

ERP: pleins feux sur le comment et le pourquoi

Alors qu'on disait le haut du marché ERP saturé, une nouvelle impulsion semble avoir été donnée, d'une part, par l'implémentation de nouvelles fonctionnalités complémentaires (SRM et BI, par exemple) et, d'autre part- et peut-être surtout-, par le matraquage marketing SOA qu'enclenchent les ténors du marché.

Egalement
dans ce dossier:

- 30** Les PME ne disent pas non, mais...
- 32** Lawson: pas d'ambitions démesurées
- 34** Percée du All-in-One ?
- 36** SOA: réalisme et pragmatisme
- 40** Contrôles internes et règles de conformité: 'complices' de l'ERP?

Là où un ERP a été implémenté, son évolution passe aujourd'hui par la recherche d'une optimisation, d'un ROI tangible et d'une valeur ajoutée clairement identifiable.

Première piste: l'extension et l'intégration avec le SCM, la gestion d'entrepôt, le SRM, l'e-procurement... " *L'advanced procurement* ", souligne **Franky Geldhof**, directeur commercial Applications chez **Oracle Benelux**, est une claire tendance. " Le but recherché par les entreprises est d'améliorer le processus de publications et de collecte de réponse aux RFP (request for proposal) et, dans l'ensemble, de renforcer leurs liens avec les clients et fournisseurs. On remarque aussi le souci accru de bien documenter les processus applicatifs ". Exemple de nouvel outil chez Oracle: le Universal Productivity Kit, qui capte les écrans créés et utilisés spécifiquement par chaque entreprise, sert ainsi d'instrument de documentation et " accélère le processus de formation des utilisateurs ".

Deuxième piste d'optimisation: une meilleure exploitation des données qui se trouvent dans l'ERP, via la BI, l'analytique, voire le prévisionnel, par l'ajout de potentiels de scanning et d'archivage de documents, l'automatisation des flux...

Si l'intégration, tant avec les processus *extra muros* qu'avec d'autres applications de gestion (CRM, téléphonie, gestion de projets, messagerie...) est jugée indispensable pour améliorer la productivité et l'efficacité, " c'est un constat de carence qu'on doit encore souvent poser en la matière ", estime **François Bryssinck**, administrateur délégué de **Megabyte**, partenaire de SAP et de Sage.

Audience plus large

Aujourd'hui, l'ERP veut intéresser un nombre croissant de 'cibles', que ce soit en termes d'utilisateurs internes ou de 'stakeholders' (clients, fournisseurs, partenaires). Conséquence immédiate: son interface, son utilisation, les informations qu'il fournit, doivent tout à la fois s'enrichir et se simplifier. L'ERP doit donc gagner en applicabilité " et favoriser davantage la productivité et l'efficacité de son utilisateur ", souligne René Zigterman, ERP Solution manager chez SAP BeLux.

Et cela passe notamment par une simplification ou adaptation de l'interface, modulée selon le profil de l'utilisateur, ses habitudes et préférences. C'est pourquoi on a vu fleurir les interfaces ESS (employee self-service), MSS (manager self-service), Adobe Interactive Forms (pour les habitués des formulaires et documents pdf), ou, plus récemment, l'initiative Duet de SAP/Microsoft qui permet à l'utilisateur d'" entrer " dans son ERP par le biais d'Outlook.

Microsoft, bien entendu, développe le même thème: intégrer l'ERP avec l'environnement de travail quotidien, " tel qu'Outlook ou d'autres applications Office, pour le rendre accessible à un plus large public, qui peut ainsi utiliser les données ERP- éventuellement sans devoir démarrer l'ERP en tant qu'application ", déclare Jan Smessaert, Business Group Manager Microsoft Dynamics BeLux. L'ERP doit par ailleurs se décroquer, " oublier sa focalisation passée sur des processus internes organisés en silos pour garantir une

Faites-vous remarquer par une gestion efficace et épatez vos concurrents

Avec le programme de pointe **Briljant Administrator** de Kluwer software vous prenez aussitôt l'avantage sur vos concurrents.

La facturation et bien plus !

La conception **modulaire** de *Briljant Administrator* vous permet de l'adapter de manière souple à vos besoins spécifiques. À partir du module de *Gestion des clients* et du fichier d'articles structuré, vous gérez tout le **processus de vente** (devis, commandes, bons de livraison, factures et statistiques). Jusqu'à la mise en place complète d'un système d'**E-commerce**.

Par ailleurs, vous pouvez y associer à votre guise la gestion des fournisseurs, des achats, des stocks et de la production.

Et tout cela adapté au **budget d'une PME**.

Avec Briljant Administrator, vous vous faites remarquer!

Demandez maintenant une démonstration gratuite et nous vous offrons un gilet de sécurité fluo, pour vous faire remarquer aussi sur la route. Renvoyez-nous vite le Bon Démo ci-dessous.

Kluwer software

T 078 16 03 10 – F 078 16 03 11

www.kluwersoftware.be - info@kluwersoftware.be



Kluwer

a Wolters Kluwer business



GRATUIT Veste de sécurité

(offre valable jusqu'à épuisement des stocks)

BON DÉMO

Oui, *Briljant Administrator* me paraît la bonne solution pour gagner du temps et me démarquer de la concurrence sur le plan de l'efficacité.

- Contactez-moi pour une **démonstration** personnelle gratuite. Préparez déjà ma veste de sécurité.
- Veuillez d'abord me faire parvenir une **documentation** supplémentaire.

Voici mes coordonnées:

Nom

Prénom

Société

Rue N°..... Boîte

Code postal Localité

Téléphone

E-mail

Renvoyez-nous ce bon par fax au **078 16 03 11** ou par la poste: Kluwer software, Waterloo Office Park, Drève Richelle 161 L, 1410 Waterloo.

FRANCOIS BRYSSINCK

Société: Megabyte

Fonction: Administrateur délégué

“ En matière d'intégration, externe ou interne, c'est un constat de carence qu'on doit encore souvent poser en la matière ”.



interopérabilité entre processus, à travers l'entreprise et par-delà ses murs », souligne Jürgen Thielemans, spécialiste Enterprise SOA chez SAP BeLux.

Role-based ERP

Quel que soit le profil et les fonctions de l'utilisateur-cible, l'interface et les écrans que lui proposeront, demain, les solutions ERP seront plus riches et diversifiés. Un changement de *user experience* est en marche. “ La future génération d'ERP, basée sur les principes de Fusion, permettra de visionner des écrans plus riches en informations », souligne **Hugo Brand**, Principal product manager **Fusion** middleware. “ Exemple pour le processus d'achat, l'utilisateur verra apparaître sur son écran la liste de tous les fournisseurs possibles, des informations sur ce que fait la concurrence, une fenêtre avec l'état d'avancement des transactions. Il pourra visualiser le circuit d'approbation, le stade atteint par chaque processus, les noms des personnes à contacter en cas de problème, etc. etc. Ce type de contenu informatif permettra de casser les silos entre ERP, BI, helpdesk, BAM. Il ne sera plus nécessaire de toutes les démarrer dans des environnements différents. On le doit à des technologies telles Java et XML ”.

SAP, elle aussi, abandonne l'interface unique (one-look-&-feel-fits-all), hier encore imposée par l'éditeur, au profit d'une déclinaison multiple, par exemple selon le principe de “ work centres ” construits en fonction du rôle de chaque utilisateur (responsable des achats, d'usine, de la logistique, commercial, ‘power user’...), de son environnement (fixe, mobile...), de ses besoins (transactionnel ou analytique...).

Microsoft, pour sa part, a défini, pour ses ERP NAV et AX, une trentaine de

rôles génériques (responsable des achats, de la réception de marchandise en entrepôt...), ne retenant, pour chacun d'eux, que les processus qu'utilisent réellement ces personnes. Les partenaires peuvent les adapter selon les processus spécifiques de chaque entreprise. Une fois implémentés, il est encore possible de les personnaliser quelque

peu, via l'ajout de “ favoris ” (accès direct à des fonctions).

Le phénomène ‘role-based’ s'accroîtra encore avec la SOA, la décomposition des processus, la création des services qui s'accompagnent de la définition de rôles, droits d'accès et d'utilisation desdits services.

Mais si l'ERP “ individualisé ”, “ à granularité fine ”, peut faciliter son utilisation, au niveau de l'individu, il implique aussi une composition, orchestration, gestion de l'évolution desdits rôles. Soit un degré de complexité complémentaire.

Décisionnel et analytique

Tirer plus intelligemment et efficacement parti de l'ERP doit passer par l'identification des données de performances: efficacité des processus, valeur ajoutée dégagée, problèmes encourus... Or, par nature, les ERP ne livrent pas ce genre de données “ pratiques ”. L'intégration avec des outils de BI, voire l'inclusion de fonctions d'analyse au sein-même des ERP devient donc une nécessité vitale pour les entreprises. D'autant plus que la masse de données

“ **“ L'objectif est de passer du concept de transactions à celui d'un support aux décisions et aux actions ”.** Jeff Stiles, SAP.

augmente et, comme le souligne François Bryssinck, de Megabyte, que “ le CRM induit des besoins de reporting: qui a acheté, quelle marge a été dégagée de tel produit ou campagne, quelles sont les prestations des opérationnels... Souvent, la génération de rapports est destinée et se limite à la cible pré-ventes. Il faut aller plus loin,

établir des liens avec les outils de gestion des offres, de génération des bons de commandes et de factures. Et ce, pour opérer des segmentations par gamme, par période de temps, comparer les prévisions avec le réalisé, réagir sur les informations venant de l'analyse des paiements (retards, mauvais payeurs...)"

Le potentiel analytique, voire prévisionnel et son prolongement vers le cycle budgétaire, de l'ERP lui est conféré soit via connexion étroite avec des logiciels tiers (BI, analytique), soit via inclusion d'un potentiel d'analyse au sein-même de l'intégré ERP.

Ce qui a d'ailleurs pour effet de bousculer les habitudes. Exemple chez Oracle avec l'intégration du DBI dans l'ERP. " Hier, il fallait exporter les données de l'ERP vers l'entrepôt de données pour procéder ensuite à des analyses *off-line*. Aujourd'hui, DBI étant intégré, l'analyse se fait de plus en plus instantanée, sur les données opérationnelles ", souligne Hugo Brand. " Cela nous procure un atout par rapport à la concurrence puisque l'analyse se fait en temps réel à partir du tableau de bord. C'est là un outil puissant pour un directeur financier qui peut par exemple identifier directement les principales sources de coûts. On en vient à des solutions BAM (business activity monitoring), avec visualisation de tableaux de bord sur les données en transit, mais aussi sur les flux entre applications ou entre services au sein

Ne vous contentez pas de l'existant

" Cela m'étonne toujours de constater combien les clients sont prêts à investir énormément d'argent en outils et si peu en formation ", déclare François Bryssinck, administrateur délégué de Megabyte. " C'est un peu comme de rouler en première pendant un an ou plus avec une nouvelle voiture ".

" La réaction du client est souvent de croire qu'il découvrira lui-même les potentiels de son outil. Deux ans plus tard, les nouvelles fonctions ne sont toujours pas utilisées. Si, au bout d'un an, on peut estimer que, dans le meilleur des cas, 95 % des besoins initiaux, basiques, sont couverts, à 70 ou 80 % de manière optimale (en étant optimiste), les gens manquent souvent d'ambition et de curiosité pour pousser plus loin. La formation est souvent la première victime du manque de temps et de la réduction des ressources, financières et/ou humaines. La solution, au bout d'un an, serait de relancer un projet, de procéder à une étude de satisfaction, à une analyse des besoins, à la création d'une boîte à idées. Mais cela exige un investissement- en temps et en ressources ". Deux denrées de plus en plus rares, selon lui.

d'une même application. A cet égard, le *front-end* Siebel est pour nous intéressant dans la mesure où il assure plus de qualité et de réactivité, le tout sur client léger. On assiste ainsi à la mise en oeuvre des mécanismes de *push*, depuis le serveur vers le tableau de bord qui est animé en permanence [notamment via la technologie Ajax], au lieu de devoir opérer en mode rapports décalés ".

Qui plus est, la tendance est à l'unification de bases de données englobant les 'silos' ERP, finances, ventes, exécution logistique... C'est le 'data management': " hier ", souligne Jos Vanhoutte, directeur général d'IBS, " les bases de données (achats, production, compta-

bilité...) n'étaient ni souples, ni universelles, ne permettant pas de recevoir des informations venant d'applications tierces. Désormais, l'important est de disposer d'une architecture ouverte, de pouvoir écrire des volets applicatifs et d'intégrer les informations avec tout le reste ".

Que faut-il privilégier? Certains utilisateurs préféreront pouvoir solliciter le potentiel complet d'un outil BI ou CRM, quitte à devoir passer par une base de données intermédiaire.

Les outils décisionnels intégrés aux 'suites' des grands éditeurs ont gagné en fonctionnalités et convivialité. Plus besoin d'être obligatoirement un utilisateur (très) averti pour extraire une information significative des données ERP. Le choix entre le tout-en-un ou le best-of-breed se fera sans doute désormais en fonction des préférences et circonstances. Les " suites " avancent comme arguments l'économie d'une licence ou l'unicité du modèle et référentiel de données, " synonyme d'intégration plus aisée " (même s'il faudra encore intégrer cela avec les solutions tierces, non incluses dans l'intégré



Le 'role-based' ERP permet de structurer davantage le workflow, de penser davantage en termes de processus que de transactions.

Joël Pissoort, BvD-it Services.



JOEL PISSOORT

Société: BVD-IT Services

Fonction: Directeur général

“ Les entreprises repousseront l'échéance SOA jusqu'à ce que la situation les y oblige ”.

ERP). Les 'pure breed' revendiquent une fonctionnalité native plus forte, une approche non-proprétaire de l'intégration. Mais d'autres paramètres devront être analysés, tels la multiplicité des compétences BI/analytique à maîtriser.

La différence se fera aussi en termes de performances et de processus. Le BusinessWarehouse de SAP, par exemple, procède aux agrégations de données en asynchrone là où un outil BusinessObject attaque directement la base de données opérationnelle. C'est là tout le débat- loin d'être résolu- de l'ETL, du " temps réel ", de l'impact sur les bases opérationnelles...

Et les outils analytiques se déclineront sans doute sous des formes aussi multiples que l'interface ERP et ce, afin de rendre l'analyse efficace et attractive pour les différentes catégories d'utilisateurs.

Sectoriel

Question: le développement d'applications et fonctions complémentaires et/ou sectorielles doit-il être laissé aux partenaires ou pris en charge par l'éditeur? Le premier scénario permet aux fournisseurs de se constituer un réseau de partenaires et, à ces derniers, d'accentuer leur utilité vis-à-vis du client.

Mais- et ce n'est pas nouveau- un petit débat fait rage sur l'efficacité du modèle: comment assurer que l'évolution (fonctionnelle et technologique) de ces développements se fasse au même rythme et de manière compatible avec celle du " core ERP " ?

De plus en plus les éditeurs ont tendance à rapatrier dans ce 'core' des fonctionnalités sectorielles, du moins celles qui ont trait à des fonctions-clé de l'ERP. Petit exemple de potentiel sectoriel (hospitalier, en l'occurrence) intégré par SAP dans son coeur d'ERP: la gestion du taux d'occupation des hôpitaux, " parce que directement lié à l'octroi de fonds publics et à la rémunération des employés ".

Mais, généralement, ce mouvement ne concernera que les 'grands' secteurs (finances, distribution...) et/ou ceux dont l'envergure est suffisante pour que l'éditeur en vive. Les opportunités subsistent donc pour le vrai (micro-)sectoriel et le (micro-)vertical. Avec obligation, pour les éditeurs, de fournir un effort constant d'organisation et d'accompagnement du canal indirect afin de rendre les développements cohérents.

Carence de compétences

Alors que les projets ERP (même plus modestes qu'hier) reprennent, les éditeurs et prestataires sont confrontés à

des difficultés de déploiement et de livraison. Raisons? " Le réservoir de personnes formées ne se renouvelle pas sur le marché ", estime Joël Pissoort. " La carence est nette dans le monde SAP qui a subi une attrition de consultants due en partie à un regain de recrutement par les entreprises utilisatrices qui, ayant décidé d'investir, désirent assurer davantage, en interne, les tâches de support et de maintenance. Elles vont donc piocher dans les effectifs des partenaires [qui, de leur côté, ont souvent dégraissé, ces dernières années]. Parallèlement, les efforts en formation ne sont pas suffisants pour couvrir la carence. La situation est encore accentuée par le fait que les technologies de plus en plus complexes rallongent les formations. Une initiative forte est nécessaire pour réalimenter l'ensemble de l'écosystème ".

Et, à cet égard, les quelques initiatives, encore trop modestes ou timides, n'auront selon lui de réel impact sur l'ensemble du canal que d'ici deux ans.

Jan Smessaert de Microsoft estime pour sa part qu'on exige désormais des consultants qu'ils puissent gérer toutes les facettes d'un projet ERP (achats, logistique, compta...). " Hier, dans une équipe de 40 personnes travaillant sur un gros projet, les junior pouvaient se fondre dans la masse. Aujourd'hui, ils sont en première ligne, plus esseulés, et tenus d'assurer un meilleur niveau de connaissances ".

Autre conséquence de la situation: les prix des consultants et experts, un temps stabilisés, sont repartis à la hausse. Déjà, certains partenaires craignent l'hémorragie salariale. D'autres, par contre, estiment qu'une certaine " inventivité " pourrait apporter une solution, comme l'externalisation de certaines tâches vers des pays à bas (ou moindre) salaire, tels la Roumanie ou l'Inde.