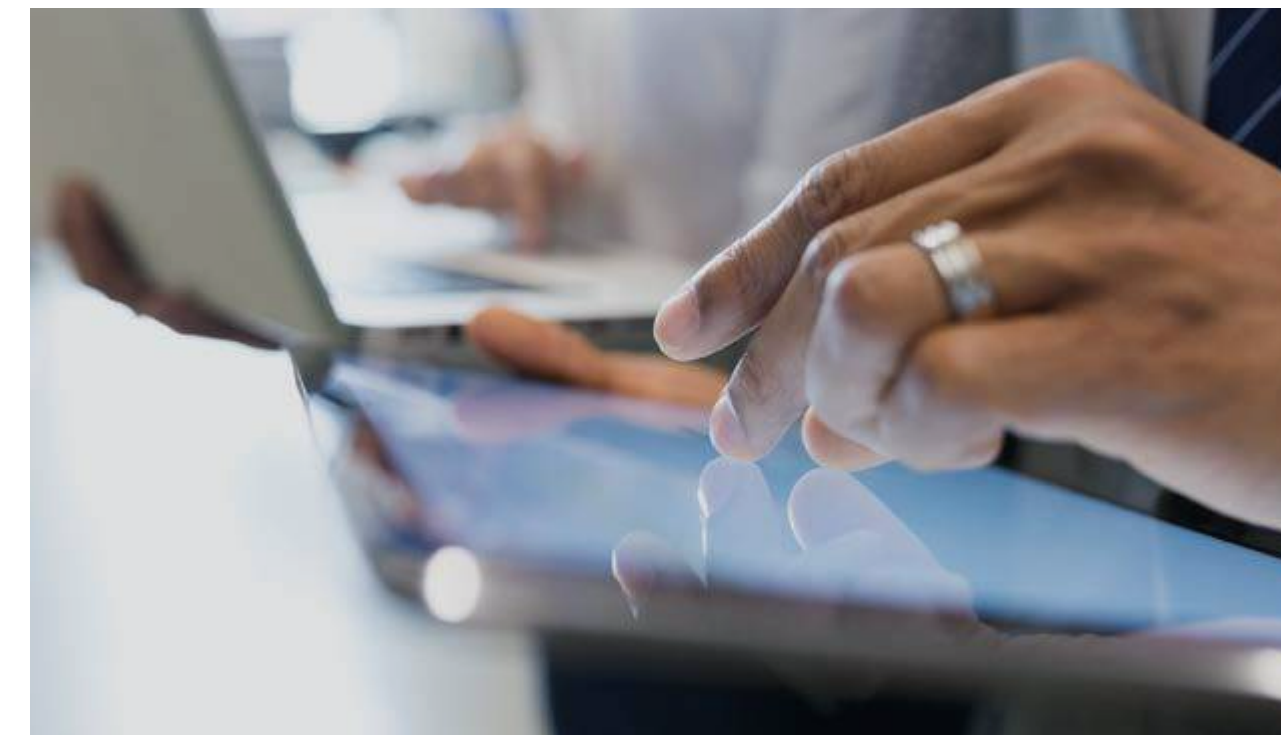
Si vous êtes dirigeant d'entreprise, gérant, ou responsable d'activité ...au sein d'une structure de taille moyenne ou en plein essor, et que pour vous, ces solutions de gestion intégrée n'ont été jusqu'à lors que source de confusion, alors, ce guide est fait pour vous.

En quoi ce guide peut-il vous aider ?

Si vous n'arrivez toujours pas à justifier le retour sur investissement de votre projet d'ERP à cause de coûts annexes additionnels, ou que vous vous demandez encore si la solution a bien été appropriée par vos collaborateurs, ou alors que vous constatez finalement que la solution ne permet pas de répondre aux besoins de votre activité, ce guide est là pour vous aider.

Comment ? En vous apportant les réponses aux questions que les dirigeants d'entreprise se posent sur la mise en place de ce type de solution au sein de leur organisation. Nous vous partagerons donc leurs **retours d'expériences**. Nous reviendrons également sur l'évolution de ces solutions au cours des dernières décennies, puis nous vous présenterons **les principaux avantages d'un ERP**.

Nous vous expliquerons ensuite comment une solution ERP peut **accompagner votre entreprise dans sa quête de croissance**, avant de revenir sur les événements qui **ternissent la réputation des ERP**. En conclusion, nous vous dévoilerons **l'avenir de l'ERP**, et comment celui-ci transformera le fonctionnement de votre activité.



Qu'est-ce que l'ERP ?

Un progiciel de gestion intégré, ou « Enterprise Resource Planning » en anglais, est une solution logicielle de gestion destinée à un public d'entreprises allant de la PME en croissance aux grands groupes installés. Un système ERP intègre l'ensemble des processus de l'entreprise, de bout-en-bout : la gestion commerciale, incluant la gestion des stocks et des commandes mais aussi la facturation, la comptabilité, les ressources humaines, la gestion de la relation client (CRM) et autres processus transverses.

On retrouve ce type de solution dans un grand nombre d'industries : industrie de fabrication, distribution, commerce de gros ou de détail, services aux entreprises, informatique, etc.

L'ERP connecte les fonctions de l'entreprise. Les collaborateurs d'une entreprise intervenant sur des périmètre métiers différents (comptabilité, vente, production ou autre) peuvent partager des informations en se fiant à un référentiel unique pour répondre à leurs besoins. L'ERP permet d'homogénéiser le Système d'Information de l'entreprise en un système unique couvrant un large périmètre d'activités de gestion.

Nick Castellina, VP et directeur du groupe de recherche pour le groupe Aberdeen, en témoigne « Un [ERP] offre aux chefs d'entreprises des fonctionnalités qui leur permettent de connaître en temps réel leurs indicateurs d'activité liés à la performance de l'entreprise, [comme par exemple] le nombre de produits fabriqués et la rentabilité associée. »





« Un ERP connecte les fonctions de l'entreprise en partageant des informations communes grâce à un référentiel unique : données comptables, achats, vente, gestion des stocks, ressources humaines, chaîne logistique... L'ERP garantit l'unicité de l'information au sein de toute l'entreprise. »

Nick Castellina, vice-président et directeur du groupe de recherche, **Aberdeen Group**

L'histoire de l'ERP



L'histoire de l'ERP



années 1960

années 1970-1980

années 1990

années 2000

2006-2017

Dans les années 1970 et 1980, des ingénieurs en informatique ont créé des systèmes de gestion permettant de gérer les process de fabrication et autres opérations de l'entreprise : ces systèmes se sont vu attribuer l'acronyme MRP, de l'anglais « Material Requirements Planning » (« planification des exigences matérielles ») puis MRP II, « Manufacturing Resource Planning » (« planification des ressources de production »).

L'histoire de l'ERP



années 1960

années 1970-1980

années 1990

années 2000

2006-2017

Dès les années 1990, on pouvait utiliser un système MRP ou ERP pour gérer les stocks et autres processus opérationnels, ainsi que les fonctions administratives, comme les ressources humaines.



L'histoire de l'ERP



années 1960

années 1970-1980

années 1990

années 2000

2006-2017

Au début des années 2000, le cabinet Gartner déclarait que l'ERP, tel que nous le connaissions, était révolu, et que l'avènement d'une nouvelle ère était proche, celle de « l'ERP II ».

Celui-ci devait conjuguer une accessibilité de la solution depuis Internet et un accès en temps réel à des informations indispensables à la gestion de l'entreprise. L'ERP II s'est donc enrichi pour intégrer la veille stratégique (BI ou business intelligence) et des opérations client, comme l'automatisation de la force de vente, l'automatisation marketing ou encore le commerce en ligne.

« Depuis sa création, au début sous le sigle MRP, l'ERP a évolué pour devenir plus riche et plus complet, et il est désormais utilisé pour connecter davantage de fonctions au sein de l'entreprise », affirme Castellina.

« Les éditeurs de logiciels ERP développent des fonctionnalités toujours plus riches, intégrant et automatisant les opérations administratives, les process comptables et financiers, ainsi que les opérations de la chaîne de production... tous couvrant les spécificités du secteur d'activité concerné, offrant ainsi les fonctionnalités dont ces industries ont besoin. »

L'histoire de l'ERP



années 1960

années 1970-1980

années 1990

années 2000

2006-2017

Au cours des dix dernières années, les solutions SaaS ou dans le cloud ont servi de tremplin à la croissance de l'ERP, en le rendant plus abordable, et plus rapide à implémenter.

Castellina explique en effet que « aux débuts de l'ERP dans le cloud, peu d'entreprises étaient prêtes à franchir le pas et envisager son utilisation. Mais nous avons pu parallèlement remarquer que le nombre d'activités disposées à utiliser une solution dans le cloud a augmenté. »

Les solutions d'ERP dans le cloud ont beau avoir gagné en popularité, de nombreuses organisations continuent de s'orienter vers des solutions sur site pour répondre à leurs besoins.

« Il y a toujours des entreprises qui préfèrent conserver leur solution sur place et sur site, » ajoute Castellina. « Le département informatique a ses préférences, ou le personnel de l'équipe informatique est déjà en place et l'équipe est conséquente, [ou] ils s'inquiètent de la sécurité [et] de la maintenance. »

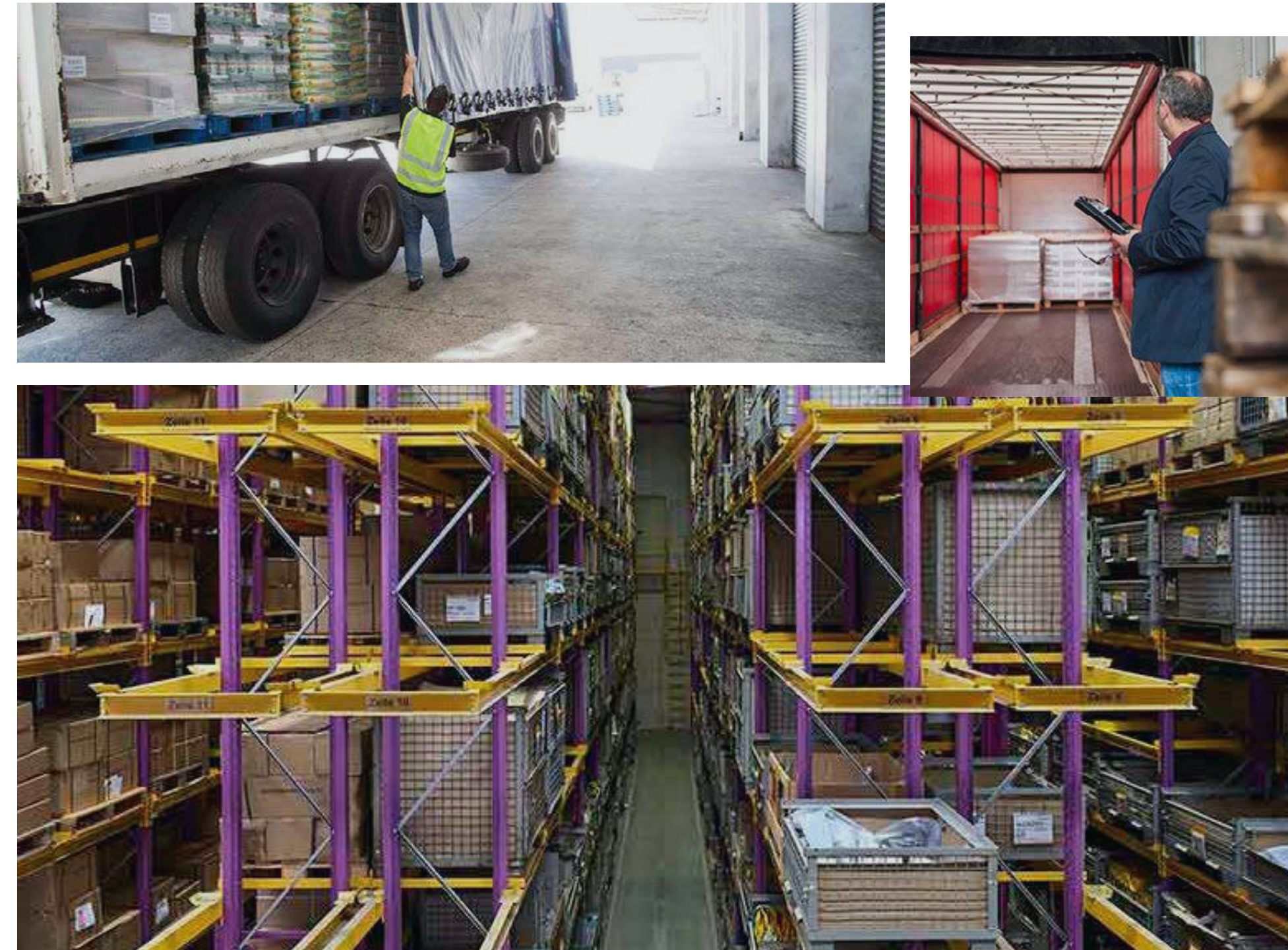
Un système d'ERP moderne permet une veille stratégique et un reporting en temps réel : c'est un outil nécessaire pour les responsables et gestionnaires qui doivent savoir ce qui se passe à tous les niveaux de leur activité.

Même si par nature, un ERP se destinait initialement aux grandes entreprises, il a su convaincre et répondre aux exigences d'entreprises de taille moyenne et celles plus petites affichant de forts objectifs de croissance. Ces dernières n'hésitent plus à se tourner vers un système ERP dès lors que leur solution de comptabilité ne couvre plus entièrement leurs besoins.

Principaux avantages de l'ERP

Dans les grandes entreprises ou dans celles de taille moyenne ou en forte croissance, il n'est pas rare que les responsables et gestionnaires ne soient pas en mesure d'accéder à leurs propres indicateurs d'activité, les laissant dépourvus de visibilité sur leurs opérations. En méconnaissance de **l'état des stock** de leur entreprise à un temps précis, ils risquent d'ignorer les quantités nécessaires au bon déroulement des opérations. Une solution ERP permettrait à ces responsables d'éviter ce type de situation.

Avec l'intégration de différents modules logiciels en un système ou une solution unique, les dirigeants sont en mesure de garder **la visibilité sur l'ensemble des opérations en cours, et ce à chaque niveau de l'activité** : les tâches opérationnelles et administratives, la comptabilité et les finances, les RH, les achats, la production, la gestion de la gestion de l'entrepôt, les ventes et le marketing, le service client et plus.





Eric Kimberling, de Panorama Consulting Solutions, compte à son actif plus de 20 ans d'expérience dans le conseil aux entreprises de toutes tailles sur l'ERP. Il nous confie :

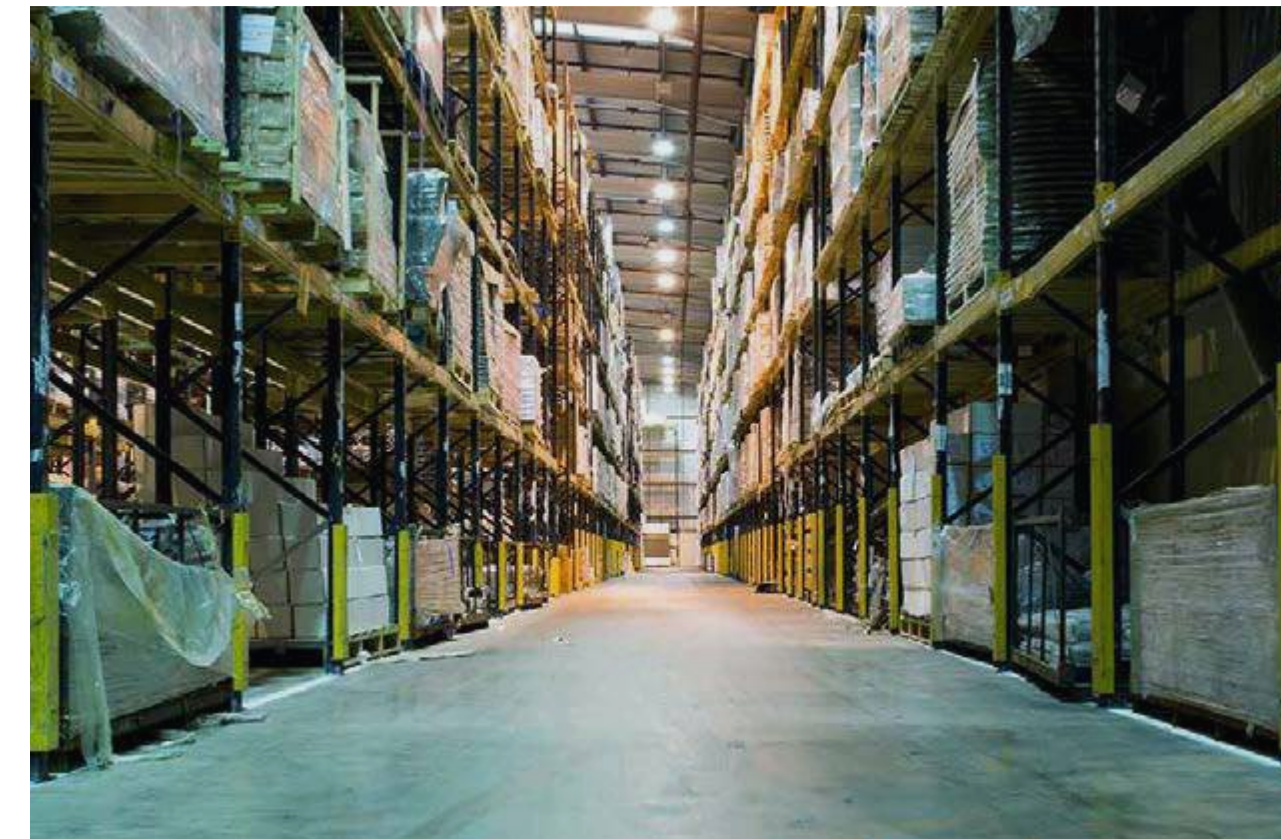
« En plus d'optimiser votre efficacité et de vous permettre de vous consacrer à des activités plus rentables et à plus forte valeur-ajoutée, un ERP doit également vous donner davantage de visibilité pour connaître l'état d'activité à tous les niveaux de votre entreprise. »

Cas pratique : un Directeur Financier exerçant au sein d'une entreprise de fabrication et distribution.

Afin de prendre ses décisions de la manière la plus avisée possible, il a besoin de connaître en temps réel l'état des finances et des stocks. Or, il accède difficilement à ces informations, rendant la prise de décision plus longue, risquée et complexe.

« D'un point de vue comptable, [l'ERP permet] de connaître en temps réel mes niveaux de stocks ou son évolution, à tout moment, plutôt que de devoir attendre 30 ou 45 jours... soit la fin d'une période [financière] », explique Eric Kimberling.

Si le directeur financier connaît les coûts liés aux stocks et sait donc ce que l'entreprise devrait commander à l'avance, il peut dès lors gérer l'activité de manière plus efficace. De plus, il et d'autres responsables pourront consacrer leur temps à des activités plus rentables, comme le développement de leur base client.



« Au-delà de la comptabilité, notre ERP nous permet de connaître la quantité exacte de stocks dont nous avons besoin pour répondre à la demande, et nous disposons de données et analyses plus fiables pour prendre les bonnes décisions. Ceci nous permet de réduire et optimiser nos inventaires, de limiter les gaspillages et de finaliser plus rapidement les opérations en cours. »

Eric Kimberling, **Panorama Consulting Solutions**

En résumé, une solution d'ERP doit permettre :



De gérer et suivre au quotidien, l'ensemble des informations et des services opérationnels de l'entreprise



D'accéder simplement et rapidement à toutes vos données de gestion et indicateurs d'activité, pour prendre les bonnes décisions



De garantir un référentiel unique avec une seule base de données émanant des différents services : comptabilité, achats, ventes, production etc.



De simplifier l'analyse des ventes et de faciliter la planification de l'activité

ERP, quelles objections ?

Les avis autour des ERP restent partagés au sein de la sphère professionnelle. **Il est trop complexe.** Intégrant un maximum de fonctionnalités, l'appropriation de l'outil par les collaborateurs est difficile, entraînant perte d'efficacité. **Il est trop long à mettre en place.** Plusieurs mois sont nécessaires à l'équipe projet pour décrire et faire adopter les nouveaux protocoles. **Il est trop cher.** Outre l'acquisition des licences, des besoins de financement supplémentaires sont ajoutés pour supporter des coûts annexes de déploiement et maintenance. **Il déstabilise l'entreprise** et remet en cause les habitudes de travail.

« Nous résumons l'ERP à « Expensive, Regret and Pain ». Les solutions modernes de gestion intégrée ne s'apparentent plus à ces ERP classiques mais à des solutions agiles qui améliorent le business des entreprises. »





« Nous avons récemment opté pour la mise en place d'une solution ERP traditionnelle. Une erreur. Le coût final du projet s'est soldé par une facture de 150 000 €. C'est un investissement démesuré pour une entreprise de taille modeste. »

David Hardstaff, conseiller en planification pour les entreprises **DKNS Associates**

Une autre raison de l'échec de l'implémentation d'un ERP : le **manque de planification de la part de l'équipe projet** qui déploie la solution. Nick Castellina du groupe Aberdeen insiste sur le fait qu'avant d'investir, l'équipe dirigeante doit absolument déterminer en amont si leur activité est prête pour passer le cap.

« Si vous souhaitez réussir la mise en place de votre ERP, il est crucial **de déterminer au préalable si votre activité nécessite un support fonctionnel plus large que celui couvert par vos solutions actuelles** et de définir quels aspects l'ERP pourra optimiser »

Il ajoute : « Si vos opérations continuent d'accomplir leurs missions et que la technologie ne freine pas le développement de votre activité, il n'est alors pas encore temps de [vous tourner vers] un ERP. »

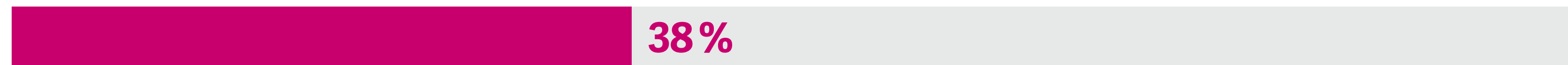


« Incontestablement, tout projet d'[ERP] échouera si vous n'avez pas clairement défini ce que doit vous apporter la solution [ou] si vous n'avez pas clairement identifié la fonctionnalité dont votre activité a précisément besoin. »

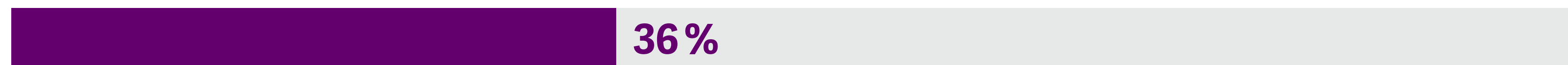
Nick Castellina, vice-président et directeur du groupe de recherche, **Aberdeen Group**

Étude utilisateurs : résultats

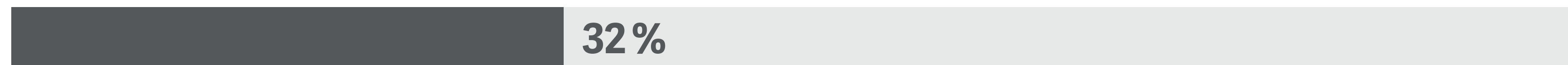
% d'utilisateurs mécontents par les coûts de déploiement ou de maintenance d'un ERP



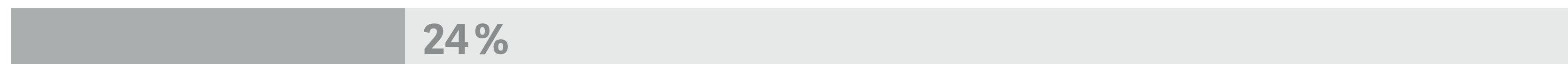
% d'utilisateurs recherchant une solution plus flexible



% d'utilisateurs pour qui l'appropriation de l'outil fut difficile



% d'utilisateurs déçus par la non disponibilité de la solution sur terminaux mobiles



En résumé, une chose est sûre : un responsable d'entreprise qui souhaite implémenter une solution d'ERP pour accompagner sa croissance, qu'elle soit hébergée sur site ou dans le cloud, doit effectuer une analyse préliminaire afin d'étudier les besoins de chaque partie prenante, et de planifier minutieusement chaque étape du projet. L'objectif restera pour lui de maximiser son retour sur investissement.

Les solutions ERP hébergées dans le cloud sont généralement moins coûteuses que les solutions sur site en ce qui concerne le déploiement et la configuration, de par la nature du SaaS. Tout ceci tend à suggérer que **les systèmes d'ERP dans le cloud représentent l'avenir.**



Passer en mode ERP

Avant de se lancer dans le choix d'une solution d'ERP, il est indispensable de connaître précisément les besoins de votre activité, afin d'identifier comment la solution vous permettra d'y répondre.

Il existe quelques signes avant-coureurs qui révèlent que votre entreprise a probablement atteint les limites de son système de gestion en place : l'impossibilité de trouver la bonne information ou d'identifier son origine, des données hétérogènes provenant de différents services etc. Prendre conscience qu'il est temps pour votre entreprise de passer à une gestion moderne de son activité constitue la première étape.

Variables négligées lors l'implémentation et menant à l'échec du projet d'ERP :

	L'impact de l'implémentation sur les processus actuels de l'entreprise
	L'utilisation que les collaborateurs feront de la solution dans leurs fonctions
	Le coût global du projet
	Le temps nécessaire au déploiement de la solution

Les dirigeants se posent deux principales questions : combien de temps la mise en place va-t-elle prendre ? Quel est le montant global de l'investissement pour mon entreprise ? A cette question, il n'y a pas de réponse toute faite. Cela dépend de variables firmographiques comme la taille de l'entreprise et son secteur d'activité, mais surtout de l'étendue des besoins de l'entreprise, d'un point de vue fonctionnel.

D'après l'étude indépendante Panorama sur l'ERP réalisée sur les cinq dernières années, le coût moyen d'implémentation d'une solution ERP s'élève environ à 6,1 millions de dollars et s'étale sur une durée moyenne de 15,7 mois.





Eric Kimberling, de Panorama Consulting Solutions, conseille depuis 20 ans des responsables dans l'implémentation de leur ERP. Il explique :

« N'abordez pas un projet [ERP] comme un projet lambda. Assurez-vous d'accorder une attention toute particulière aux personnes en charge du changement organisationnel au sein de votre entreprise. Ces changements doivent bien entendu être accompagnés de formations utilisateurs, mais de nombreux aspects inhérents au projet doivent être pris en compte bien avant que la formation soit dispensée, sinon, celle-ci risque de ne pas être efficace. »

Le coût global d'une solution ERP tend à baisser, et devient donc plus accessible pour des structures de plus petite taille. David Hardstaff explique que :

« L'investissement de départ peut être optimisé... Il existe des offres plus abordables, moins complexes et beaucoup plus flexibles fonctionnellement ; ces systèmes modulaires proposent aussi une interface avec des solutions tierces de CRM ou de e-commerce. »

Un ERP représente un investissement en temps et en ressources.

9 questions pour mieux appréhender l'acquisition d'une solution ERP :

- ✓ L'offre logicielle est-elle complète et permet-elle de gérer et suivre l'ensemble des services opérationnels de l'entreprise ?
- ✓ Intègre-t-elle les dernières innovations technologiques ?
- ✓ Est-elle simple et intuitive d'utilisation ?
- ✓ Est-elle assez souple pour s'adapter à de futures évolutions organisationnelles ?
- ✓ Peut-elle être facilement personnalisée selon les besoins ?
- ✓ Cette solution dispose-t-elle d'une assistance en ligne dédiée ?
- ✓ Permettra-t-elle de réduire le temps que mes collaborateurs passent à saisir manuellement des informations dans différents systèmes ?
- ✓ Permettra-t-elle d'améliorer l'efficacité globale de mon activité ?
- ✓ Le déploiement de la solution sera-t-il rentable ?

Sur site ou dans le cloud ?

La question qu'un grand nombre de responsables d'entreprise se posent : **vers quel mode d'hébergement m'orienter pour répondre au mieux aux besoins de mon organisation ? Sur site ou dans le cloud ?** De manière générale, la taille et la structure de votre activité sont les facteurs déterminants.

« Si l'organisation de votre activité est décentralisée avec des services opérationnels qui évoluent de manière indépendante, alors une solution optimisée est plutôt recommandée », explique Kimberling.

Une entreprise plus petite et en croissance, et qui dispose d'une infrastructure encore assez légère en processus de gestion, voir ne dispose pas de service informatique, devrait plus opter pour l'utilisation d'une solution ERP dans le cloud. À l'inverse, une grande entreprise déjà bien établie aura besoin d'un type de solution différent, qui prendra davantage de temps à déployer et mettre en place.

Kimberling ajoute : « Si vos processus de gestion sont rigides et cloisonnés et que vous repenser votre approche organisationnelle pour accompagner votre croissance, une solution autre que le cloud répondra davantage et plus spécifiquement à vos besoins métiers »



« La solution miracle standard qui convient à toute organisation n'existe pas. Il faut avant tout bien définir ses objectifs et fixer le cap de la stratégie sur le long terme, pour comprendre ce qu'elle permettra d'accomplir. De là, vous délimitez la portée de votre projet ERP dans son ensemble : adopter un système classique d'ERP, ou bien s'orienter vers une solution modulaire complètement optimisée ? »

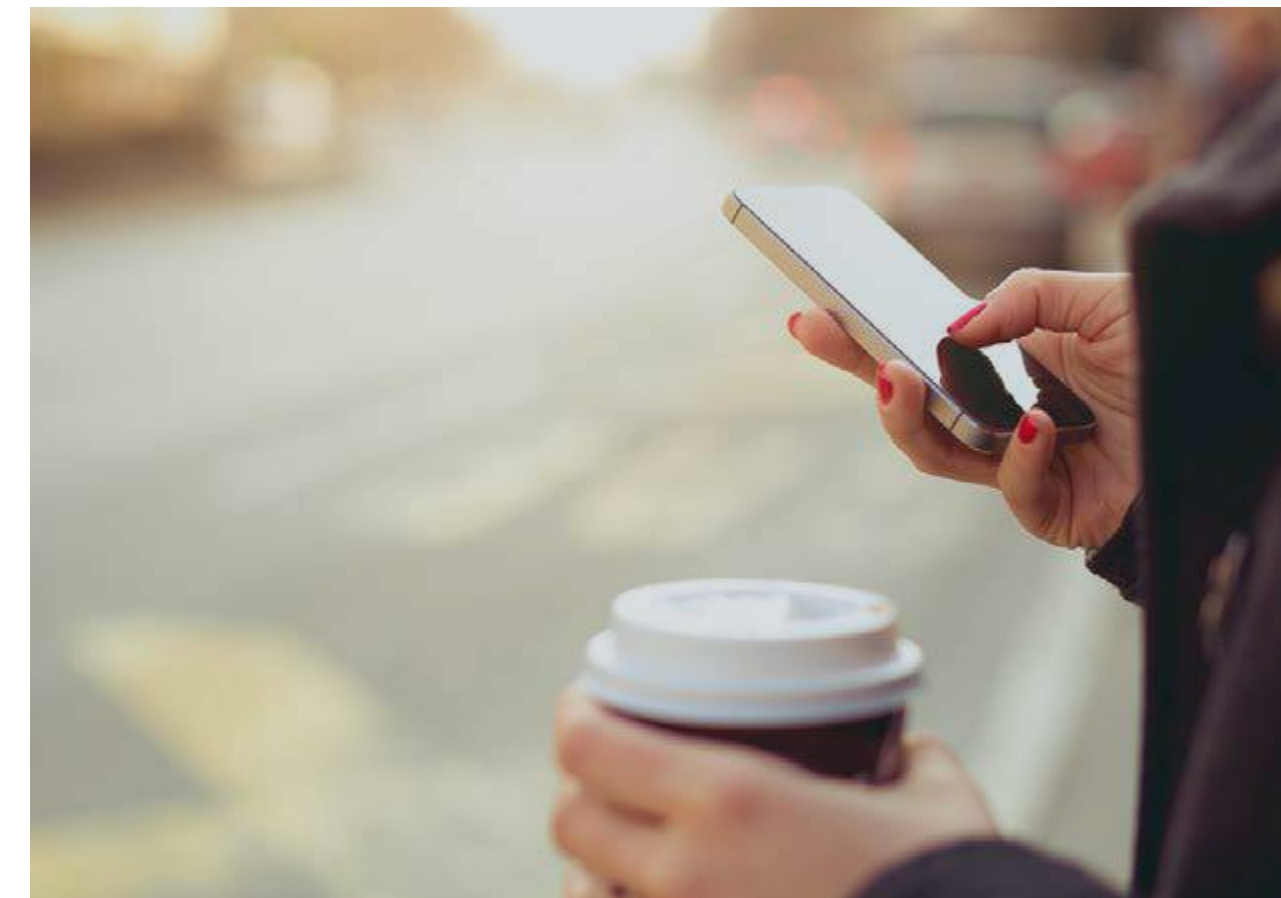
Eric Kimberling, **Panorama Consulting Solutions**

L'avenir de l'ERP ?

Depuis ses débuts dans les années soixante, le concept d'ERP a considérablement évolué. Auparavant implémenté pour ne gérer et contrôler uniquement que les stocks de matériaux, **un ERP permet aujourd'hui de gérer tous les aspects de son activité**, quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise.

Et pourtant, encore trop d'entreprises qui ont fait le choix d'un ERP, se sont retrouvées confrontées à elles-mêmes : solution peu flexible et complexe à faire évoluer soi-même, manque d'assistance pour corriger des anomalies impactant l'activité. Plusieurs années sont parfois nécessaires avant qu'une entreprise puisse générer un retour sur investissement sur ce type d'ERP traditionnel.

Aujourd'hui, les **solutions de gestion nouvelle génération** réussissent à accomplir davantage qu'un ERP classique. Qu'elles soient hébergées dans le cloud ou installées sur site, elle permettent de rationaliser les processus et optimiser le partage et la collaboration pour les entreprises opérant dans plusieurs pays ou à différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement.





Ces nouveaux systèmes d'ERP permettent de surpasser les déboires communément associés aux systèmes d'ERP traditionnels : implémentation complexe, déploiement coûteux, utilisation peu intuitive. Ces systèmes **prennent également en charge plusieurs langues et devises, et intègrent les différentes spécificités légales**, garantissant à l'entreprise une entière conformité dans les pays dans lesquels elle opère. Ce sont aussi des solutions multi-entreprises et multi-sites.

Ces solutions sont très flexibles. Par exemple, une entreprise de distribution qui souhaiterait **étendre le périmètre de sa solution** pour supporter une hausse temporaire de l'activité, peut tout à fait ajouter ponctuellement des utilisateurs. Une fois l'activité redescendue à un rythme normal, le dirigeant peut **ajuster sa solution** et restreindre à nouveau son nombre d'utilisateurs.

Sage X3 est une solution de gestion intégrée conçue pour gérer l'intégralité de l'activité, de l'aspect financier à la gestion de la production en passant par la chaîne logistique. Le cabinet Forrester atteste qu'une entreprise de matériaux composites utilisant Sage X3 a pu justifier d'un ROI de «177 % » soit « 1,7 million de dollars d'économie sur 3 ans ».



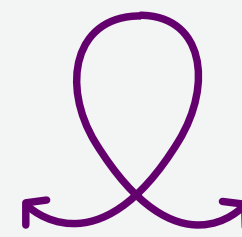
« Avec Sage X3, nous pouvons consacrer nos ressources au développement de notre activité, et non à la gestion du logiciel ou au maintien de l'infrastructure informatique. Dans une entreprise en pleine croissance, nous sommes sollicités sur des missions variées et sommes amenés à souvent nous déplacer. J'apprécie pouvoir accéder à Sage X3 au bureau, en déplacement sur mon ordinateur portable, ou bien sur ma tablette ou mon smartphone : il me suffit simplement d'avoir accès à une connexion Internet. »

Grant Morehead, P-D.G. et directeur financier, **Southern Silicones**

Une solution de gestion intégrée moderne permet donc de :



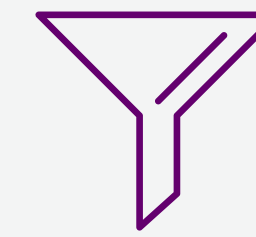
Réduire les coûts de déploiement et de maintenance de la solution



Gagner en flexibilité en adaptant la solution à vos exigences et besoins



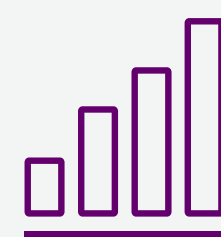
Offrir à vos équipes une **expérience utilisateur riche et intuitive**



Simplifier l'accès à l'information et partager les processus de décision



Faciliter la prise de décisions grâce à des données disponibles en temps réel



Optimiser la productivité de vos collaborateurs et **faire croître** votre activité



AVEC UNE SOLUTION DE GESTION, VOUS POUVEZ ENFIN

TRAVAILLER AUTREMENT.

[Demander une analyse de votre entreprise >](#)

Pour plus d'informations, rendez-vous sur Sage.fr ou appelez-nous au **0825 007 017**.



Références

Forrester, janvier 2016 L'impact économique global™ de Sage X3. Économies et bénéfices réalisés attribués à Sage X3. Consulté sur http://www.sagex3.com/~media/markets/erp3/forrester/sage-x3_forrester-tei-case-study_feb-16.pdf?la=en-gb

Gartner, 2 mars 2016. Gartner affirme qu'en 2018, 90 % des entreprises manqueront d'une stratégie d'intégration pour les ERP postmodernes. Consulté sur <http://www.gartner.com/newsroom/id/3233217> le 13 octobre 2016

Gartner 1990. Une vision des MRP II nouvelle génération.

Panorama Consulting Solutions, 2015. Rapport de 2015 sur les ERP. Consulté sur <http://go.panorama-consulting.com/rs/panoramaconsulting/images/2015%20ERP%20Report.pdf> le 13 octobre 2016.

Sage, 2016. Entretien avec Nick Castellina, vice-président et directeur du groupe de recherche pour le groupe Aberdeen, octobre 2016.

Sage, 2016. Entretien avec David Hardstaff, DKNS Associates Limited en octobre 2016.

Sage, 2016. Entretien avec Eric Kimberling, Panorama Consulting Solutions, octobre 2016.



À propos de nous

Sage est le leader du marché des solutions intégrées de comptabilité, de paie et de solutions de paiement, soutenant les ambitions des entreprises du monde entier. Au début, Sage était une petite entreprise, fondée au Royaume-Uni il y a 30 ans. Plus de 13 000 collaborateurs apportent désormais leur soutien à des millions d'entrepreneurs dans 23 pays qui dynamisent l'économie mondiale.

Nous réinventons et rationalisons l'expertise-comptable avec une technologie exceptionnelle, en travaillant avec une communauté d'entrepreneurs en plein essor, des chefs d'entreprise, des spécialistes, des experts-comptables, des partenaires et des développeurs. Et en tant qu'entreprise du FTSE 100, nous jouons un rôle actif dans le soutien aux communautés locales et investissons dans la fondation Sage pour que sa philanthropie puisse réellement changer les choses.

Sage : le leader du marché des solutions intégrées de comptabilité, de paie et de solutions de paiement, soutenant les ambitions des entreprises du monde entier.

