



Les ERP entre mythe et réalités : les stratégies d'intégration fonctionnelle des entreprises françaises en 2006

Yusuf KOCOGLU
Léad (Université du Sud Toulon-Var, CEE)
Frédéric MOATTY
CEE - CNRS (TEPP, FR 3126)

Journées COI 31 mars 2011

1



ERP : Définitions de l'outil

- ERP : Enterprise Resource Planning
ou
PGI : Progiciel de Gestion Intégrée
- Progiciel modulaire organisé autour d'une BDD unique
destiné à intégrer l'ensemble des fonctions de l'entreprise
- Les adaptations aux spécificités de l'entreprise s'effectuent
par le réglage des paramètres de l'ERP
- → **standardiser l'organisation ou paramétrer l'ERP**
- Un modèle d'organisation avec des « best practice »
conçues par les éditeurs

Journées COI 31 mars 2011

2



ERP : Définitions de l'outil

- Unicité de la base de données (BDD)
 - standardisation maximale et économie de saisie
mais problème des multiples définitions, ex : les effectifs
- Substitution aux applications existantes
 - cohérence globale
d'où conflits avec l'expertise locale qui risque d'être écrasée ou ignorée
- Projet pluriannuel nécessitant de repenser l'organisation dans son ensemble
- Un coût élevé et difficile à évaluer qui dépasse largement celui de l'achat du progiciel

Journées COI 31 mars 2011

3



ERP : Définitions de l'outil

- **Les ERP ne sont pas un simple outil TIC mais s'associent à d'importants changements organisationnels**
- **La refonte de l'organisation n'est pas consécutive à l'adoption de l'outil mais doit la précéder**

Journées COI 31 mars 2011

4



ERP : principaux avantages

- **Types de gains identifiés dans la littérature selon 6 auteurs** (source : Vinck & Penz, 2008, *L'équipement de l'organisation industrielle : Les ERP à l'usage*, Paris, Hermès Science Publications, p.52)
- Bénéfices pour le SI : 9/10
- Bénéfices managériaux : 8/10)
- Bénéfices opérationnels : 7/10
- Bénéfices stratégiques : 4/10
- Bénéfices organisationnels (activité et RH) : 1/10



ERP : analyse critique

- Enjeux de redistribution de pouvoirs
- Mise en discussion de l'organisation
- Processus de contrôle renforcé
- Tournant interactionnel
- « Ambivalence » entre la logique d'intégration verticale et la logique de transversalité



ERP : état des recherches

- entre 1997 et 2000, la principale thématique est celle de :
- l'implantation (Adoption, Acquisition et surtout Implémentation)
- loin devant celle des Généralités ou de
- l'Usage et l'Evolution

(source : Vinck & Penz, 2008)



ERP : état des recherches

4 thématiques récentes :

Aspects culturels

- Relations inter-organisationnelles
- Avantages compétitifs
- Management des connaissances



ERP : Quelques questions en guise de plan

- Quelle diffusion pour les ERP ?
- Combien et quelles fonctions sont intégrées par l'ERP ?
- Substitution ou cohabitation avec les applications existantes ?
- Quelles stratégies d'intégration fonctionnelle ?
- Quel type d'adoption ? (incrémentale,....)
- En conclusion : que nous disent les pratiques effectives des entreprises par rapport aux discours des promoteurs des ERP ?

Journées COI 31 mars 2011

9



Sources

- Enquête Changement Organisationnel et Informatisation, COI-TIC 2006, statistique publique, Insee-CEE
- Champ : Entreprises de 10 salariés et plus des secteurs marchands (hors agriculture et services aux particuliers)
- N=13.697 entreprises
- Données pondérées

Journées COI 31 mars 2011

10



ERP : une diffusion spécialisée ?

Effectif salarié	IAA	Biens de Conso	Biens d'équipements	B. inter& énergie	Construction	Commerces et hôtels	Transports	Finance & Immobilier	Services aux entreprises et médias	Ensemble
10 à 19	3,4	12,7	8,7	12,9	8,5	9,9	4,6	8,2	13,4	9,9
20 à 49	10,0	20,1	22,1	23,2	11,5	19,3	11,6	27,0	19,0	18,0
50 à 249	42,9	38,3	54,8	51,2	26,4	30,2	16,8	36,3	27,2	34,5
250 à 499	51,2	55,6	79,8	71,3	44,8	39,5	25,3	47,1	39,6	51,3
500 et plus	58,6	78,0	86,6	82,5	60,9	52,9	37,7	45,0	48,7	60,7
Ensemble	13,0	22,6	25,6	27,9	11,2	15,8	10,2	21,7	18,4	17,4

Journées COI 31 mars 2011

11



ERP : une diffusion spécialisée ?

ERP	Ensemble	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 499 salariés	500 salariés et plus
Groupe	29,0	14,0	26,4	41,5	54,4	63,8
Indépendantes	11,4	8,4	13,4	24,8	46,2	45,3
Réseau	13,9	11,9	14,0	21,2	24,1	33,7

Journées COI 31 mars 2011

12



Une intégration partielle par les ERP

Ratio moyen de fonctions gérées par un ERP

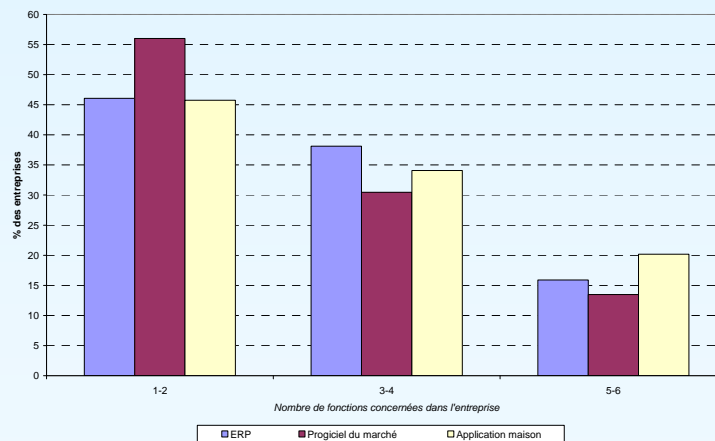
	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 499 salariés	500 salariés et plus	Ensemble
Périmètre (%)	41	50	56	58	57	50

Journées COI 31 mars 2011

13



Une intégration partielle par les ERP



Journées COI 31 mars 2011

14



Les combinaisons de l'ERP avec d'autres progiciels : un bricolage nécessaire ?

	Ensemble	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 499 salariés	500 salariés et plus
Total ERP dont	100%	100%	100%	100%	100%	100%
erp_seul	24%	29%	26%	19%	14%	11%
erp & Progiciel du marché	30%	27%	28%	36%	40%	28%
ERP & Appli Maison	14%	12%	14%	15%	11%	15%
Erp & Progiciel du marché & Appli Maison	32%	33%	31%	31%	35%	46%

Journées COI 31 mars 2011

15



Les stratégies d'intégration fonctionnelle

	ERP
Conception	22,9
Achat, approvisionnement	55,7
Vente, distribution	56,3
Production, exploitation	48,0
RH, formation	27,7
Comptabilité, finance, contrôle de gestion	72,0

Journées COI 31 mars 2011

16



Les stratégies d'intégration fonctionnelle

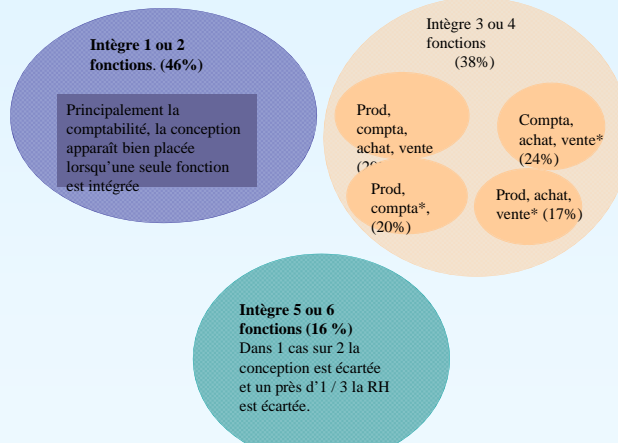
	Nombre de fonctions intégrées par l'ERP (% d'entreprises concernées)					
	1* (29%)	2 (17%)	3 (18%)	4 (20%)	5 (10%)	1 à 5 (94%)
Conception	19	21	12	23	48	22
Achat, approvisionnement	12	32	78	89	98	54
Vente, distribution	12	38	76	93	97	56
Production, exploitation	8	30	57	85	99	48
RH, formation	5	24	19	30	70	23
Comptabilité, finance, contrôle de gestion	51	64	69	90	99	70

Journées COI 31 mars 2011

17



Les stratégies d'intégration fonctionnelle



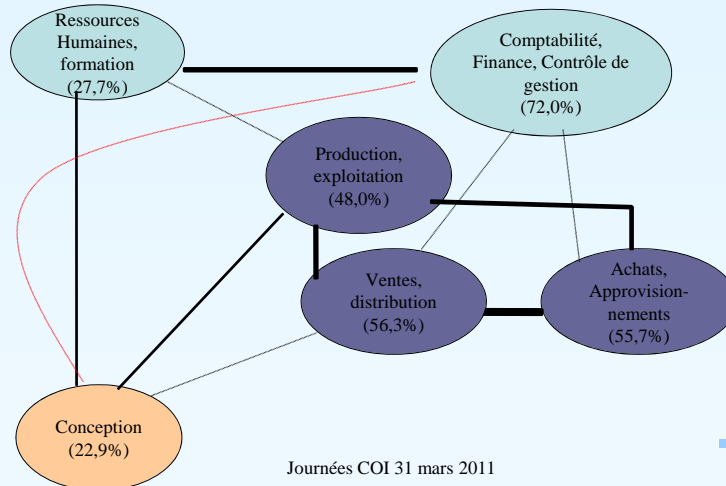
* plus éventuellement une autre fonction parmi la RH et la conception.

cee 26 mars 2010

18



Les stratégies d'intégration fonctionnelle



Journées COI 31 mars 2011

19



Adoption incrémentale des ERP ? (1)

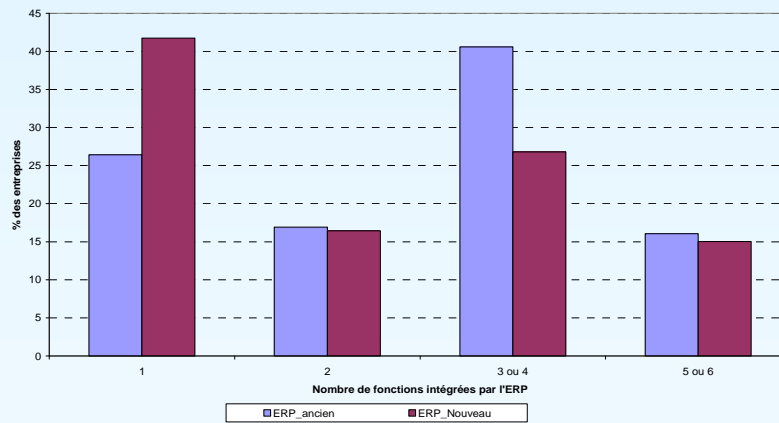
Abandon d'ERP entre 2003 et 2006	0,78	
Adoption d'ERP entre 2003 et 2006 dont (%)	3,13*	100%
Progiciel du marché seul en 2003	0,92	29%
Appli. Maison seule en 2003	0,46	15%
Progiciel de marché et Appli. Maison en 2003	1,46	47%
Aucune application en 2003	0,28	9%

Journées COI 31 mars 2011

20



Adoption incrémentale des ERP ? (2)



Journées COI 31 mars 2011

21



Conclusion

- Une forte diffusion dans les grandes entreprises industrielles et les groupes
- Une diffusion hors des secteurs d'origine
- Une intégration partielle
- La cohabitation avec d'autres logiciels
- Trois stratégies d'intégration :
 - objectif financier
 - optimisation de la chaîne de production
 - pilotage de projet
- Un processus d'adoption plutôt incrémental (prudence et/ou appropriation dans le temps) avec des abandons

Journées COI 31 mars 2011

22