

## EST-CE (FINALEMENT) LE MOMENT, EN 2019, D'ACHETER UN NOUVEAU SYSTÈME ERP ?

### L'ÉCONOMIE MONDIALE VOUS LAISSE-T-ELLE À LA TRAÎNE ?

#### Source des données

Dans ce rapport, les références utilisées par Mint Jutras proviennent de son étude sur les solutions d'entreprise (Enterprise Solution Study) datant de 2019. Depuis des années, cette étude annuelle enquête sur les perceptions, les objectifs et les enjeux liés aux logiciels ainsi que sur leur statut et sur l'incidence qu'ils ont sur l'entreprise.

Cette année, nous avons recueilli les réponses de 464 participants issus d'entreprises de toutes tailles, de très petites comme de très grandes, représentant un large éventail de secteurs d'activité. Dans ce rapport, nous rassemblons les données fournies par 227 fabricants.

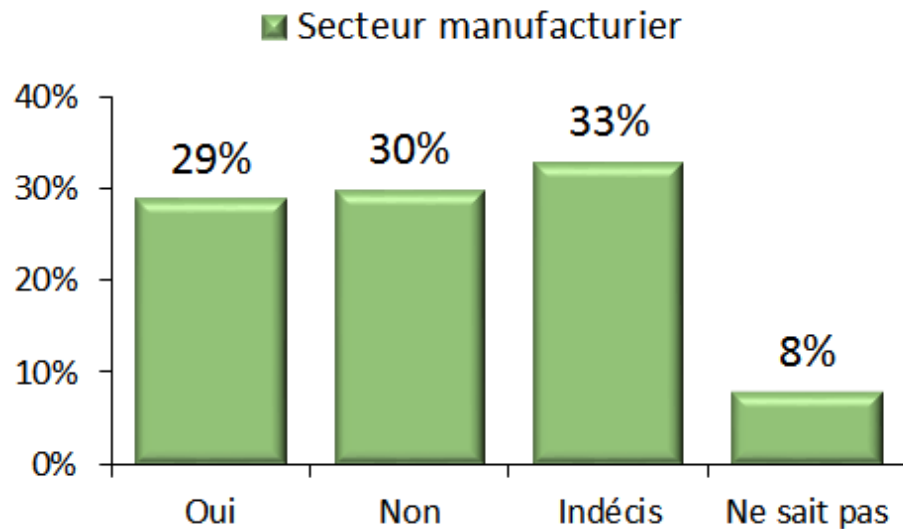
« Que vous envisagiez d'acheter un système de planification des ressources de l'entreprise (ERP) pour la première fois, d'étendre vos activités sur un territoire dépourvu d'ERP ou de remplacer votre solution ERP, il s'agit d'une décision importante. Pendant des années, on a comparé la mise en œuvre d'un système ERP en général, et son remplacement en particulier, à une opération chirurgicale du cerveau. On ne l'envisage pas à moins que le patient soit en danger de mort. »

C'est ainsi que débutait notre rapport intitulé Est-il temps d'acheter un nouveau système ERP ? en février 2012. Nous poursuivions en suggérant que, plutôt que d'attendre que le patient (le système ERP) soit à l'article de la mort, il serait peut-être sage de songer à remplacer certaines parties comme on pourrait installer des prothèses sur des articulations défaillantes. On peut souffrir d'un genou ou d'une hanche jusqu'à un certain point, mais il faut à un moment donné remplacer l'articulation sous peine de ne plus pouvoir bouger du tout. Aujourd'hui, de nombreux fabricants souffrent, mais ne semblent pas vouloir se décider pour autant. Parlons-nous d'articulations ou de systèmes ERP ? Des deux, mais laissons la question des hanches et des genoux aux revues médicales.

Aujourd'hui, plus de sept ans après avoir suggéré que le remplacement des systèmes ERP aurait dû être mis en œuvre depuis longtemps, nous savons que les solutions ERP ont fait d'énormes progrès sur le plan fonctionnel, convivial et technologique. Pourtant, de nombreux petits fabricants font encore avec les moyens du bord, utilisant des solutions ERP incomplètes, et de moyennes et grandes entreprises sont handicapées par d'anciennes solutions basées sur des technologies désuètes. Si vous entrez dans l'une de ces catégories, peut-être pouvons-nous vous apporter des informations supplémentaires et vous parler d'avantages qui vous inciteront à fonctionner au diapason d'une économie dynamique, mondiale et numérique.

## PLANS ACTUELS

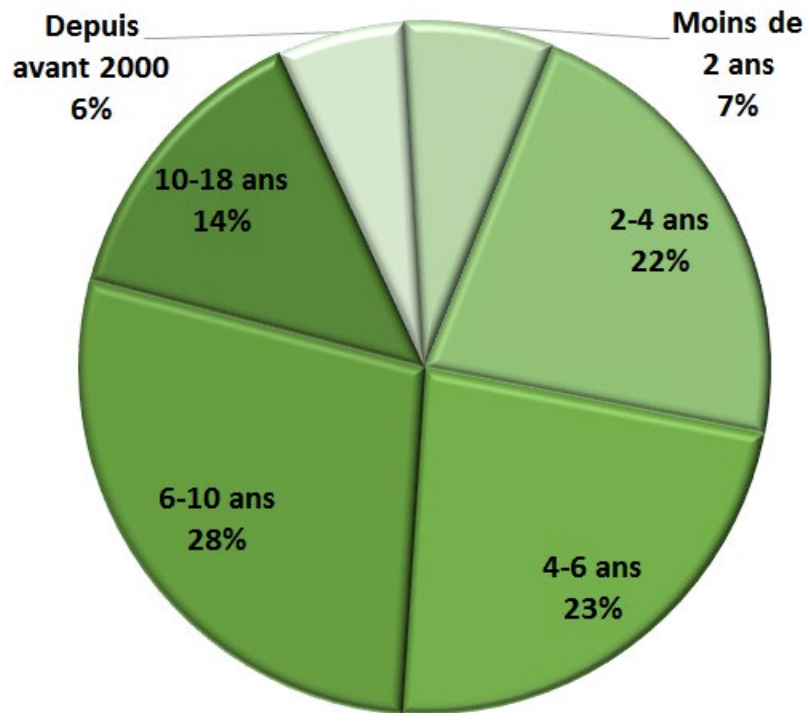
Figure 1 : Avez-vous l'intention d'acheter un nouveau système ERP dans les deux prochaines années ?



Source : Enterprise Solution Study, 2019, Mint Jutras

Plus d'un fabricant sur quatre (29 %) ayant participé à l'étude sur les solutions d'entreprise (*Enterprise Solution Study*), 2019, de Mint Jutras a l'intention d'acheter une nouvelle solution ERP dans les deux prochaines années (figure 1). Un peu plus de fabricants (30 %) n'en ont aucunement l'intention. Bien sûr, nous n'envisageons pas que les fabricants ayant récemment acheté un système en achètent un autre bientôt. En effet, quelques-uns (7 %) ont acheté leur solution actuelle dans les deux dernières années (figure 2). De plus, 22 % en avaient acheté une il y a plus de deux ans et moins de quatre ans. Ce qui représente (presque) 30 % des fabricants ne comptant rien acheter. Il reste donc le plus gros segment, 33 %, qui représente les indécis.

**Figure 2 : Depuis quand votre système actuel est-il installé ?**



Source : Enterprise Solution Study, 2019, Mint Jutras

Mint Jutras pense que les 33 % d'indécis connaissent les limites de leur solution actuelle, mais sont encore réticents à s'engager pour régler le problème. Pourquoi est-il si difficile de prendre cette décision ?

*Mint Jutras pense que les 33 % d'indécis connaissent les limites de leur solution actuelle, mais sont encore réticents à s'engager pour régler le problème.*

### **LES VIEILLES IDÉES PERSISTENT**

Pendant des dizaines d'années, on a comparé le remplacement d'un système ERP à une opération chirurgicale du cerveau. On ne l'envisageait pas à moins que le patient soit en danger de mort. « Arracher et remplacer » devait être évité à tout prix. Mais ces idées sont aussi dépassées que les solutions patrimoniales qu'elles visent. Effectivement, les premières solutions ERP manquaient de souplesse, leur fonctionnalité était limitée, elles étaient difficiles à installer et encore plus difficiles à utiliser. Le processus d'innovation a pris du temps en raison d'architectures rigides et d'une technologie obsolète. Pourquoi suer sang et eau, et dépenser beaucoup d'argent, pour mettre en œuvre une nouvelle solution qui vous ramène à la case départ ?

*Beaucoup considèrent ces vieux systèmes non pas comme des systèmes obsolètes, mais comme des solutions patrimoniales. Qu'est-ce qu'une solution patrimoniale ? Une solution obsolète dont on est fier. Mais les systèmes ERP se modernisent en fabrication.*

#### DÉFINITION D'UN SYSTÈME ERP

*Mint Jutras définit un système ERP comme une suite intégrée de modules qui constitue un système opérationnel et transactionnel d'enregistrement de vos activités. Cette définition, rudimentaire, pose les bases des caractéristiques essentielles. La plupart des solutions ERP vont bien au-delà aujourd'hui.*

*Auparavant, la volonté d'obtenir davantage de fonctions était ce qui motivait la recherche d'un nouveau système ERP, mais aujourd'hui, les multiples caractéristiques sont de série sur les systèmes ERP.*

Sans compter que certains considéraient ces vieux systèmes non pas comme des systèmes obsolètes, mais comme des solutions patrimoniales. Qu'est-ce qu'une solution patrimoniale ? Une solution obsolète dont on est fier. Ces vieilles solutions ont peut-être été des solutions avant-gardistes à l'époque, mais elles ne peuvent tout simplement pas concurrencer les ERP modernes. Les solutions actuelles sont bien plus souples et plus technologiques, offrent davantage de fonctions, sont plus faciles à installer, à mettre en œuvre et à utiliser que les anciennes.

### QU'EST-CE QUI DÉCLENCHE UN REMPLACEMENT ?

Vous devez réfléchir à cette question, que votre solution ERP actuelle soit complète ou partielle. Tout d'abord, définissons ce qu'est une solution ERP. Mint Jutras définit un système ERP comme une suite intégrée de modules qui constitue un système opérationnel et transactionnel d'enregistrement de vos activités. Cette définition, rudimentaire, pose les bases des caractéristiques essentielles. La plupart des solutions ERP vont bien au-delà aujourd'hui. Cette définition est également assez élastique, car les exigences, même les plus sommaires, varient selon le type d'entreprise et le secteur d'activité. Toutes les entreprises ont besoin d'un système pour enregistrer le grand livre, les comptes fournisseurs, les comptes débiteurs et les achats. Certaines doivent gérer des commandes alors que d'autres fonctionnent par contrats. Les fabricants ont besoin d'une gestion des stocks et de capacités logistiques robustes ainsi que d'un système de gestion de la production.

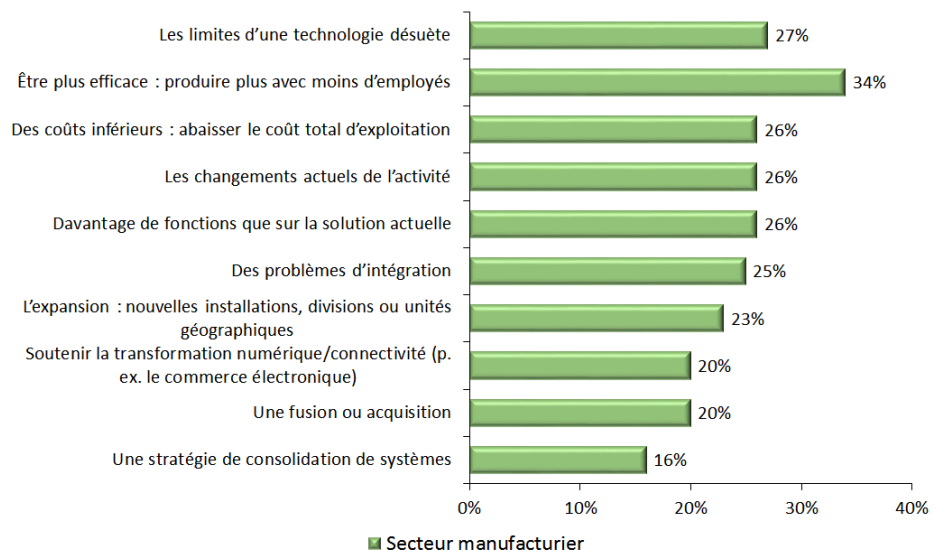
Il est donc important de se demander si l'on possède déjà un système de planification des ressources d'entreprise. De nombreuses entreprises fonctionnent aujourd'hui avec un système incomplet. Les petites entreprises se débrouillent avec une solution bureautique comme Quicken, Quickbooks ou Peachtree, complétée par un outil qu'elles adorent ou détestent, à savoir les feuilles de calcul. Les moyennes et grandes entreprises ont souvent des difficultés à gérer toute une série d'applications hétérogènes. Il se peut aussi que la solution ERP existante ne satisfasse pas tous les besoins et ne fournisse aucun avantage concurrentiel.

Nous avons demandé aux participants de notre sondage qui envisagent d'acheter un système ERP de préciser les raisons de leur décision. À ceux qui n'envisagent pas (encore) cet achat, nous avons demandé ce qui pourrait les inciter à changer de solution. Nous avons posé cette question par le passé. Auparavant, la volonté d'obtenir davantage de fonctions était ce qui incitait en premier les entreprises à prendre cette décision, suivie par une volonté d'expansion économique, reflétée par de nouveaux bureaux ou de nouvelles usines. Cette attitude était tout à fait logique quand le rythme d'innovation

était lent et que la plupart des mises en œuvre se faisaient dans les locaux. L'infonuagique a complètement changé la donne. Tout d'abord, les logiciels-service permettent d'accélérer l'innovation. De plus, s'il n'est pas nécessaire d'installer du matériel ni des logiciels sur place, il y a moins de raisons d'acheter de nouveaux systèmes quand on multiplie les sites de production.

Il est donc logique que les réponses obtenues dans notre dernier sondage soient différentes (figure 3). L'efficacité est tout en haut de la liste, c'est-à-dire produire plus sans embaucher davantage. C'est aussi ce qui ressort des tendances d'emploi actuelles. On nous demande à tous de faire plus, mais nous n'avons pas envie de travailler plus d'heures pour autant. Par ailleurs, de nombreux fabricants sont confrontés à une pénurie de main-d'œuvre. L'automatisation et les technologies ont changé le type de compétences recherchées aujourd'hui et ont abaissé notre seuil de tolérance envers les processus lourds et inefficaces. La formation, qu'elle soit initiale ou continue, ne parvient pas à suivre le rythme de ces changements, et la situation se dégrade en raison d'un taux de chômage particulièrement bas. De plus, la croissance est de retour.

**Figure 3 : Qu'est-ce qui vous inciterait à remplacer votre solution ?**



Source : Enterprise Solution Study, 2019, Mint Jutras

*Les premières solutions ERP tentaient maladroitement de modéliser les processus d'affaires, en se basant généralement sur la (mauvaise) compréhension de la manière de travailler de l'utilisateur.*

En fournissant un système transactionnel et opérationnel de données, une solution ERP doit modéliser les processus d'affaires. Les premières solutions ERP tentaient maladroitement de le faire, en se basant sur la (mauvaise) compréhension, par les développeurs, de la manière de travailler de l'utilisateur. La fabrication n'est pas toujours un travail intuitif. Par conséquent, ces premiers systèmes ne facilitaient pas la vie des utilisateurs. À

vrai dire, sans une importante personnalisation, ils l'empiraient. Les choses se sont améliorées lorsque les développeurs ont approfondi leurs connaissances du domaine, mais en réalité, les processus de fabrication varient beaucoup, et il n'y a pas une seule manière idéale de travailler.

Aujourd'hui, la solution à ce problème est moins de former les développeurs aux processus que de confier la conception de ces processus à un utilisateur non technique. Cette décision permet une plus grande personnalisation et une meilleure capacité de configuration. C'est l'une des raisons principales qui différencient les systèmes ERP modernes des solutions patrimoniales, ce qui fait de l'obsolescence technologique la deuxième raison la plus citée pour changer d'ERP. Toutefois, quand le système est désuet, nous pensons que cela devrait être la première raison pour le changer. Si ce n'est pas le cas, cela signifie que les entreprises ne comprennent pas l'apport des nouvelles technologies.

*Quand envisagez-vous de changer de voiture ?  
Vraisemblablement quand les factures d'entretien s'accumulent.*

Le désir de réduire les coûts d'exploitation incite aussi à changer de système. Votre équipe TI passe-t-elle tout son temps à entretenir et à mettre à jour le matériel plutôt que de participer à la stratégie ? Sans compter que les coûts liés à l'obsolescence sont importants. Remplacer une technologie désuète peut générer des économies de maintenance, qu'elle soit préventive ou corrective. Quand envisagez-vous de changer de voiture ? Vraisemblablement quand les factures d'entretien s'accumulent. Bien sûr, on ne peut pas parler de kilométrage excessif ou d'usure pour un système ERP. La question est davantage de pouvoir faire face aux changements du marché et de l'activité et de soutenir le rythme de ces changements. Et pour cela, on a besoin de technologies de pointe qui différencient les solutions ERP modernes des solutions patrimoniales.

## **LES TECHNOLOGIES DE POINTE DÉTIENNENT LA CLÉ DU SUCCÈS**

Le tableau 1 présente une liste de plusieurs technologies intégrées dans les applications d'entreprise. Alors que d'autres technologies numériques, comme les chaînes de bloc, les assistants virtuels (*chatbots*), l'impression en 3D, l'analyse de données prédictive et cognitive, les balises et les drones enrichissent les caractéristiques et les fonctions d'applications telles que les systèmes ERP, les technologies énumérées dans le tableau 1 sont fondamentales. C'est grâce à ce type de technologies intégrées que les systèmes ERP apportent une valeur ajoutée intrinsèque aujourd'hui.

**Tableau 1 : Valeur perçue des technologies intégrées (ou fondamentales)**

	Grande valeur perçue	Valeur perçue incertaine (prouvez-le)	Peu ou pas de valeur perçue	Ne sait pas
Architectures de microservices/plateformes	35%	33%	21%	12%
Nuage ou logiciel-service	48%	29%	16%	8%
Technologies IoT facilitant l'échange de données	47%	26%	20%	7%
Prise en charge des mégadonnées (p. ex., les bases de données en mémoire)	44%	31%	16%	10%
Interface utilisateur du traitement automatique des langues (à partir de la voix)	26%	38%	26%	9%
Outils sociaux de collaboration	26%	36%	28%	10%
Apprentissage automatique	41%	33%	18%	8%
Intelligence artificielle	39%	30%	21%	10%

Source : Enterprise Solution Study, 2019, Mint Jutras

Pour un lectorat technique, une architecture de microservices est définie par un style architectural qui structure une application comme un ensemble de services [interreliés de façon souple](#). Pour le lectorat non technique, on peut comparer cette architecture à la construction d'une solution à l'aide de blocs de Lego.

Bien qu'un pourcentage croissant de participants au sondage considère que ces technologies apportent une grande valeur, en moyenne presque un tiers (32 %) n'en sont pas certains. En bref, les participants disent : « Prouvez-le ». Et 9 % (la moyenne totale) ne savent tout simplement pas. Par conséquent, c'est aux experts du domaine et aux fournisseurs de prouver cette valeur en donnant des explications au public. Commençons par explorer certaines de ces technologies.

## PLATEFORMES ET ARCHITECTURES

Les plateformes de développement et les architectures de microservices sur lesquelles les applications sont construites constituent un exemple parfait. Pour un lectorat technique, une architecture de microservices est définie par un style architectural qui structure une application comme un ensemble de services [interreliés de façon souple](#). Pour le lectorat non technique, on peut comparer cette architecture à la construction d'une solution à l'aide de blocs de Lego. Les puristes détestent cette comparaison, et, effectivement, c'est une explication simpliste. Mais c'est une comparaison facilement compréhensible par la plupart des utilisateurs d'affaires qui n'ont pas envie de se plonger dans le jargon technique.

## NUAGE CONTRE LOGICIEL-SERVICE (SAAS)

*L'informatique en nuage permet d'accéder à une puissance de calcul, à des logiciels et à des données entreposées par l'intermédiaire d'un réseau, en général Internet. Vous pouvez acheter une licence pour votre logiciel et l'installer sur vos ordinateurs ou sur ceux appartenant à une autre entreprise et gérés par elle, mais votre accès se fait par Internet et donc par le « nuage », privé ou public.*

*De son côté, comme son nom l'indique, un logiciel-service fonctionne seulement comme un service. Il ne se présente pas sous la forme d'un disque compact et ne peut être téléchargé sur un ordinateur. On y accède par Internet, et le paiement s'effectue sous la forme d'un abonnement. Selon ces définitions, nous pouvons dire avec assurance que tous les logiciels-service font partie de l'infonuagique, mais que l'infonuagique n'est pas forcément du logiciel-service.*

Réfléchissez à la construction d'une structure en Lego. Chaque bloc est composé du même matériau que les autres et est emboîté (connecté) à ceux-ci de la même manière. Dans bien des cas, les blocs sont interchangeables. En choisissant des couleurs et des tailles différentes, et en les connectant de façon différente, on peut créer une structure unique. Une fois cette structure construite, si on veut en changer, il suffit de défaire certains blocs et de les placer ailleurs, sans que cela n'abîme les autres parties. Il y a bien moins de dégâts que si on avait construit la structure avec du bois, à l'aide d'un marteau et de clous.

Ces plateformes et ces technologies favorisent l'agilité et présentent une grande capacité de configuration et d'extension, ce qui permet de s'adapter au changement.

## NUAGE ET LOGICIEL-SERVICE (SAAS)

L'infonuagique et les logiciels-service sont les seules « technologies » du tableau 1 qui sont presque accessibles par tous. En effet, que vous utilisiez une solution sur site ou dans le nuage (privé ou public), le fait de pouvoir y accéder à tout moment et de n'importe où constitue un avantage important.

L'infonuagique ouvre la porte à la connectivité dont vous avez besoin pour participer pleinement et activement à l'économie numérique. Pourtant, seulement la moitié de nos participants au sondage perçoivent cet aspect comme étant d'une grande valeur. Mint Jutras croit fermement que l'infonuagique apporte de la valeur à de nombreuses entreprises, sinon à toutes, mais que les logiciels-service en apportent encore plus. La différence entre l'infonuagique et le logiciel-service est expliquée dans la marge de gauche.

Nous pensons que d'autres signes indiquent une mauvaise compréhension de ce qui différencie les options de déploiement. Depuis plusieurs années, nous demandons aux entreprises participantes au sondage comment elles déploient leur solution. Voici les choix de réponse :

- **Logiciel-service (SaaS)** : logiciel qui fonctionne seulement comme un service. Il ne se présente pas sous la forme d'un disque compact et ne peut être téléchargé sur un ordinateur.
- **Solution hébergée et gérée par le fournisseur d'ERP** : logiciel dont la licence vous appartient, mais dont la gestion et l'entretien, ainsi que ceux du matériel, sont effectués par le fournisseur.



- **Solution hébergée par un tiers indépendant** : logiciel dont la licence appartient à l'entreprise, mais dont la gestion et la maintenance, ainsi que celles du matériel, sont effectuées par un tiers.
- **Logiciel traditionnel installé dans vos locaux** : l'entreprise a acheté la licence et devient responsable de la gestion et de la maintenance du logiciel dans ses propres locaux.
- **Solution hybride** : certaines parties sont sous licence et maintenues dans les locaux de l'entreprise tandis que d'autres (p. ex., les modules complémentaires) sont sous forme de logiciel-service.

*De nombreux utilisateurs non techniques ne savent pas si leur entreprise possède la licence d'une version particulière d'un produit (et, peut-être, paie la maintenance pour accéder aux mises à jour) ou si elle est abonnée à un logiciel.*

De plus, nous demandons quelle solution le participant utilise. Il n'est pas rare pour un participant qui utilise une solution exclusivement offerte sous forme de logiciel-service de choisir la deuxième option (hébergée et gérée par le fournisseur d'ERP). De nombreux utilisateurs non techniques ne savent pas si leur organisation possède la licence d'une version particulière d'un produit (et, peut-être, paie la maintenance pour accéder aux mises à jour) ou si elle est abonnée à un logiciel. Bien que les pour et les contre du logiciel-service méritent une discussion, si vous réfléchissez aux étapes suivantes, vous devriez comprendre la différence de base entre s'abonner à un service et acheter la licence d'un logiciel.

Quand vous achetez la licence d'un logiciel, vous prenez la responsabilité de ses mises à jour et à niveau. Cela est important parce que quand on demande aux entreprises quels sont les trois principaux obstacles qui les empêchent de tirer le plus de valeur de leur système ERP, « les coûts et les perturbations liés aux mises à niveau nous empêchent d'innover » arrive en tête de liste pour 41 % des fabricants. Dans le cas du logiciel-service, c'est le fournisseur qui est responsable de ces lourdes tâches.

## *INTERNET DES OBJETS (IOT)*

La manière dont l'Internet des objets est utilisé et sa valeur dérivée varient énormément d'un secteur d'activité à l'autre. Il se peut que les fabricants qui recueillent des données à partir de capteurs (pensez aux machines dans un atelier) depuis des dizaines d'années pensent qu'il n'y a ici rien de nouveau. Il faut dire que, sans connexion à Internet, ces données étaient largement sous-utilisées. Nous incluons dans le tableau 1 les technologies sous-jacentes qui facilitent l'échange autonome de données. Ces technologies fondamentales nous aident à tirer le meilleur parti des données en les connectant à des outils et à d'autres technologies, comme l'analyse de données prédictive et cognitive, et l'apprentissage automatique.

*Les clients d'Apple n'ont pas exigé de pouvoir converser avec leurs appareils mobiles. Apple leur a offert cette possibilité, non pas en option, et certainement pas sans coût supplémentaire. Mais l'entreprise n'a pas facturé ce nouveau service. D'autres fabricants ont suivi, et c'est ce qui se passe aussi avec les applications d'entreprise.*

## INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Les technologies comme l'apprentissage automatique, le traitement automatique des langues et d'autres formes d'intelligence artificielle prennent de plus en plus d'importance en matière de consommation (pensez à Siri, à Alexa ou au système de localisation par GPS qui connaît votre trajet préféré). Il est temps de faire entrer ces technologies dans l'entreprise, de la même manière qu'on l'a fait dans notre sphère personnelle, en les intégrant et en les rendant porteuses de valeur.

Les clients d'Apple n'ont pas exigé de pouvoir converser avec leurs appareils mobiles. Apple leur a offert cette possibilité, non pas en option, et certainement pas sans coût supplémentaire. Mais l'entreprise n'a pas facturé ce nouveau service. D'autres fabricants ont suivi cet exemple. Rapidement, les assistants personnels virtuels sont devenus chose courante. Et les gens sont devenus incapables de s'en passer. C'est seulement après que la valeur de ces nouvelles technologies eut été reconnue qu'ils se sont mis à acheter des appareils autonomes comme Amazon Echo Dot et Google Home.

Ne vous méprenez pas, la même chose est en train d'arriver avec les applications d'entreprise. Les plateformes modernes offrent une meilleure capacité de configuration et d'extension, ce qui améliore l'agilité des entreprises au regard des changements technologiques et économiques. L'infonuagique et les logiciels-service permettent d'être plus rapide et coûtent moins cher que l'infrastructure traditionnelle. Bientôt, toutes sortes de technologies basées sur l'intelligence artificielle seront à la disposition des entreprises, mais vous ne pourrez pas en profiter si vous êtes coincé avec des solutions patrimoniales.

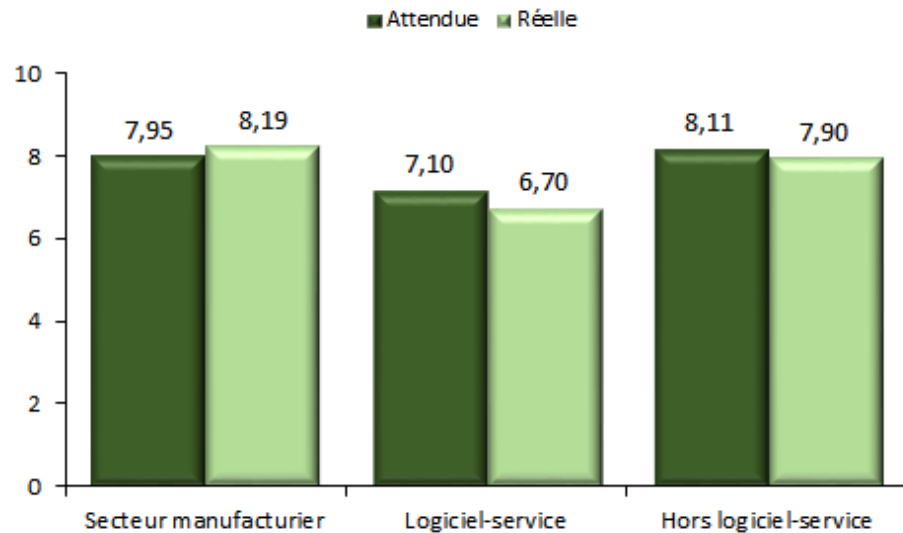
## À QUOI PEUT-ON S'ATTENDRE ?

Admettons que vous cherchiez à remplacer votre solution actuelle ou à en acheter une, car vous n'en avez pas. Combien de temps cela vous prendra-t-il et quel sera le rendement du capital investi ? Dans les premiers temps, la mise en œuvre des systèmes ERP prenait de neuf à douze mois avant l'étape de la mise en service. Aujourd'hui, elle se fait plutôt dans un intervalle de sept à dix mois, avec une durée moyenne prévue de 7,95 mois et une durée moyenne réelle un peu supérieure, soit 8,19 mois. Nous constatons également que le déploiement des logiciels-service réduit le délai de plus d'un mois.

Bien sûr, il est bon de garder en tête que ce que l'on réussit à faire pendant cette première étape peut varier.

*Dans les premiers temps, la mise en œuvre des systèmes ERP prenait de neuf à douze mois avant l'étape de la mise en service. Aujourd'hui, elle se fait plutôt dans un intervalle de sept à dix mois, avec une durée moyenne prévue de 7,95 mois et une durée moyenne réelle un peu supérieure, soit 8,19 mois.*

**Figure 4 : Délai avant la première étape de mise en service**



Source : Enterprise Solution Study, 2019, Mint Jutras

*Nous définissons le rendement du capital investi (RCI) comme le temps nécessaire pour rembourser 100 % du coût initial du système ERP grâce à des économies ou à un supplément de revenu. La durée moyenne pour récupérer ce coût est de 1,67 année (environ 20 mois).*

Certaines mises en œuvre se font d'un seul coup, toutes les fonctions étant mises en service au même moment. D'autres se font selon une approche plus progressive. Pour les petites entreprises ou celles qui sont cédées par un grand groupe (dans un délai serré), cela peut couvrir la période complète de mise en œuvre. Pour les multinationales qui possèdent de nombreuses filiales ou installations, il peut s'agir de la durée de mise en œuvre pour une seule unité. Bien que ce paramètre ne soit pas parfait, nous l'avons choisi pour deux raisons. Tout d'abord, il varie moins que la durée d'une mise en œuvre complète. Ensuite, il concerne des résultats quantifiables, qui posent la question du rendement du capital investi.

Nous définissons le rendement du capital investi (RCI) comme le temps nécessaire pour rembourser 100 % du coût initial du système ERP grâce à des économies ou à un supplément de revenu. Dans le sondage, 90 % des entreprises ont planifié un délai pour atteindre le RCI et 83 % ont déjà atteint ce dernier. La durée moyenne pour rembourser le coût initial est de 1,67 année (environ 20 mois), mais les durées rapportées varient beaucoup. Environ 24 % des entreprises ont atteint leur RCI au bout d'un an, plus de la moitié (55 %) en moins de deux ans, mais 17 % ont mis plus de trois ans à l'atteindre.

*Nos données montrent que les attentes et les résultats correspondaient étroitement. Ceux qui pensaient que la mise en service aurait lieu plus tôt l'ont effectivement vue se produire plus tôt.*

*Morale de l'histoire : soyez réaliste, mais prenez aussi les devants.*

Nos données montrent que les attentes et les résultats correspondaient étroitement. Ceux qui pensaient que la mise en service aurait lieu plus tôt l'ont effectivement vue se produire plus tôt. Ceux qui ne pensaient pas atteindre le RCI avant des années sont parmi ceux pour qui il a pris le plus de temps ou qui ne l'ont jamais atteint. Morale de l'histoire : soyez réaliste, mais prenez aussi les devants.

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Comme nous l'avons dit dès le début, toute décision de mettre en œuvre un nouveau système ERP est une grande décision, qui doit être réfléchie et justifiée. Un système ERP est un investissement considérable, mais qui devrait fournir un important rendement du capital investi et qui ne nécessite pas toujours un gros capital de départ. Si vous choisissez un déploiement de logiciels-service, vous pourrez le comptabiliser comme une dépense d'exploitation plutôt que comme une dépense d'investissement.

Que vous considériez le remplacement d'un système ERP comme une opération chirurgicale du cerveau ou comme une prothèse articulaire, il n'existe pas de chirurgie non effractive dans ce domaine. Ce système peut avoir et devrait avoir des retombées importantes pour votre entreprise, si possible positives. Bien sûr, certaines mises en œuvre échoueront, mais les mises en œuvre ont beaucoup plus de chances de réussir de nos jours qu'autrefois, qui plus est dans des délais plus courts. Souvent, le même système ERP est à l'origine à la fois d'échecs et de réussites. Alors, bien qu'il soit essentiel que vous sélectionniez une solution correspondant à vos besoins, il est également important que vous portiez une grande attention à l'évaluation, à la sélection et à la mise en œuvre pour réussir cette transformation.

*Sélectionner un produit et effectuer une mise en œuvre quand l'entreprise est sous pression ne crée pas une atmosphère propice à la réflexion, à la planification et à l'exécution méticuleuse.*

Voici quelques recommandations pour un voyage réussi vers un outil ERP :

- **Ne pas attendre que le patient soit à l'article de la mort.** Sélectionner un produit et effectuer une mise en œuvre quand l'entreprise est sous pression ne crée pas une atmosphère propice à la réflexion, à la planification et à l'exécution méticuleuse. Vous serez tenté de prendre des raccourcis que vous pourriez regretter ensuite.
- **Vous en avez besoin, mais n'en avez pas les moyens ?** Pensez aux économies possibles. La plupart des solutions ERP se remboursent d'elles-mêmes en moins de deux ans. Si les capitaux ne sont pas disponibles pour le projet, envisagez le déploiement d'un logiciel-service qui demandera moins d'investissement initial. De plus, les fabricants qui ont choisi un logiciel-service ont atteint l'étape de mise en service près

de 16 % (un peu plus d'un mois) plus vite que ceux qui ont choisi d'autres modèles de déploiement.

- **Fixez-vous des objectifs et mesurez les résultats.** Avant de vous embarquer dans un projet ERP, définissez les paramètres qui vous permettront d'en mesurer la réussite. Établissez une base de référence, fixez des objectifs et mesurez les résultats en fonction de ceux-ci. Aussitôt un but atteint, fixez-en un autre. Continuez à mesurer les résultats et à engranger les bénéfices.

La mise en œuvre d'un système ERP n'est pas facile. Tout comme après une opération chirurgicale, il y aura une période de « rétablissement », ce qui ne veut pas dire que votre entreprise doit cesser de fonctionner pendant cette période-là. Cela signifie seulement que vous devez vous assurer du rétablissement complet de l'entreprise afin que celle-ci soit en bonne santé et fonctionne encore mieux.

***À propos de l'auteure :** Cyndy Jutras est une spécialiste reconnue en analyse d'impact des applications d'entreprise sur le rendement. Possédant plus de 40 années d'expérience en siège social et une expertise spécifique en fabrication, en chaîne d'approvisionnement, en service à la clientèle et en gestion du rendement, M<sup>me</sup> Jutras a passé les 13 dernières années à comparer les rendements des solutions logicielles et à déterminer les avantages concurrentiels apportés par la technologie. En 2011, M<sup>me</sup> Jutras a fondé Mint Jutras ([www.mintjutras.com](http://www.mintjutras.com)), firme spécialisée dans l'analyse et la communication de la valeur qu'apportent les logiciels aux entreprises.*