



QUELS SONT LES FACTEURS D'ÉCHEC DES SOLUTIONS ERP

et comment les anticiper ?

Les facteurs d'échec des solutions ERP

21 % des implémentations ERP ne **voient pas le jour**. **55 % dépassent le budget prévu** et **75 % prennent plus de temps** à implémenter que cela n'avait été originalement planifié. Sur la base de ces chiffres, il convient de prendre un peu de recul et d'étudier les facteurs d'échec des solutions ERP avant d'entreprendre un nouveau processus de sélection. Les éditeurs de logiciels sont en partie responsables de l'échec des projets ERP.

En effet, ils ont tendance à mettre en avant ce qu'on appelle

“les 3 péchés des ERP”

1. **Absence d'approche axée sur l'amélioration continue**
2. **Focalisation sur le logiciel et ses fonctionnalités**
3. **Présomption que la mission est terminée une fois la solution déployée**

Autant d'écueils qui sont liés à la trop grande importance accordée aux fonctionnalités de l'ERP.



UNE APPROCHE ERRONÉE

centrée sur les fonctionnalités de l'ERP

Toutes les entreprises cherchent à augmenter leur chiffre d'affaires et l'acquisition d'un ERP est un moyen parmi d'autres d'y parvenir. Un tel projet évolue au sein d'une entreprise : les parties prenantes étudient son implémentation et définissent des critères de sélection. Ce qui était initialement un « MOYEN » de résolution de problème se transforme en une « FINALITÉ », car très souvent le service IT se trompe d'objectif en considérant que la finalité est l'installation de l'ERP.

En conséquence, l'acquisition de l'ERP qui était à l'origine considérée comme un

moyen d'augmenter le chiffre d'affaires se transforme en « projet IT ». Trop de projets ERP sont davantage centrés sur les fonctionnalités du logiciel que sur les besoins de l'entreprise. Même si la nécessité d'adopter une approche axée sur l'amélioration continue n'est plus à démontrer, rares sont les entreprises qui réussissent à optimiser leurs processus et parviennent à effectuer un alignement stratégique.

La plupart des systèmes ERP sont comparables à du béton coulé et durci : ils coulent pour répondre aux besoins actuels lors de la conception, mais une fois mis en

œuvre, ils durcissent sur place, rendant le changement extrêmement difficile. Ils n'ont tout simplement pas été conçus pour s'adapter au changement.

Au-delà du logiciel ERP lui-même, l'agilité est impactée par les services et la technique d'engagement client de l'éditeur de l'ERP. Ce dernier devrait aider l'entreprise à identifier les problèmes métiers et les processus sous-jacents afin d'aligner les individus, les processus et la technologie. Or, tous les éditeurs ne sont pas en mesure de le faire.

Moyen ≠ Finalité

LE CYCLE VICIEUX DES ERP

Un échec en dépit des bonnes intentions

Les premiers revers commencent dès que des changements importants interviennent au niveau des processus. En effet, ils doivent s'accompagner de changements dans l'ERP qui supporte ces processus. De nombreux systèmes ERP sont trop compliqués à modifier. Pour y remédier, il est nécessaire de recourir à des contournements et à des processus manuels.

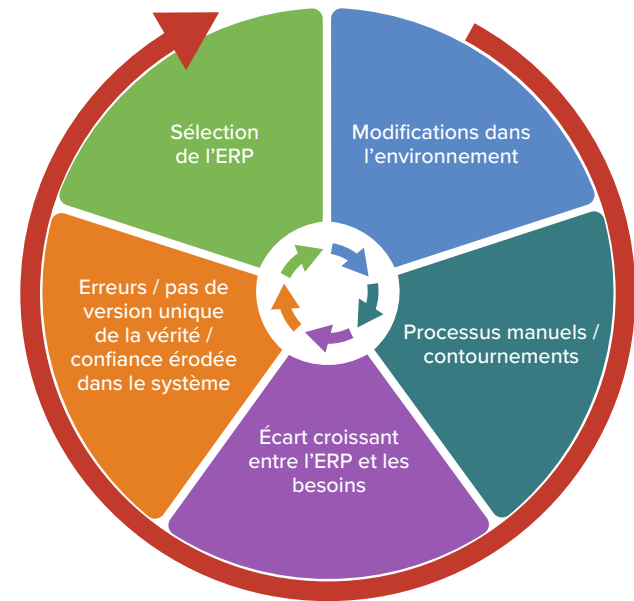
Au fil du temps, l'écart ne cesse de se creuser entre vos processus et le système ERP. Avec inévitablement des erreurs et la fin du concept « Single Source of Truth ». Sans source de données unique, le système n'est plus considéré comme fiable par les utilisateurs. Les industriels sont alors moins réactifs face aux demandes et aux besoins de leurs clients.

EXEMPLE :

Client : Si j'ajoute 100 articles à ma commande, pouvez-vous assurer la date d'expédition initialement prévue ?

Fabricant : Je ne sais pas. Je dois d'abord vérifier cela avec la production.

La faute est alors rejetée sur le système ERP. Pour résoudre ce problème, le fabricant décide de changer d'ERP et le cycle vicieux se répète.



“Rien n'est plus permanent qu'une correction temporaire.”

CONÇU POUR ÉCHOUER

Un projet voué à l'échec

Le mode de sélection du logiciel ERP peut être responsable de la mauvaise conception du projet. En effet, les critères de sélection mis en avant par les personnes en charge du choix du nouvel ERP sont rarement des objectifs de haut niveau en lien avec la stratégie de l'entreprise (profit, croissance des revenus, réduction de coûts, etc.). En l'absence d'objectifs stratégiques précis de leur direction, les membres du comité de sélection se concentrent sur les objectifs ou les besoins fonctionnels de leurs départements.

C'est alors que les objectifs individuels entrent en conflit. Exemple :

- **Le directeur de la production souhaite augmenter la longueur des cycles de production pour réduire les coûts de fabrication. Mais cela requiert davantage de stocks.**
- **Le directeur des ventes est d'accord pour augmenter les stocks afin d'améliorer le service client mais souhaite que cela s'applique à l'ensemble des lignes de produits.**
- **Le directeur financier souhaite réduire les stocks pour réduire les frais de transport.**

Cette volonté d'atteindre des objectifs individuels nuit à l'entreprise, car des compromis raisonnables auraient pu être obtenus s'ils avaient été examinés à un niveau plus élevé.

De la même façon, les silos rendent difficile l'optimisation de processus qui sont par nature transversaux, car personne n'est propriétaire du processus de bout-en-bout et les objectifs individuels s'opposent.



NE PAS ECHOUER

Une approche axée sur l'entreprise

À un niveau global, vous devez répondre à la question suivante : pourquoi êtes-vous à la recherche d'une solution ERP ? En ne prenant en compte que les objectifs et les indicateurs clés de performance des parties prenantes, vous risquez de sélectionner une solution sous-dimensionnée pour votre entreprise.

Vous devez investir dans une solution ERP pour soutenir votre stratégie commerciale globale.

Vous devez donc prendre en compte les éléments suivants lors de votre sélection :

1. **Une solution orientée utilisateurs et processus**
2. **Une solution évolutive : Le marché étant en constante évolution, une approche d'amélioration continue est nécessaire pour garantir que votre solution s'adapte à tout changement d'objectif.**
3. **Une solution orientée résultat afin de mesurer l'alignement entre votre ERP et votre stratégie commerciale. Elle peut également servir de diagnostic pour les domaines à améliorer.**

Cette approche "business" de l'ERP conduit à un projet en plusieurs étapes, moins coûteux et moins risqué. Le projet est centré sur les résultats business tout en s'adaptant aux évolutions des processus et de la transformation de vos activités le cas échéant, en s'appuyant sur un ensemble rationnel de fonctionnalités logicielles.

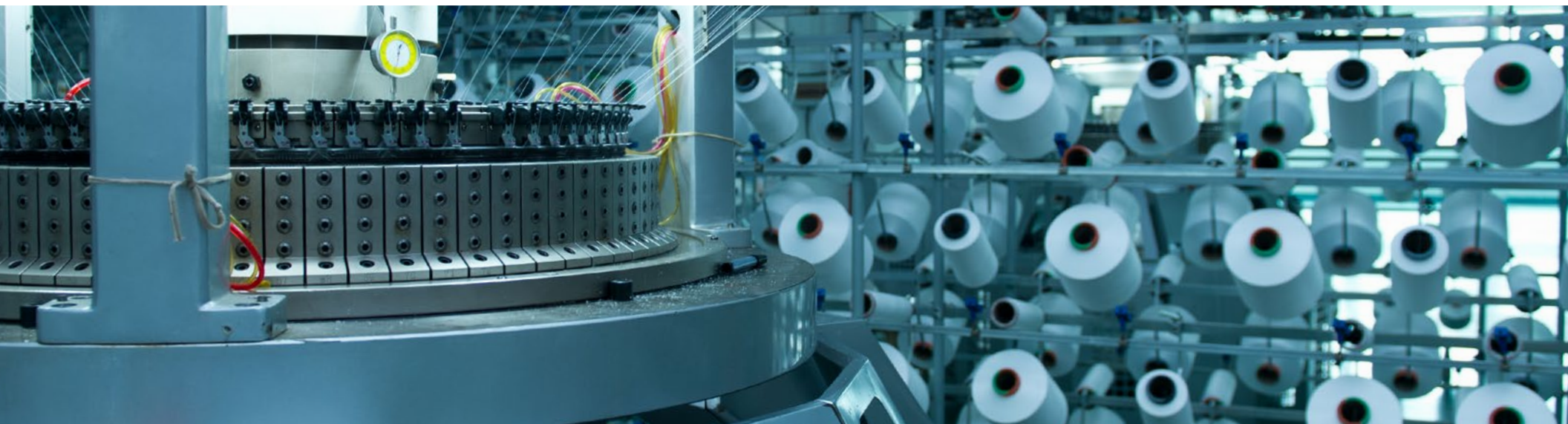
SYNTHÈSE

Une approche centrée sur les besoins de l'entreprise

La seule constante étant le changement, vous devez vous entourer de partenaires qui vous aideront à faire face aux évolutions du marché. Vous devez choisir un système ERP suffisamment

souple qui pourra prendre en charge les changements découlant d'une approche basée sur l'amélioration continue. C'est en suivant une telle approche que vous pourrez contrer les **“3 péchés des ERP”**.

Vous pourrez alors vous concentrer sur les critères de sélection qui importent à vos yeux : vos clients et vos produits.



NOUS SOMMES QAD...

...et nous pouvons vous aider à aligner votre ERP sur votre stratégie d'entreprise. Nous pouvons évaluer vos besoins métiers et vous conseiller sur l'implémentation de la solution dans votre entreprise afin de ne pas perturber vos opérations quotidiennes. [CONTACTEZ-NOUS](#) si cette approche vous convient.

POUR PLUS D'INFORMATIONS



THE VALUE OF AGILITY IN ERP DURING DISRUPTIVE TIMES

Découvrez comment prévenir les interruptions de service et s'en prémunir en adoptant une démarche agile. [TÉLÉCHARGER](#)

MANUFACTURING DISRUPTION IS HERE. WILL YOUR COMPANY SURVIVE?

Apprenez à survivre à l'époque du cloud. Les entreprises doivent s'adapter aux perturbations d'aujourd'hui pour mieux appréhender les changements de demain. [LIRE](#)





QAD France

Courbevoie
Colisée Gardens
8 avenue de l'Arche
92419 Courbevoie Cedex
FRANCE
+33 1 87 15 80 09

www.qad.com