

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} décembre 2004)

**CE QU'IL FALLAIT LIRE
POUR ÉVITER LES PIÈGES DES ERP**

par

Christophe DESHAYES
Dirigeant fondateur de Documental

Séance du 1^{er} octobre 2004
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

À travers l'exemple du décryptage du discours sur les progiciels ERP, Christophe Deshayes illustre le mode d'intervention de Documental (observatoire impertinent des technologies de l'information), qui consiste à présenter oralement et sur un mode très vivant un condensé de "tout ce qu'il faut savoir" sur les sujets d'actualité du domaine. En effet, l'information est tellement pléthorique sur des sujets mythiques comme ceux des technologies de l'information, que les acteurs n'arrivent plus à s'informer sérieusement. Mais bien plus que l'information, c'est la faculté de ces séances à provoquer un exercice d'intelligence collective, à développer la curiosité ne serait-ce qu'en fournissant le vocabulaire manquant, à valoriser les experts maison et le partage de savoirs, qui fait leur valeur... et qui permet aussi de les facturer.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Christophe DESHAYES

L'exposé que je vais vous présenter a deux clefs de lecture : je vais d'une part expliquer quel est le mode d'intervention de la société Documental ; et d'autre part prendre l'exemple de la polémique sur les ERP (Enterprise Resource Planning) pour illustrer cette façon de travailler.

Documental

Documental a été créé en 1996 sur la base d'un postulat assez simple : comme l'information devient la ressource principale des entreprises dans la société de l'information, le collaborateur essentiel de l'entreprise devrait être la documentaliste. Je dis *la* parce que cette profession est extraordinairement féminine, ce qui est sans doute révélateur de l'intérêt qu'on lui porte... Mais manifestement, on n'en est pas encore au stade où la documentaliste aurait le poste d'assistante du PDG : entre les *penseurs* et les *classeurs*, il y a sans doute un maillon manquant, et nous avons pensé que nous pourrions jouer ce rôle, en nous limitant au domaine des technologies de l'information et de leurs usages, pour lequel nos vies antérieures nous ont donné quelque compétence.

Nous nous sommes très vite heurtés à un paradoxe : tout le monde est d'accord avec l'idée que maîtriser l'information devient le nerf de la guerre, mais personne n'a de temps à consacrer à cette activité : on a toujours des choses plus sérieuses à faire que de traiter de l'information.

Derrière cette allégation du manque de temps, nous nous sommes doutés qu'il existait des raisons plus sérieuses.

Quatre lacunes

Première question : sait-on encore lire ? S'il y a une activité qui n'est pas planifiée dans la journée, c'est bien le temps de la lecture. Quand bien même elle serait planifiée, cela ne servirait pas à grand-chose, car on n'aurait pas planifié le temps de la réflexion après la lecture. Et quand bien même ce serait le cas, ce serait hors du temps de travail, le soir ou le week-end, cela ne concernerait que de rares individus, et le bénéfice pour l'entreprise serait donc très faible.

Deuxième question : sait-on encore réfléchir ? La plupart du temps, dans nos premiers contacts avec une entreprise, la première réaction est « *Ah ! vous allez pouvoir nous aider à prendre une décision* », et nous objectons qu'avant de décider, il faudrait peut-être réfléchir... si possible à plusieurs, car plusieurs cerveaux valent mieux qu'un. De ce point de vue, nous sommes à contre-pied du business de l'aide à la décision.

Troisième question : sait-on être curieux ? Notre créneau est celui de la culture générale, dans le domaine de l'informatique bien sûr, mais aussi dans le domaine du management. Mais cette notion de culture générale paraît presque un gros mot dans les entreprises : « *À quoi cela peut-il servir ?* » Pour des gens qui sont hyper-spécialisés et qui par ailleurs vivent sous la pression de l'urgence et doivent fournir des livrables à date donnée, les processus créatifs d'associations d'idées et de chemins de traverse ne paraissent pas stratégiques.

Dernière question : sait-on encore partager ? Beaucoup d'entreprises mènent de grandes études pour aider à la décision, et une fois la décision prise, se trouvent devant la difficulté de la faire adopter par l'entreprise, d'où le recours à des prestations extérieures très volumineuses en temps et en coût pour accompagner le changement. Peut-être serait-il plus judicieux de préparer le changement en y associant tous les collaborateurs, très en amont, à travers la réflexion.

De l'écrit à l'oral

C'est à partir de ce diagnostic que nous avons élaboré notre offre : nos ingénieurs documentalistes spécialisés dans l'étude des technologies de l'information se chargent de lire à la place de ceux qui n'ont pas le temps de le faire, et sélectionnent les articles vraiment importants.

Mais ce n'est pas suffisant, car d'une part, lire un article sélectionné parmi des dizaines d'autres est apparemment encore trop demander à des cadres débordés ; d'autre part, il est difficile de se faire rémunérer pour un livrable qui consiste à ne pas livrer, ou à livrer extrêmement peu.

C'est pourquoi nous avons imaginé une autre formule, *Événemental*, qui permet de passer de ce travail de lecture au métier de conteur, c'est-à-dire de l'écrit à l'oral. En général, les cadres courent toute la journée d'une réunion à l'autre ; prendre une heure pour lire leur semble impossible, mais glisser une réunion de plus dans leur agenda leur paraît envisageable. Le passage de l'écrit à l'oral fait ainsi tomber bien des barrières, ce qui prouve que le manque de temps constamment allégué n'est pas forcément la véritable raison...

Le détail de l'offre

Concrètement, notre offre se traduit par l'organisation d'une réunion de deux heures chaque trimestre, où nous venons traiter de six thèmes d'actualité, toujours dans le domaine des technologies de l'information.

Nous recourons aux moyens modernes de mise en scène rendus possibles par l'informatique : nos présentations des extraits de la presse sont agrémentées d'accompagnements musicaux, de bruitages, d'animations graphiques, avec notamment des post-it qui viennent s'afficher à l'écran.

À chaque fois, nous essayons d'avoir au moins un sujet "couches basses" (la téléphonie sur IP, l'étiquette intelligente...) et un sujet "stratosphérique" (productivité et informatique, gouvernance et informatique...). L'objectif est de refléter le discours ambiant sur les questions abordées, sans prendre vraiment position. En revanche, à chaque fois aussi, nous traitons ou plutôt *maltraitons* l'un des sujets à notre façon. Nous l'avons fait, par exemple, à propos de l'usage intensif des *power-point* comme mode de présentation, et finalement comme mode de pensée.

Nos clients sont essentiellement des moyennes et grandes entreprises, et quelques administrations. Notre client historique, dans les organisations, est le directeur des systèmes d'information, même si notre souhait est d'intervenir auprès d'autres secteurs de l'entreprise, et notamment auprès des comités de direction générale. Nous apportons tout le matériau clef en main, et notre interlocuteur n'a qu'une tâche à accomplir, convoquer les gens. Nous sommes anti-élitistes et souhaitons que le programme touche le plus de monde possible, sans démagogie : l'idée est d'aller au-delà du petit aréopage habituel. En général, au bout de quelques trimestres, le groupe concerné s'agrandit et notre client constate que cela fonctionne d'autant mieux.

La première réaction des intéressés est la surprise et la méfiance : quand on voit un bouffon du roi payé par la direction venir faire sa présentation, on subodore qu'il a quelque chose à vendre ; au bout d'un certain nombre de séances, les gens constatent que nous ne vendons rien, que les sujets sont très variés et parfois impertinents. C'est un peu troublant pour eux : quand nous venons expliquer pourquoi les ERP ne fonctionnent pas devant la direction qui a initié le lancement d'un ERP dans l'entreprise, cela libère la parole et c'est inhabituel.

Notre première contribution consiste à apporter aux gens le vocabulaire qui leur permettra de s'intéresser aux sujets autres que celui dont ils sont spécialistes. On parle souvent de

l'informatique comme si tous les informaticiens faisaient le même métier ; mais ce terme recouvre de très nombreux métiers différents, et souvent un informaticien ne comprend rien à ce que fait son voisin. Lors de nos présentations, celui qui est spécialiste d'un thème donné n'apprend rien, mais apprend beaucoup sur les cinq autres thèmes, ne serait-ce que le vocabulaire correspondant. Et une fois qu'il connaît le vocabulaire, et par exemple qu'il sait que ERP ne signifie pas *Établissement Recevant du Public*, il devient plus curieux de lire les articles qu'auparavant il laissait de côté...

Notre outil est aussi une formidable machine à mettre en valeur les experts de l'entreprise. Notre système de post-it un peu provocateurs incite à la prise de parole. Quand quelqu'un, par exemple celui qui est chargé de la veille technologique et que personne n'écoute jamais parce qu'on ne comprend rien à ce qu'il dit, se lève à la fin de l'exposé pour donner en deux minutes, et sans support, un point de vue très informé sur la question, il prouve qu'il a une véritable valeur ajoutée, et sa crédibilité remonte en flèche. Souvent, dans les débuts, les responsables de la veille technologique nous voient arriver avec beaucoup de méfiance car ils pensent que nous sommes des *tue-métier*. Après un certain temps, ils ne jurent plus que par nous, car ils comprennent que nous leur permettons de se rendre plus visibles et de mieux faire comprendre leur rôle.

Un exemple : les signaux faibles sur les ERP

[L'orateur fait un show en son et image, qu'il commente ensuite ainsi]

Pour illustrer la façon dont nous travaillons, je vous ai présenté une série de séquences qui faisaient le point sur la question des ERP à différents moments au cours des années passées.

La première a été réalisée au milieu de l'année 1999. Dès cette époque, quelques indices inquiétants commençaient à se faire jour. À vrai dire, il ne s'agissait encore que de signaux faibles : la plupart des articles étaient dithyrambiques et soulignaient surtout le fait que tout le monde se mettait aux ERP. Notre travail est bien entendu d'amplifier ces signaux faibles.

L'avenir problématique des éditeurs d'ERP

Il s'agissait par exemple d'une inquiétude concernant le marché du progiciel intégré : qu'allaient faire tous ces éditeurs, dont le chiffre d'affaire croissait de 45 % par an, une fois que tout le monde serait équipé ? On pouvait craindre une fuite en avant, et c'est effectivement ce qui commençait à se produire : après avoir clamé que leurs progiciels traitaient l'ensemble des fonctions essentielles de l'entreprise, les éditeurs ne cessaient de mettre en vente de nouveaux modules indispensables. Or quand on est un peu de la partie, on sait que la mise en place de nouveaux modules, surtout après le rachat de l'entreprise qui a fabriqué le progiciel par une entreprise concurrente, entraîne des coûts et des difficultés considérables, sans garantie de résultat.

Planification ou réactivité ?

Une autre critique plus fondamentale était exprimée par le chercheur Pierre-Jean Benghozi : « *Dans un monde devenu aussi incertain que le nôtre, la volonté de tout planifier était-elle pertinente ? N'aurait-il pas mieux valu améliorer les capacités de réactivité des entreprises ?* »

Une solution complète très incomplète

Un an plus tard, nous refaisons le point, avec deux critiques supplémentaires. Alors que les ERP prétendaient permettre de tout gérer dans l'entreprise, on s'apercevait qu'ils n'y tenaient finalement qu'un rôle marginal, et que des budgets conséquents étaient consacrés à d'autres systèmes de gestion en parallèle : le passage à l'an 2000, le passage à l'euro, l'e-business, etc. Il devenait de plus en plus évident que l'ERP n'était pas *la* solution complète pour toute

l'entreprise, du moins pas avant d'avoir installé tous les modules complémentaires, au fur et à mesure de leur publication.

Une volonté d'intégration désuète

Autre critique, les ERP traduisent une volonté d'intégrer le monde à soi qui peut paraître relever d'une vision du monde désuète. Puisqu'il est question de processus, peut-être faut-il s'interroger sur la façon dont naissent, se développent et meurent les processus ; or c'est rarement dans l'entreprise, et le plus souvent à l'extérieur : chez les clients, chez les fournisseurs, chez les partenaires. Une démarche plus intéressante, mais autrement plus ambitieuse, serait, plutôt que d'intégrer le monde à soi, de chercher à s'intégrer avec les autres.

Justement, au même moment se développait dans le cadre de la net-économie un concept nouveau, celui des *market places*, c'est-à-dire des plates-formes web dédiées au business b-to-b, où tout le monde pourrait se retrouver pour faire affaire ensemble. Heureusement pour les ERP, le phénomène des *market places* a été encore plus passager : les ambitions de leurs promoteurs étaient à peu près les mêmes, mais le modèle était encore plus compliqué et ses promoteurs n'avaient pas la même surface financière.

Trop long, trop cher, trop compliqué

Concernant les ERP, le discours dithyrambique du début faisait désormais place à des critiques de plus en plus dures : la mise en place des ERP était beaucoup plus longue, coûteuse et compliquée que prévu au départ. Bien sûr, on avait l'habitude : c'est le cas de tous les projets informatiques. Mais en l'occurrence, les promoteurs des ERP avaient promis que *cette fois, ce serait différent*. L'inquiétude était d'autant plus forte que le marché des progiciels intégrés commençait à s'essouffler : ceux qui par malchance avaient choisi un éditeur qui se trouvait en difficulté ou même disparaissait allaient-ils pouvoir s'adapter à un nouveau système ? Enfin, alors que l'investissement dans les ERP paraissait un puits sans fond, il semblait de plus en plus évident que leur mise en œuvre ne générerait pas un euro de chiffre d'affaires. Or une entreprise doit malgré tout, tôt ou tard, se préoccuper de cet aspect de la question.

Le bilan des ERP après dix ans

La troisième séquence propose un bilan à l'heure actuelle, dix ans après la mise en place des premiers ERP, en s'appuyant sur les nombreux travaux de chercheurs qui commencent à être publiés.

Comment en est-on arrivé là ?

Ces travaux permettent tout d'abord de reconstituer le raisonnement qui a conduit les entreprises à adopter les ERP. L'informatique de gestion, telle qu'elle existait avant les ERP, était sans conteste possible largement insatisfaisante : construite par couches successives, elle se prêtait mal à la communication entre les différents services et se caractérisait par l'indisponibilité, l'incohérence, l'ambiguïté, et un coût de production élevé.

Face à cette désintégration informationnelle, les ERP proposaient des modules capables de couvrir l'ensemble des fonctions de l'entreprise, intégrés dans une base de données unique. Pour en finir avec les nuées d'informaticiens continuellement occupés à programmer la moindre évolution organisationnelle ou sémantique, les ERP proposaient un progiciel "tout fait" adaptable par des tables de paramètres, manipulables directement par les hommes de métiers (non informaticiens). Répondant au rêve du *business process reengineering*, qui seul devait permettre de dégager des vraies optimisations, les ERP permettaient une gestion transversale de l'activité : les moteurs de *workflow* sous-jacents allaient de leurs petits bras

musclés distribuer les données pertinentes un peu partout dans les systèmes d'information, et ce autant que de besoin.

“Tout en un” et “Une fois pour toutes”

Les deux arguments les plus alléchants pour les chefs d'entreprise étaient d'une part le “tout en un”, d'autre part le “une fois pour toutes”. Les vendeurs leur disaient : « *Écoutez, vous en avez vraiment soupé de l'informatique, des rallonges de budget, des programmes qu'il faut constamment retoucher, des promesses de votre directeur informatique qui vous a toujours trompé ; vous signez un chèque ce soir, demain vous avez le CD-Rom et vous n'entendrez plus parler de tout ça !* » À l'approche de l'an 2000, les directeurs informatiques devenaient en effet particulièrement agaçants (« *La rectification des programmes va coûter très cher et je ne garantis rien* ») et la tentation était grande de résoudre toutes les difficultés d'un seul coup. D'ailleurs, avec le passage à l'an 2000, il ne s'agissait même plus de discuter de ce qui allait ou n'allait pas ; il fallait moderniser et tourner la page d'un système jugé globalement obsolète.

L'accessibilité des informations

Un troisième argument, celui de l'accessibilité des informations, n'a sans doute pas complètement dupé les chefs d'entreprise, mais il leur était extrêmement utile pour priver leurs collaborateurs d'alibis pour ne pas travailler. Quand vous entendez toute la journée : « *Je ne peux pas prendre de décision : je n'ai pas les éléments nécessaires ; c'est la faute du système informatique* », vous êtes ravi de vous procurer un outil qui va vous permettre de couper court à ces jérémiades, même si dans le fond vous ne vous faites pas tellement d'illusion sur la capacité de ce système à changer les choses.

Les directeurs administratifs et financiers (DAF) des entreprises cotées en Bourse ont probablement été sensibles, pour leur part, au fait qu'ils disposeraient enfin des informations qu'on leur réclamait. Jusqu'alors, aux questions un peu impertinentes d'un auditeur, ils se contentaient de répondre qu'ils lui donneraient les informations lors de sa prochaine visite. Mais l'auditeur se faisait pressant : « *Vous en êtes encore là ? Si vous aviez un PGI (progiciel de gestion intégré), vous pourriez me répondre tout de suite ; si vous êtes intéressé, nous avons une filiale qui fait cela très bien* », et quelques mois plus tard : « *Dites, il va quand même falloir que je fasse un signalement, car en l'absence d'un PGI, rien ne me permet de vérifier la validité des réponses que vous me donnez.* » Le DAF ressentait ces reproches sur la qualité de son système d'information comme une attaque personnelle, et devenait un partisan convaincu des ERP.

Le changement dans la continuité

Les réserves éventuelles liées à la peur du saut dans l'inconnu étaient également prévenues : « *Grâce à cet outil, vous pourrez réorganiser opérationnellement vos processus, tout en conservant votre vieille structure.* » Même si les services ne communiquent pas entre eux, le miracle des moteurs de *workflow* allait permettre de distribuer les informations dans toute l'entreprise !

Enfin le mimétisme concurrentiel a massivement joué : « *Je ne suis pas complètement sûr que cela fonctionne, mais puisque mes concurrents y vont, j'y vais aussi ; si nous nous trompons, ce n'est pas grave, puisque nous nous tromperons tous ensemble.* »

Les lendemains qui déchantent

Aujourd'hui, le bilan est pour le moins décevant.

Moins d'ERP qu'on ne croit

Le "tout en un" du départ s'est avéré largement illusoire. Les modules se sont succédé, mais quand on enquête auprès des entreprises, on s'aperçoit que leur mise en œuvre est tellement lourde qu'elles n'en ont généralement intégré que de un à trois. En général, deux secteurs de l'entreprise ont été prioritairement touchés par les ERP, le service informatique, bien sûr, et le service comptable : quand un seul module est installé dans une entreprise, il s'agit dans 78 % des cas du module comptable. Mais pourquoi faire appel à un système de comptabilité vendu dans le cadre d'un ERP alors qu'il existait d'excellents logiciels comptables ? Et peut-on dire que les entreprises qui n'ont qu'un module comptable ont réellement implanté un ERP ?

Toujours plus d'informatique

Certains grands groupes ont lancé plusieurs ERP de marques différentes ou de la même marque en même temps. Une enquête montre qu'en moyenne, les grands groupes disposent de 2,7 ERP chacun ; certains en ont beaucoup plus. Un grand groupe qui était allé jusqu'à vingt-deux ERP différents vient de mettre en place un projet visant à supprimer dix-huit d'entre eux...

L'idée que les entreprises allaient bientôt pouvoir se passer de leurs informaticiens était également trompeuse : il n'y en a jamais eu autant. Ce n'est d'ailleurs pas près de changer, car ce qui n'avait pas été précisé, c'est que l'utilisation du CD-Rom exigeait la mise en œuvre de très nombreux programmes spécifiques d'accompagnement. L'injonction du départ, « *Arrêtez de faire de l'informatique et occupez-vous de votre métier* », a paradoxalement abouti à ce que toute l'entreprise se plonge dans l'informatique, souvent au détriment de la stratégie, de l'organisation, voire du business dans certains cas extrêmes, dont certains se sont soldés par des faillites.

L'illusion de la base de données unique

Le fantasme d'une base de données unique faisait l'impasse sur la volumétrie des informations dans une entreprise d'une certaine taille. Je me trouvais un jour dans le bureau du directeur informatique d'une très grande entreprise quand un consultant est venu, tout fier, annoncer que « *c'était fini* ». Ce qui était fini, c'était le rechargement de la base de données intégrée, rechargement qui avait pris... vingt-trois jours !

Le principe de la base de données unique conduit à saisir le plus tôt possible le maximum d'informations. Cette tâche est souvent confiée au service commercial, et plus généralement aux secrétaires de ce service. Sachant quelle est la probabilité pour que ces personnels soient correctement formés à l'usage de ces outils, on peut imaginer le résultat : « *Dis donc Jacqueline, tu sais quel code il faut mettre pour telle chose ? – Non, mais tu n'as qu'à mettre 38 : c'est pas le bon code, mais ça marche.* »

Un bénéfice insuffisant

L'analyse de la façon dont se répartissent les charges et les bénéfices de l'ERP dans l'entreprise montre que l'effort de configuration a généralement reposé sur une large externalisation et sur une forte contribution de quelques utilisateurs clefs. Souvent, ces derniers, après y avoir consacré beaucoup d'heures supplémentaires qui n'ont pas été rétribuées, vont monnayer leur nouveau savoir-faire ailleurs. Le travail d'encodage (de saisie) est surtout à la charge de services qui ne sont pas les plus proches de la direction, et à qui on n'a pas forcément pris le temps d'expliquer de quoi il retournait. En revanche, les bénéfices

reviennent principalement à quelques acteurs centraux, comme les contrôleurs de gestion. D'où un sentiment d'injustice assez criant.

En ce qui concerne l'aide à la décision, il est facile de comprendre que le fait de disposer des informations est une condition nécessaire mais pas suffisante pour que les décisions se prennent, surtout quand les informations sont paramétrées dans les conditions qui viennent d'être évoquées. Le résultat est très stressant pour les utilisateurs, qui ne peuvent plus se défaisser sur le manque d'information, et en même temps n'ont aucune garantie que les informations en question sont fiables et que la décision qu'ils prendront sera la bonne.

De plus, les directeurs administratifs et financiers qui rêvaient d'un tableau de bord général leur apportant vraiment une aide à la décision ont découvert qu'il faudrait, outre le PGI, qu'ils se dotent de nombreux outils aux noms barbares, le CRM (Community Relationship Management), le SCM (Software Configuration Management), le PLM (Product Lifecycle Management), le CPM (Corporate Performance Management)...

La "casse" humaine

Les syndicats se sont fortement inquiétés du risque de suppression d'emplois et ont même organisé des manifestations sur le parvis de la Défense. En réalité, il n'y a pas eu véritablement de suppressions d'emplois, et même peut-être au contraire, mais plutôt des mobilités, par exemple quand les centres de traitement comptable d'une multinationale ont été regroupés en Allemagne. Ceci ne veut pas dire qu'il n'y ait pas eu de licenciements : de très nombreuses personnes qui travaillaient correctement jusqu'alors n'ont pas réussi à s'adapter à ces nouvelles tâches, qui demandaient un niveau d'abstraction très élevé ; elles ont été progressivement marginalisées et ont souvent fini par quitter l'entreprise.

Même quand il n'y a pas eu de licenciements, les gens se sont sentis dépossédés de leur travail : à la fois par manque de temps, car ils étaient pris par l'opérationnel, et par manque de compétences, ils n'ont pas été associés en amont à ces opérations lourdes de changement, qui ont été en grande partie externalisées. Ensuite, on leur a expliqué qu'ils n'auraient qu'à exécuter les processus, censés être parfaitement conçus. Jusqu'alors, ils avaient la responsabilité de leur travail, ils avaient élaboré des tours de main, des règles de l'art, et savaient comment modifier un livrable s'il ne convenait pas. Tout d'un coup, on leur a enlevé la propriété de leur travail et en échange, on leur a demandé de se consacrer à des abstractions.

Des résultats paradoxaux

Quand les ERP ont malgré tout donné des résultats positifs, il s'agit souvent de résultats paradoxaux.

Certaines entreprises – plutôt les plus grandes – disent que l'ERP a amélioré leurs performances en termes de contrôle et d'intégration. D'autres – surtout les plus petites – qu'elles ont progressé en termes de réactivité et de transversalité. En d'autres termes, les ERP ont permis aux entreprises de se renforcer dans les domaines où elles étaient déjà performantes. Malheureusement, quand on développe ses points forts, on ne peut progresser que de quelques points ; pour que la marge soit plus importante, il faut remédier à ses points faibles.

Pour être juste, je dois citer le cas d'une PMI qui est véritablement enthousiasmée par les ERP. Pendant deux ans, tous ses membres se sont mis autour de la table et se sont crêpé le chignon avec une grande assiduité ; et au terme de la réflexion, leur conclusion unanime a été que l'ERP n'était pas ce qu'il leur fallait... Mais tous les participants ont été ravis de l'expérience, car elle leur a permis de mieux comprendre comment leur système fonctionnait et comment ils pouvaient l'améliorer.

DÉBAT

Le fonctionnement d'Événemental

Un intervenant : *Quel est le profil des membres de votre société ?*

Christophe Deshayes : Nous sommes sept, trois ingénieurs documentalistes de métier, spécialisés de longue date dans les technologies de l'information ; trois personnes qui scénarisent et animent les séances Événemental ; et une collaboratrice pour l'administration.

Int. : *Comment préparez-vous les séances d'Événemental ?*

C. D. : Nous nous réunissons en conclave, et tant que nous ne sommes pas d'accord entre nous, il n'y a pas de fumée blanche et nous ne sortons pas. L'objectif est de définir ce dont nous allons parler et la façon dont nous allons en parler. L'un d'entre nous porte le dossier, et les autres le critiquent. Cela demande une grande confiance mutuelle car celui qui porte le dossier est convaincu qu'il passe la rampe, et les autres ne le sont pas forcément.

Des courtiers en informations ?

Int. : *Compte tenu de l'afflux énorme d'informations que nous constatons, on pourrait imaginer un nouveau métier, celui de "courtier en information" ; mais cela supposerait que vous franchissiez encore un pas et que vous puissiez répondre à des commandes précises sur tel ou tel problème particulier. Envisagez-vous ce type d'activité ?*

C. D. : Non, car cela nous poserait des problèmes presque métaphysiques : il est très difficile de déterminer ce que vaut l'information. Le marché sur lequel nous intervenons est énorme et même infini, mais pas forcément solvable. La piste que nous avons trouvée pour le solvabiliser consiste à vendre non seulement de l'information, mais aussi de la réflexion, ou encore le fait d'être ensemble, de sortir la tête du guidon pendant un moment, voire même de se rassurer un peu. C'est important que d'autres services soient ajoutés, car la valeur de l'information elle-même se mesure de façon négative : une bonne partie de ma valeur ajoutée en termes d'information, c'est de ne pas envoyer à mon client tout ce qu'on pourrait dire sur un sujet donné, et ce service-là, c'est très difficile de le faire payer... Dans une de mes vies antérieures, j'avais développé une offre qui consistait à mener une réflexion avec des groupes d'acteurs mobilisés sur un projet, afin de les aider à mieux comprendre leurs propres décisions, et pour cela de leur faire prendre conscience de nombreuses choses qu'ils savaient déjà et qu'ils avaient oubliées. Inutile de dire que la facture que vous pouvez présenter pour des choses que les gens savent déjà ne peut pas être très élevée. Pourtant l'utilité est incontestable.

Réponses sans questions, données insaisissables

Int. : *Je suis chercheur et je fais partie de ceux qui ont envoyé des signaux faibles – et apparemment vraiment très faibles – à propos du développement des technologies de l'information dans les organisations¹. Une des leçons que j'ai retenues de mes investigations, c'est que le principe de l'ERP relève de l'idéologie de l'informatisation. L'épistémologie nous apprend qu'il n'existe pas d'information en l'absence d'une question qui permette de la construire ; c'est donc une illusion de croire que faire se croiser de multiples informations dans de multiples tuyaux vous permettra de prendre une décision.*

Int. : *Le concept de données est lui-même un concept faussement simple. On fait croire aux dirigeants qu'on va unifier le système parce qu'on saisit une seule fois chaque donnée, mais*

¹ Francis Pavé, *L'illusion informaticienne* (L'Harmattan, 1989).

même pour des données simples comme des nomenclatures, cela ne présente rien d'évident : celle-ci ne sera pas la même pour un commerçant ou pour un industriel ; laquelle choisira-t-on ? Ce qui me paraît difficile à comprendre, c'est comment des dirigeants qui sont en général loin d'être sots ont pu donner dans un tel panneau.

Pourquoi cet aveuglement collectif ?

C. D. : On peut évidemment imputer le phénomène à une dérive technocratique : on s'en remet aux experts, et comme on n'est jamais prophète en son pays, de préférence aux experts extérieurs, c'est-à-dire aux consultants. Du coup, cela devient une industrie très rentable, d'autant qu'elle se développe en l'absence de tout contre-pouvoir : les journalistes vont généralement interroger un éditeur d'ERP, puis un consultant pour essayer de trouver un peu de contradiction, et éventuellement un client. Or un consultant ne va pas dire du mal de ce qui lui permet de gagner sa vie, et un client dira qu'il est content ou pas content suivant la façon dont on lui pose la question. Quant aux chercheurs, on ne peut pas leur en vouloir car c'est parfois difficile de trouver un terrain, mais ils ont mis longtemps à publier des études.

L'aveuglement collectif s'explique aussi par des raisons beaucoup plus prosaïques : à une certaine période, il suffisait d'annoncer le lancement d'un ERP pour voir progresser votre cotation de plusieurs points, presque aussi sûrement que si vous annonciez une vague de licenciements...

Int. : *Cette logique peut être poussée très loin : même si vous vous plantez complètement avec un SAP, personne ne vous en voudra, puisque vous aurez pris la solution adoptée par tout le monde !*

À menteur, menteur et demi

Int. : *Je pense que de la part de certains dirigeants, un calcul tout simple consiste à exporter le mécontentement : si vous parlez de redynamiser l'entreprise et de la tourner vers les clients, vous aurez la CGT sur les bras ; si vous introduisez du SAP ou du PeopleSoft, une partie du mécontentement s'adressera aux consultants. Finalement, l'ERP n'est peut-être au fond qu'un moyen comme un autre de mettre l'entreprise en mouvement, un prétexte pour provoquer ou accompagner le changement.*

Int. : *On peut douter de son efficacité si l'on en croit la séance présentée par Francis Pavé dans ce séminaire, les NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication), moteur ou prothèse du changement ? Le mariage entre l'organisation et l'informatique n'est pas forcément un mariage blanc, et peut même tourner au mariage à l'italienne : la séparation est impossible.*

C. D. : J'aime bien la célèbre formule des alchimistes, *solve coagulas* : on rend liquide, puis on rend solide, puis à nouveau liquide, etc., jusqu'au jour où, peut-être, se produira la transmutation. Toutes les entreprises suivent ces mouvements oscillatoires : on centralise, puis on décentralise ; on fusionne, on revend. Ces différents mouvements n'ont parfois d'autre sens que de créer du mouvement, ce qui n'est pas forcément absurde.

Cela dit, quand on ne décide d'implanter un ERP que pour de mauvaises raisons, on prend des risques. J'ai connu des directeurs informatiques qui disaient « *Puisque mes dirigeants ne comprennent rien à l'informatique, refusent de passer le temps que je leur demande sur le terrain et veulent absolument réduire mes budgets, et que pour finir ils veulent un ERP, allons-y : ils vont dépenser le budget, ils vont passer le temps, mais ce n'est pas moi qui le leur demanderai, c'est l'ERP qui l'exigera.* » Si le choix d'instrumentaliser l'ERP pour provoquer le changement est fait en toute lucidité, c'est bien ; s'il est fait à seule fin d'éviter le débat, il ne faut pas s'étonner de provoquer des catastrophes.

Et pourtant parfois ça marche...

Int. : *Je propose l'interprétation suivante du fait que, dans certains cas, les ERP permettent d'améliorer les performances des entreprises dans leur domaine d'excellence, qu'il s'agisse du contrôle ou de la réactivité : c'est que ces entreprises étaient tellement performantes dans ces domaines qu'elles ont progressé malgré l'ERP... Mais il est probable qu'elles auraient progressé encore bien davantage si elles n'avaient pas perdu de temps dans ces aventures.*

Int. : *D'après mon expérience d'accompagnement de nombreux ERP en entreprises, je me suis rendu compte que tous les projets qui finissaient par fonctionner avait un point commun : la présence d'une petite équipe de personnes ayant des qualités humaines extraordinaires, du bon sens et du courage. C'est vrai qu'il faut parfois des bouffons ; parfois aussi il faut, ou il faudrait, une ménagère de cinquante ans pleine de bon sens, qui pose les bonnes questions et ose dire « Écoutez, je ne comprends plus rien à ce qui se passe : où allons-nous ? » Je vois certaines entreprises s'engager dans des projets littéralement fous, parce que personne n'a le courage d'arrêter le processus.*

Le paradoxe de la réflexion

Int. : *Souvent, les gens achètent de la technologie pour se dispenser de réfléchir, car la réflexion, paradoxalement, est parfois considérée comme un handicap : tant qu'on réfléchit, on ne prend pas de décision. Du coup, souvent, les décisions qui se prennent le plus vite, presque à l'emporte-pièce, consistent justement à acheter de la technologie. Les Américains ont tendance à prendre plus rapidement les décisions, et comme par hasard, ils ont développé une véritable industrie des systèmes d'information. En France, nous passons beaucoup de temps à hésiter et à douter, ce qui ne nous empêche pas d'être suiveurs et de commettre beaucoup d'erreurs. Mais nous ne pouvons même pas nous consoler avec l'industrie de l'informatique, qui chez nous est inexistante.*

C. D. : *C'est vrai qu'en France il existe beaucoup de SSII et que nous nous sommes longtemps imaginé qu'il s'agissait de sociétés technologiques ; en réalité nous avons raté le train, et ce train-là ne repassera probablement pas. Comme tout avantage a ses inconvénients et réciproquement, nous pourrions essayer de tirer parti de ce handicap : l'extraordinaire développement de l'industrie informatique aux États-Unis a pour contrepartie le poids parfois étouffant du lobby correspondant. En France, nous pourrions explorer un domaine qui reste encore largement *terrae incognitae*, à savoir tout ce qui, dans l'informatique de gestion, a trait à l'organisation proprement dite ou aux usages.*

Malheureusement, il s'agit là de sciences molles : si vous présentez à l'ANVAR (Agence nationale de valorisation de la recherche) un projet innovant concernant les usages de l'informatique, vous aurez fort peu de chances d'obtenir satisfaction. Pourtant, une telle industrie serait créatrice d'emplois et très proche des valeurs européennes...

Présentation de l'orateur :

Christophe Deshayes : diplômé de l'INSEEC, PDG fondateur de Documental, il a dirigé une SSII, puis fut chargé des coopérations technologiques internes chez Sligos (devenu Atos Origin) où il fut aussi directeur de grands projets d'infogérance globale (sous-traitance informatique).

Christophe.deshayes@documental.com
www.documental.com

Diffusion décembre 2004