

Les progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP)

Depuis le début des années 90 s'est développé un nouveau type de logiciel de gestion : le PGI, ou Progiciel de Gestion Intégré, plus connu sous le sigle anglais ERP (Entreprise Resource Planning).

Les entreprises choisissent d'utiliser cet outil pour améliorer leur réactivité et leur compétitivité. Ces systèmes ont pour principale caractéristique de décloisonner la gestion de l'entreprise par le traitement en temps réel des données des différentes fonctions.

C'est un choix de stratégie, qui, en cas de succès, permet de rester compétitif sur des marchés fortement concurrentiels, soumis à un renouvellement des produits toujours plus rapide.

Les ERP ont donc un impact organisationnel, et des conséquences sur le travail.



De quoi s'agit-il ?

Qu'espère-t-on gagner, que risque-t-on de perdre avec un ERP ?

Comment accompagner la conduite d'un projet d'ERP ?



De quoi s'agit-il ?

Définition :

«Ensemble de logiciels interconnectés intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'entreprise» (comptabilité et finances, logistique, gestion de la production, etc.). Tous ces logiciels accèdent à des ressources communes, en particulier des bases de données.

Les ERP sont des logiciels intégrés qui fonctionnent en temps réel, c'est à dire que toute information entrée est prise en compte immédiatement par le système. Cette information est ensuite disponible pour l'ensemble des services de l'entreprise. Par exemple une prise de commande sera immédiatement disponible pour le service des achats.

Sur le plan organisationnel et technique, l'ERP permet :

- une gestion par processus, traversant les services fonctionnels,
- une gestion intégrée de plusieurs fonctions ou services de l'entreprise,
- une mise à jour en temps réel des informations.

Pour l'utilisateur, l'ERP signifie :

- la fin des doubles saisies, une information n'est entrée qu'une seule fois,
- une uniformisation des interfaces (écrans de saisie),
- un seul écran pour l'accès à toutes les applications du système.

Un ERP vient remettre en question l'organisation de nombreux services et le fonctionnement global de l'entreprise : plus qu'une simple évolution informatique, il s'agit d'une véritable révolution dans la gestion des entreprises.

Le choix de mettre en place un ERP signifie un investissement lourd pour l'entreprise : achat du logiciel, mais surtout beaucoup de temps interne et externe (consultants, intégrateurs) pour paramétrer les applications et assurer une bonne transition entre l'ancien système et l'ERP.

On estime qu'environ 50% des projets d'ERP aboutissent à des échecs.



Les attentes et les conséquences : qu'espère-t-on gagner, que risque-t-on de perdre avec un ERP ?

Des améliorations pour l'organisation et les coûts

- une meilleure réactivité, une réduction des coûts informatiques et des coûts de fonctionnement par la remise en cause et la simplification des processus ainsi que l'application de «bonnes pratiques» de gestion,
- la fiabilité des données obtenue par une saisie unique et à la source des informations, une réduction des délais administratifs par leur disponibilité immédiate pour d'autres traitements,
- une meilleure communication dans l'entreprise, facilitée par l'utilisation d'un vocabulaire unique et commun.

L'impact sur le travail et le management

La mise en place d'un ERP conduit à la réduction des ressources nécessaires au traitement des informations de gestion : les tâches à faible valeur ajoutée sont progressivement supprimées. La saisie des données se réalise une seule fois, directement par les agents responsables des événements. Cependant, les ERP n'entraînent que rarement des réductions d'emploi, car le plus souvent un dispositif d'accompagnement et de formation permet de requalifier les salariés concernés pour leur confier de nouvelles tâches.

Un ERP a un impact plus fort sur l'encadrement intermédiaire que sur les autres catégories de personnel. En effet l'encadrement dispose de plus d'informations et surtout d'informations actualisées en temps réel, pour mieux piloter l'activité.

L'ERP peut aussi permettre l'émergence d'un management plus transparent et plus efficace, où la réalisation des objectifs ainsi que les contributions de chacun sont clairement définies, et peuvent être suivies au jour le jour.

L'impact vis à vis des partenaires externes

L'ERP induit aussi une modification des relations avec les fournisseurs, et l'ensemble des prestataires de l'entreprise. Grâce à une interconnexion des systèmes d'information, l'ERP permet une réduction des délais de paiement ainsi qu'une simplification et une optimisation du suivi des affaires. Les relations avec les clients sont également modifiées, car le changement touche l'ensemble des flux échangés et en particulier les commandes client, les bons de livraison et les factures. Les ERP permettent d'aller plus vite vers le concept d'entreprise étendue (l'entreprise plus son réseau de partenaires réunis par un système d'information interconnecté).

Des conséquences lourdes

L'ambition est forte et laisse espérer des gains importants de productivité et d'efficacité. Cependant, l'importance des coûts et de la réorganisation peut faire craindre des effets négatifs sur les conditions de travail : la centralisation des décisions, la limitation des marges de manoeuvre locales, la dépendance face à la «machine», la paralysie en cas de panne informatique, la modification de l'organigramme...

Des limites liées à la lourdeur de la démarche

Comme le disent la plupart des spécialistes des ERP : «Un projet d'ERP n'est pas un projet de système d'information, c'est un projet d'organisation de l'entreprise». L'ampleur des risques et des enjeux souligne l'importance d'une conduite de projet maîtrisée et concertée...

On a donc parfois l'impression de pouvoir comparer un projet d'implantation d'un ERP au mouvement d'un char d'assaut : très lourd à mettre en mouvement, difficilement manoeuvrable, et impossible à arrêter à temps lorsqu'un obstacle imprévu se dresse sur sa route...

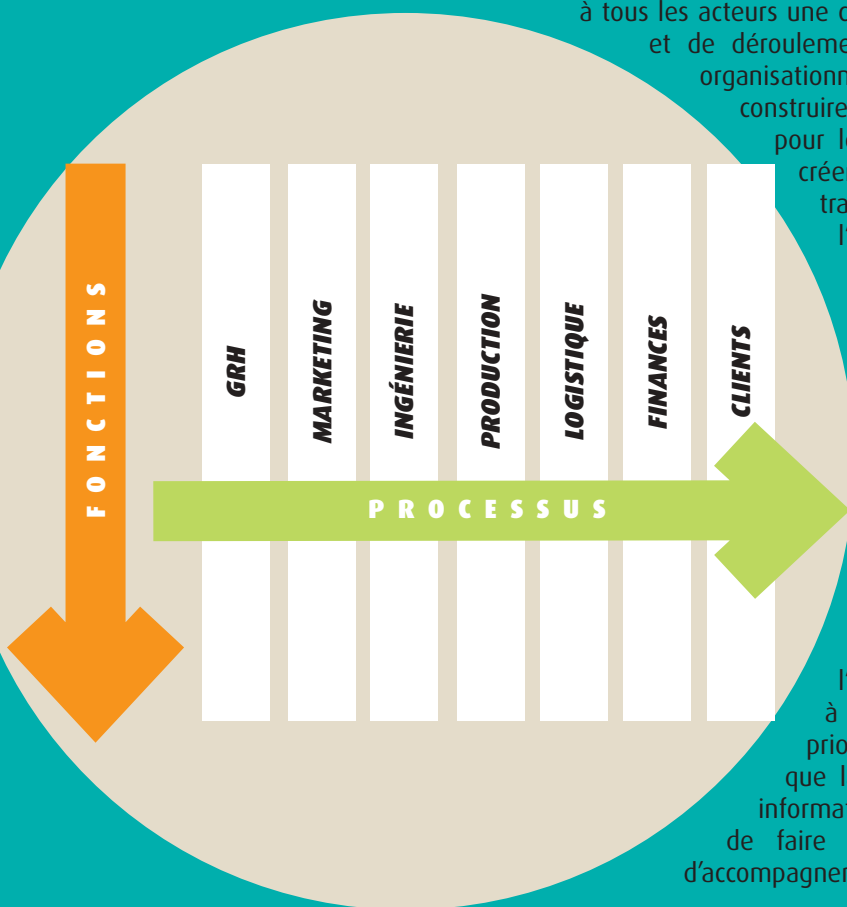
La conduite du projet, composante stratégique d'un ERP

Le principal frein à la mise en œuvre d'un ERP est lié à la conduite du projet, dont la complexité, et parfois la longueur, constitue un obstacle de taille surtout pour les petites et moyennes structures.

La complexité des logiciels mis en œuvre, mais aussi l'ambition de la démarche aboutissent en effet souvent à des projets pouvant durer plusieurs années. La remise en cause des organisations et processus existants est aussi un facteur de risque et de perturbation pour l'entreprise.

La conduite de projet est donc un élément-clé dans la réussite ou l'échec d'une démarche d'implantation d'un ERP.

Or la conduite de projets ERP est généralement très techno-centrée, et impose à tous les acteurs une contrainte forte en termes de méthodologie et de déroulement dans le temps. Pourtant, les aspects organisationnels sont prépondérants : il faut en effet construire une structure horizontale et non verticale pour le système d'information de l'entreprise et créer les processus et les flux d'information qui traverseront les «activités fonctionnelles» de l'entreprise.



Au-delà de la conduite de projet : l'accompagnement du changement

En parallèle à la conduite de projet «technique», l'accompagnement du changement doit permettre de prendre en compte les différences de culture d'un établissement à l'autre ou d'un service à l'autre, ainsi que les jeux d'acteurs internes à l'organisation. Malheureusement, la priorité accordée aux aspects techniques, ainsi que la rigidité propre aux conduites de projets informatiques ont le plus souvent pour conséquence de faire passer au second plan les démarches d'accompagnement du changement.

Faute d'une régulation, les jeux de pouvoir risquent alors de se réorganiser sauvagement selon le nouveau découpage organisationnel de l'entreprise, ce qui mobilise inutilement les ressources humaines de l'entreprise et constitue un facteur d'échec non négligeable.

Pour rendre la conduite de projet plus performante, il faudrait que les utilisateurs (ceux qui rentrent les données comme ceux qui sont censés les utiliser) soient plus souvent mis à contribution.

Malheureusement, les conduites de projet n'incluent qu'exceptionnellement des «boucles de rétro-action» dans lesquels les utilisateurs pourraient faire entendre leur voix et infléchir, tant qu'il en est encore temps, l'évolution du projet.

Quelques questions à poser avant le lancement du projet : les grandes lignes d'un accompagnement socio-organisationnel du projet

● *Quelle sera la portée réelle des changements organisationnels occasionnés par la mise en place de l'ERP ?*

Les changements organisationnels seront-ils de même nature et de même importance selon les services et les grands «domaines fonctionnels» (production, administration, commercial,...) de l'entreprise ? Lequel sera le plus affecté ? Comment anticiper les changements prévisibles?

● *Quels changements dans les circuits de diffusion et la circulation de l'information l'ERP entraînera-t-il ?*

La saisie des informations et leur traitement «en temps réel» risquent de provoquer parfois un «glissement vers le haut» de l'information dans l'entreprise : les cadres et responsables d'exploitation seront en effet mieux outillés pour gérer la production, mais sera-ce au détriment des niveaux hiérarchiques inférieurs, de l'encadrement intermédiaire ?

● *Quelles seront les conséquences de l'accroissement de la complexité du système informatique sur les interfaces utilisateurs ?*

Les ERP entraînent souvent une moindre souplesse des interfaces, de telle sorte qu'on assiste souvent à un foisonnement de tableaux Excel pour retraiter les données brutes issues du système. Les possibilités de paramétrage des sorties de l'ERP permettront-elles aux utilisateurs de présenter facilement les données comme ils le souhaitent ?

● *Quelles seront les conséquences sur la qualité ou sur le contrôle du travail ?*

La logique de flux (temps réel, flexibilité, etc.) qui est au cœur des ERP ne risque-t-elle pas d'entraîner une intensification du travail des opérateurs ? Pourra-t-on au contraire alléger certaines tâches répétitives ou sans valeur ajoutée ? Le système permettra-t-il une plus grande autonomie des utilisateurs ? Quelle évolution du style de management faudra-t-il anticiper ?

● *Quelles seront les conséquences de l'ERP sur la centralisation ou déconcentration de la gestion et des décisions dans l'entreprise ?*

Les ERP semblent entraîner le plus souvent un renforcement des procédures et de la centralisation des décisions. Pourtant, l'objectif est bien d'amener l'information en temps réel au plus près des processus, de façon à rendre l'entreprise plus réactive. Il faut donc prendre en compte dans la conduite du projet une réflexion sur l'organisation et les circuits de décision.

● *Comment constituer l'équipe projet ?*

L'équipe-projet est la pièce maîtresse du processus de mise en place d'un ERP. On y trouve d'abord des représentants de la direction (maîtrise d'ouvrage) et les responsables du système d'information (maîtrise d'œuvre). Il faut y inclure aussi des «hommes-métier», représentant les différents utilisateurs, et des «power-users», des utilisateurs avancés, qui pourront ensuite servir de relais auprès de leurs collègues.

Quelles formes d'appui du Réseau ANACT ?

Les enjeux

Pour les partenaires sociaux comme pour les directions, il est primordial que l'implantation du futur ERP ne soit pas accompagné d'une période de désorganisation, perturbante aussi bien pour la production que pour les salariés.

C'est pourquoi il faut se poser le plus en amont possible la question de l'impact du déploiement du progiciel, aussi bien sur les processus de production que sur l'organisation du travail, les métiers et les compétences.

La principale erreur serait d'avoir l'illusion que l'ERP se suffira à lui-même pour définir les fonctions et les responsabilités de chacun. Les gains attendus en termes de transversalité et d'efficacité de l'organisation ne peuvent être obtenus que si une démarche de définition d'un nouveau référentiel du «qui fait quoi, comment» a été initiée.

L'arrivée d'un ERP bouleverse la répartition et l'équilibre des pouvoirs et responsabilités : c'est pourquoi une démarche d'accompagnement du changement doit être menée parallèlement à la conduite du projet, afin de prendre en compte ces dimensions liées aux «ressources humaines».

L'ANACT et son réseau peuvent contribuer :

- à la phase de réflexion préalable sur les changements attendus en termes d'organisation de l'entreprise et de conditions de travail : appui possible sous la forme d'une étude d'impact socio-organisationnel
- à enrichir la démarche de conduite de projet par un accompagnement du changement
- à contribuer à l'optimisation du système par une analyse des dysfonctionnements ou des utilisations «détournées» de l'outil : étude des usages une fois l'ERP en service. Une analyse des usages peut de plus servir à l'amélioration des futures conduites de projet de l'entreprise
- enfin, le réseau ANACT est à même de sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise à l'importance de la démarche entreprise, et aux enjeux de sa réussite.



Agence Nationale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail

4, quai des Etroits
69321 Lyon cedex 05
tél.: 04 72 56 13 13

www.anact.fr

Adresse de l'ARACT
de votre région :