

# Tasmane

## Les ERP vont-ils disparaître ?

Les analyses et les pistes de Tasmane

**LA PAROLE**

Ludovic MARTY

Directeur Général



Position paper

NOVEMBRE 2021



# ÉDITO

Les technologies envahissent tous les jours un peu plus les entreprises, dans un monde qui devient lui-même de plus en plus digital. Les entreprises et les administrations, à travers leurs acteurs opérationnels et leurs décideurs, ont bien compris que les technologies et le Système d'Information constituaient des leviers stratégiques pour leur business, leur productivité, la satisfaction de leurs clients et collaborateurs. L'inexorable mouvement digital qui les percute un peu plus tous les jours met définitivement fin à la pensée qui réduisait le SI à un centre de coût ou un mal nécessaire.

Pour être un levier, ce SI doit être capable d'accompagner voire d'anticiper la stratégie de l'entreprise. Et pour cela il doit s'adapter, évoluer, s'enrichir, s'ouvrir, se moderniser. A un rythme toujours plus rapide. La qualité de sa conception, la modularité de son architecture constituent des prérequis à cette capacité d'évolution.

Au sein des Systèmes d'Information en place dans les entreprises, se logent très souvent des ERP. Ces progiciels sont capables de faire plein de choses et encore plus. Mais leur rigidité devient un frein lorsque les changements sont nécessaires sur des horizons de temps courts, comme c'est maintenant systématiquement le cas.

Alors l'ERP reste-t-il un atout ? Les grands ERP qui ont pris beaucoup de place dans les SI sont-ils devenus trop lourds et trop contraignants pour des entreprises qui ont le besoin impérieux de devenir de plus en plus agiles ?

# SOMMAIRE



<b>I. Les ERP sont nés pour améliorer la gestion de l'entreprise</b>	p1
<b>II. 25 ans de projets complexes et souvent douloureux</b>	p2
<b>III. La donne a changé</b>	p4
<b>IV. La difficile mutation des ERP</b>	p6
<b>V. De l'ERP à l'EBC : Enterprise Business Capabilities</b>	
V.1- Comment le Système d'Information à base d'ERP a évolué ?	p8
V.2- Le SI de demain	p9
V.3- Repenser l'organisation de l'entreprise sur la base du concept EBC	p10
<b>VI. Comment se sortir de l'emprise des ERP ?</b>	
VI.1. Casser le dogme du « tout sous le même outil »	p12
VI.2. Travailler la vision cible de l'architecture	p13
VI.3. Co construire la cible avec les métiers	p14
VI.4. Stopper la maintenance évolutive sur l'ERP	p15
VI.5. Démontez les spécifiques	p16
VI.6. Implémenter progressivement les nouvelles briques	p17
<b>Conclusion</b>	p18



## I. Les ERP sont nés pour améliorer la gestion de l'entreprise

Fin des années 90, l'ERP s'est engouffré dans les difficultés de gestion des entreprises. Cette solution répondait au besoin d'harmoniser les pratiques et d'améliorer la circulation des informations.

L'ERP était marketé comme l'outil incontournable pour disposer d'une vision intégrée des processus de l'entreprise et des informations véhiculées.

La grande idée du moment était la **gestion intégrée**. L'ERP informatise une grande partie des activités de gestion de l'entreprise (gestion comptable, commerciale, supply chain, ...) et est le garant de l'homogénéité des informations en les centralisant sur une seule et même base de données. L'information est saisie une fois et automatiquement partagée avec l'ensemble des utilisateurs. Dans le meilleur des cas en temps réel, plus souvent après le passage des « batches », ces programmes de rafraichissement qui tournent la nuit.

Avec l'ERP, chaque information est créée ou actualisée et sa traçabilité est garantie, les processus sont harmonisés et automatisés au mieux.

Terminé les nombreux outils non interfacés, impliquant de saisir plusieurs fois les mêmes informations, au risque de générer des erreurs ou des incohérences, ce qui donnait beaucoup de travail fastidieux aux comptables et aux contrôleurs de gestion.

**De fait, les ERP ont nettement amélioré le pilotage des entreprises**, en facilitant la réconciliation entre la comptabilité et le contrôle de gestion, et en faisant que les flux d'informations utiles pour la gestion aboutissent à des écritures comptables cohérentes. C'est le principe de la comptabilité événementielle qui a tant fait progresser les entreprises dans les années 90 et 2000.

L'ERP a constitué une réelle opportunité pour actualiser les modèles de contrôle de gestion et de comptabilité en faisant évoluer les schémas de calcul de coût au sein de l'entreprise.



## II. 25 ans de projets complexes et souvent douloureux

Quasiment toutes les entreprises se sont lancées, avec plus ou moins de succès, dans la périlleuse aventure ERP.

L'implantation d'un ERP suppose une modélisation globale des flux d'informations et des process de l'entreprise passant éventuellement par un reengineering de l'ensemble des gestes métiers et des pratiques en vigueur.

Chaque entreprise a construit une solution spécifique, unique, en investissant des quantités de jours.hommes et d'euros sur des projets pharaoniques de plusieurs années. Certaines ont encore complexifié en ajoutant la dimension géographique : l'implémentation du contexte local des BU et des filiales.

Ces solutions ERP sont supportées par des prestataires de services toujours aptes à répondre aux demandes de développement et à tordre le progiciel au gré des exigences clients toujours plus nombreuses et plus pointues. L'ERP : une source de business sans fin pour les intégrateurs !

**Les éditeurs ont progressivement étendu le spectre des activités gérées par le logiciel ERP**, soit par développements complémentaires, soit par rachat de progiciels.

**C'était l'époque des schémas directeurs long terme** qui faisaient le pari qu'il fallait investir, pour la gestion de l'entreprise, sur des solutions lourdes, stables, intégrées, parties pour durer plusieurs dizaines d'années. Les ERP répondaient à cette stratégie.

Les principales difficultés rencontrées par les grandes entreprises lors de l'implémentation d'ERP ont été les suivantes :

- Le manque de standardisation, des processus similaires implémentés différemment, le recours systématique à des développements spécifiques dénaturant l'ERP.
- Des champs d'implémentation, trop larges, trop profonds. La complexité des process de l'entreprise reproduite (avec beaucoup de difficultés) dans le progiciel.
- La multiplication des applications spécifiques ou périphériques complique et sclérose l'utilisation des données.
- Le manque de qualité des données : la donnée, essentielle au bon fonctionnement d'un progiciel intégré, est altérée par un cycle de vie souvent éclaté sur plusieurs entités organisationnelles. Les processus gérés par l'ERP, de façon intégrée, sont répartis entre plusieurs groupes d'utilisateurs ; ce qui ralentit la circulation de l'information, les procédures de reporting et la mise à jour des données critiques.
- Beaucoup de difficultés pour mettre en œuvre une solution unique dans des contextes réglementaires et locaux très différents, dans des entreprises incluant une forte diversité organisationnelle.



- Des projets jamais terminés, des périmètres fonctionnels jamais figés et donc des quantités de travaux de maintenance pour faire évoluer la ou les solutions. Au final, une complexité qui s'accroît tous les jours (et souvent encore des années après le premier démarrage).

L'adoption des ERP par les utilisateurs est très variable, du fait entre autres de la piètre qualité de l'interface utilisateur et par manque de conduite du changement. L'embarquement des opérationnels s'effectue souvent trop tard, après la phase design. Les dispositifs pour faire évoluer les pratiques de travail sont insuffisants.

Les ERP ont apporté une croyance « one size fits all » qui a été complexe à mettre en place dans des groupes constitués de grandes filiales historiques et de myriades d'acquisition dans de multiples pays. Cette croyance a souvent accouché de monstres difficiles à utiliser et à maîtriser.

Les ERP ont induit dans tous les grands groupes une très forte dépendance aux externes depuis la phase de Build, le Deploy mais aussi le Run et la TMA. L'internalisation de ces compétences n'a pas été jugé stratégique tandis que l'ERP devenait de plus en plus critique pour les entreprises. Critique, très lourd dans le budget et dans les mains des prestataires.

**Non seulement, les ERP se sont avérés très difficiles à implémenter, mais ils s'avèrent aujourd'hui difficiles à faire évoluer. Et les inévitables changements de version poussés par les éditeurs génèrent systématiquement des chantiers lourds et coûteux. La première explication étant leur architecture monolithique.**



## III. La donne a changé

L'époque que nous vivons n'a plus rien à voir avec le contexte 20 ou 30 ans en arrière. Les entreprises font face à de nombreuses ruptures : technologiques, sociétales, économiques, le monde se fragmente de plus en plus sous l'effet des situations géopolitiques, du climat et des évolutions sociétales. Les critères de succès pour l'entreprise ne sont plus du tout les mêmes et sont étroitement liés à sa capacité de remise en cause, liée elle-même au décodage qu'elle est capable de faire de son écosystème business, écologique et sociétal.

### Les entreprises et les administrations doivent faire face à deux grands défis :

**1. La vitesse :** les cycles se sont très fortement raccourcis. Entre l'analyse, l'idée et l'exécution, il faut aller très vite. Pour les entreprises, parce que les concurrents ont aussi des idées et sont souvent plus véloce. Pour les administrations, parce que les effets des politiques et des réformes doivent être perçus beaucoup rapidement par les citoyens et les acteurs économiques et sociaux. Il ne faut plus raisonner en plans à long terme, mais en objectifs de moins d'un an. Le rythme d'exécution de la stratégie doit être soutenu au risque de perdre sa pertinence.

**2. L'incertitude :** l'imprévu devient la règle. Bien avant la crise sanitaire, il fallait être capable de se reconfigurer face à des événements externes non suffisamment anticipés ou imprévisibles, car tellement soudains. Des acteurs qui arrivent de nulle part et qui viennent investir votre marché, des revirements d'opinion et de modes de consommation, des réformes audacieuses qui se lancent ou qui s'arrêtent, des crises économiques, géopolitiques. Et par-dessous tout, la grande pandémie de 2020 qui vient bouleverser beaucoup des modèles établis et remettre en avant le besoin de souveraineté.



C'est dans ce contexte que les leaders stratégiques doivent définir le cap pour l'entreprise et faire que les parties prenantes se l'approprient. C'est dans ce contexte qu'il faut très régulièrement ajuster la trajectoire d'exécution de la stratégie pour tenir compte perturbations.

Et pour cela il faut être une entreprise agile, c'est-à-dire une entreprise qui se remet en cause régulièrement, qui décide vite, qui se reconfigure vite, qui teste / expérimente et qui sait se tromper, qui a le changement dans son ADN.





## L'humain au cœur du monde digital.

Les clients (B2B, B2C, B2G), les consommateurs, les citoyens, les collaborateurs des entreprises deviennent de plus en plus exigeants, en attente d'expériences personnalisées et fluides.

Les entreprises et les administrations fournissent de multiples produits et services aux acteurs de leur écosystème, des services qui s'appuient dans la très grande majorité des cas, et tous les jours un peu plus, sur le Système d'Information et sur des interactions digitalisées. In fine, ces services sont rendus à des personnes, à des humains, même si certains sont cachés derrière des personnes morales. Ces personnes sont des clients, captifs ou non, des tiers, des partenaires, des fournisseurs. Sans oublier les collaborateurs internes, ceux qui contribuent grandement à rendre les services et à satisfaire les clients.

Et tous ces utilisateurs, qu'ils soient externes ou internes à l'entreprise, sont devenus exigeants en termes de « user experience ». Ils ont beaucoup de points de comparaison issus de leur quotidien, ils sont tous devenus technophiles, ils sont critiques lorsque les interactions ne sont pas simples, pas naturelles.

Cette expérience utilisateur est absolument clé aujourd'hui, car elle est source d'attractivité, de fidélisation, d'image.

Tous les clients méritent de la considération, qu'ils soient captifs ou non, qu'il y ait ou non des enjeux business. **L'image de l'entreprise en dépend, la performance opérationnelle en dépend.** Et respecter ses collaborateurs, c'est aussi leur mettre entre les mains des outils performants.

**Les « grands » ERP intégrés, ceux qui se proposent de couvrir tous les domaines de l'entreprise, ne sont plus adaptés aux enjeux d'aujourd'hui.**

Le SI doit se caler sur ces nouveaux cycles économiques, doit pouvoir **encaisser de fréquentes inflexions stratégiques.** Il doit être aussi capable d'amener très vite des **leviers pour le business**, pour la différenciation concurrentielle, pour la productivité, pour la rationalisation des coûts.

Un programme de mise en place et de déploiement d'un ERP dans un groupe international reste une **opération complexe.** Et le devient de plus en plus, car les plannings de ces grands programmes sont **de moins en moins compatibles avec cycles économiques d'aujourd'hui.**

Ils n'ont pas la flexibilité, ils manquent d'ouverture, l'intégration des nouvelles technologies est lente, l'expérience utilisateur est pauvre. En 90-2000 on informatisait les processus, en 2021 on digitalise les parcours clients, voire on invente de nouveaux produits qui sont complètement numériques ou basés sur les effets de plateforme de marché.





## IV. La difficile mutation des ERP

### **Les ERP : une conception qui date du 20ème siècle**

Les ERP ont été pensés à une époque où les enjeux étaient autres et où les technologies n'offraient pas les possibilités de celles d'aujourd'hui et encore moins de celles de demain autour de l'IA.

**Les ERP étaient conçus en termes d'architecture comme des monolithes :** le règne de la mono-instance en garde-fou de la cohérence des processus et de l'intégrité des données, de l'homogénéité des informations via les référentiels maitres.

Les principes d'architecture et technologies d'il y a 20 ans sont des freins pour le « customer centric », le temps réel, le digital, la « user experience », l'accès à la data, l'ouverture.

Face aux enjeux de transformation digitale, les ERP traditionnels, conçus autour d'une base de données unique servant un nombre prédéfini d'utilisateurs et d'applications internes ont beaucoup de difficulté à répondre à des besoins d'échanges de données nettement plus importants.

**Leur propre politique sur les spécifiques les dessert.** Les ERP ont permis nombre de spécifiques qui deviennent complexes et chers à démanteler. Et, du coup, le budget d'un projet de migration d'une version à l'autre devient aussi cher qu'un changement d'outil.

### **Les ERP sont souvent au cœur d'un paradoxe de la gouvernance des entreprises.**

D'une part, ces projets étaient souvent poussés (et le sont encore aujourd'hui dans des sociétés du SBF 120) par les directions financières. Ces dernières voient bien les bénéfices de la comptabilité événementielle (dès qu'un acte métier est effectuée, l'écriture comptable est générée) et de la centralisation des référentiels (notamment référentiels comptables et des organisations) mentionnés ci-avant.

part, la direction financière est la première à challenger les budgets consacrés à l'informatique, sans toujours vérifier le ROI ou être capable d'assurer une continuité des décisions stratégiques sur plusieurs années.

L'ERP n'a pas toujours été un projet d'informatisation. Il a souvent été un projet « prétexte » à autre chose. Combien de groupe, ne sachant pas toujours comment gouverner un ensemble complexe de filiales, sont passés par des ERP pour leur permettre cela ?

### **5 évolutions majeures de l'ERP new generation :**

- **Le cloud :** C'est une transformation du modèle économique avec des solutions en mode SAAS «le mode licensing est remplacé par la location d'un usage». Toute la problématique d'hébergement d'infrastructures est déportée vers des architectures de cloud privé ou public. On voit effectivement que la volonté des différents ERP est de faire migrer leur base installée vers ces architectures cloud, mais le rythme de bascule est assez lent parce que le chantier technique est lourd et parce qu'il faut convaincre les



entreprises clients sur la dimension économique.

- **La mobilité** : l'utilisation du mobile joue un rôle de plus en plus central. L'ERP doit être accessible en mobilité. Un autre chantier technique majeur. Même si toutes les fonctionnalités ne pourront pas être déportées vers des terminaux mobiles.
- **Les médias sociaux et la collaboration** : Ou comment intégrer les plateformes collaboratives et les outils de type messagerie instantanée dans le cœur des ERP pour faciliter le travail en équipe, pour développer l'intelligence collective.
- **La capacité à fusionner transactionnel et décisionnel** : Les ERP doivent être capables de gérer une masse importante de données. Des données produites par l'entreprise, mais également en provenance de l'extérieur : par des partenaires, des réseaux sociaux, etc. Les ERP doivent être capables de stocker l'information, la traiter, l'analyser et la restituer en temps réel.
- **Les process automatisés, robotisés** : l'IA rentre dans les workflows et dans les applications dont la finalité est d'établir une préconisation. Là où les start-ups sont très à l'aise pour proposer des produits intégrant le dernier cri de la science en matière d'algorithmes, les ERP sont plus en retard ou propose de l'IA plus générique, moins pointue, moins verticalisée métier.

L'autre mutation essentielle que certains ERP ont déjà éprouvé est le passage du batch au temps réel.

**Aujourd'hui, les ERP doivent apporter aux entreprises de la souplesse, avec des logiciels à l'architecture plus ouverte, facilitant l'intégration de processus externes et de nouvelles applications, au fil des besoins des utilisateurs.**

Ces mutations se font au rythme de chaque éditeur. Les grands ERP étant forcément les moins agiles.

## Les ERP sont challengés !

Les ERP sont challengés sur leur agilité par rapport aux acteurs « best of breed ». Ce sont de réels concurrents pour les ERP sur ces sujets métiers. D'autant que les technologies API facilitent l'interopérabilité des composants logiciels.

Sur le marché naissent régulièrement de nouvelles solutions. Plutôt des solutions de niche qui intègrent de forts niveaux d'innovation et qui intègrent également nativement les nouvelles technologies émergentes.

Les ERP n'ont pas la capacité d'innover autant sur chacun des domaines qu'ils couvrent.

Les roadmaps ERP fonctionnent sur des cycles de 5 ans a minima : tous les 5 ans il y a une version majeure qui sort.

Ce modèle n'est potentiellement plus compatible avec la nécessité, aujourd'hui, d'intégrer régulièrement de nouvelles technologies.



## V. De l'ERP à l'EBC : Enterprise Business Capabilities

### V.1- Comment le Système d'Information à base d'ERP a évolué ?

**La fin des années 90 et le début des années 2000** ont vu les entreprises sauter sur la solution magique des ERP, sous l'impulsion des éditeurs qui se sont beaucoup substitués aux DSI pour définir le SI cible.

La solution proposait le périmètre le plus large possible : sur les fonctionnalités de gestion, de back office, mais aussi sur les fonctionnalités métiers plus pointues, dans une approche architecturale très monolithique, axée sur le transactionnel, en mono instance si possible. L'ERP devait prendre le plus de place possible au sein du SI.

Les éditeurs ont déployé la « stratégie du nénuphar ». Tous les 3 mois, ils expliquent à leurs clients qu'il faut mettre en place un nouveau module. Utile ou pas vraiment. Dans l'objectif d'occuper la plus grande place possible au sein du SI et de devenir à la fois incontournable et indispensable.

**Vers les années 2010, l'hégémonie ERP a commencé à être contestée.** Le Système d'Information devient plus orienté business, plus pensé pour la différenciation concurrentielle. L'architecture a commencé à prendre la main sur le SI et a tenté de contenir l'ERP, de le concentrer sur un core system de gestion. Pour autant, le modèle de données de l'ERP reste mystérieux, le logiciel est peu ouvert et peu interfacé.

**Depuis quelques années, le concept clé est modularité.** Être modulaire pour être agile, être modulaire pour gagner en vitesse. Le tout ERP est largement remis en cause par les principes suivants :

- Un Core ERP réduit au maximum
- Des composants / modules plus petits, plus nombreux, plus indépendants, interfacés avec le core ERP
- Des composants métiers verticalisés, pointus, portant l'innovation pour chaque métier plutôt qu'un seul outil qui fait tout
- Interopérabilité et couplage faible entre les composants
- Concentration sur les données

**La prochaine et 4ème génération des ERP ne sera plus vraiment un ERP. L'intégré est remplacé par un assemblage des briques.** Des briques métiers dénommées par le Gartner « Business Capabilities » indépendantes et interopérables, plus propices à évoluer rapidement en fonction des besoins métiers.

Les « business capabilities » sont supportées par des solutions hétérogènes (produits digitaux « home made » ou SAAS), dans le cloud, communicantes, plug and play, d'intégration simple entre elles. Des produits digitaux gérés par des équipes qui font à la fois le build et le run.



Le concept de « business capabilities » va au-delà du SI. Ces capacités regroupent et organisent moyens humains et ressources : processus, informations, technologies, produits digitaux pour un périmètre limité d'activités et de responsabilités. Et œuvrent pour des expériences clients améliorées, de nouvelles propositions de valeur, des innovations.

## V.2- Le SI de demain

Le Système d'Information de demain est axé sur la « composabilité ».

Les nouvelles technologies (Cloud, API, micro-services, containers, UX, ...) modifient profondément la structure des Systèmes d'Informations. Le SI qui va permettre d'accompagner voire d'anticiper la stratégie des entreprises est un SI flexible. Un SI qui s'enrichit, s'adapte, se compose et se recompose, se modernise avec les technos d'IA, s'ouvre, se protège. Un SI user centric et data centric. Un SI qui vit en symbiose avec les parcours clients. Et ce, à un rythme toujours plus rapide.

**La qualité de sa conception, la modularité de son architecture constituent des prérequis à cette capacité d'évolution.** C'est pour cela que les architectures d'aujourd'hui ne ressemblent plus à celles d'hier et c'est pour cela que le mode produit\* est en train de s'imposer.

**La « composabilité » by design :** il faut viser une construction plus simple reposant sur des projets à taille humaine, infra année, et permettant d'aboutir à un SI proposant plus de flexibilité et de vitesse dans les évolutions et l'intégration de nouvelles technos.

**Les solutions SaaS, les produits digitaux développés « in house »** pour les besoins métiers très pointus et vecteur de différenciation concurrentielle, permettent de ré-architecturer un SI moderne dans lequel l'ERP prend beaucoup moins de place : cette voie conduit de fait à réduire l'empreinte de l'ERP.

Il faut maîtriser la granularité des produits pour assurer la « composabilité ». Il vaut mieux des verticaux métiers qui vont en profondeur plutôt que des produits trop larges en périmètre fonctionnel

Attention, les grands éditeurs s'efforcent à faire en sorte que l'assemblage se fasse dans leur écosystème : c'était vrai pour les éditeurs (notamment allemand ou américain) d'ERP autour de la comptabilité, c'est maintenant vrai pour les éditeurs de CRM (qui rachètent régulièrement des solutions logicielles et les intègrent dans leur écosystème) ou des acteurs métier (spécialiste de la supply chain, de l'assurance, etc.).

\* **Le mode produit** caractérisé par : la priorisation par la valeur (clients / collaborateurs), la proximité avec les utilisateurs, les itérations pour confronter les réalisations aux attentes, le self service, ... **est complètement adapté au potentiel et à la puissance des nouvelles technologies et en particulier du Cloud.**



Ludovic MARTY - Directeur Général

La place des produits du marché (logiciels SAAS) dans le SI est mieux maîtrisée.

Utiliser des progiciels « sur étagère », en mode As A Service (SAAS) pour construire son SI est une idée très séduisante. Mais qui doit respecter les principes d'une architecture moderne.

Le leitmotiv des éditeurs de progiciel est de vendre des modules qui conviennent plus ou moins bien au client, et de s'installer durablement au sein du SI, en déroulant la stratégie du nénuphar (et plus les éditeurs sont puissants, plus le nénuphar peut proliférer dans la mare). Une fois que le client est assujéti au progiciel, la rentabilité devient excellente.

Les mots d'ordre sont donc : maîtriser, garder la main, délimiter, encadrer, ... Il faut utiliser les progiciels à bon escient en leur faisant prendre au sein du SI, la place que l'on décide (et pas celle que l'éditeur a imaginé dans sa tactique de profit).

## **Deux règles à respecter absolument quand on fait le choix d'un progiciel :**

- **Délimiter**, avant de choisir le progiciel, la place qu'il doit prendre dans l'architecture cible, et s'y tenir strictement. Il doit s'inscrire complètement dans le découpage en blocs d'architecture.

- **S'assurer que le progiciel pourra s'inscrire dans une logique omnicanale** : les données et les traitements sont accessibles à tous les canaux qui doivent les utiliser, les données sont disponibles pour les autres composants du SI qui en ont besoin.

Les progiciels présentent une difficulté dans l'approche omnicanale dans le sens où ils ne sont pas vraiment partageurs (de données, de traitements) où alors dans des conditions qui complexifient fortement le SI.

C'est un savoir-faire de bien utiliser et de bien intégrer ces produits SAAS dans un SI existant : monitoring de bout en bout, sécurité, performance.

Et c'est aussi un grand exercice de pédagogie avec les métiers : pourquoi il faut acheter un progiciel métier plutôt que de faire et quels sont les impacts pour le métier, pour les utilisateurs : moins / pas de spécifiques, upgrade réguliers et conduite du changement permanente.

## **V.3- Repenser l'organisation de l'entreprise sur la base du concept EBC**

Tasmane propose à ses clients depuis 2019 un modèle d'organisation d'entreprise qui se calque sur l'architecture cible du SI. En faisant apparaître le concept de domaine : une vision macro de l'entreprise et de l'architecture de son SI. Le domaine métier regroupe un sous-ensemble de l'entreprise en termes de business ou d'activités opérationnelles ou support.



Ludovic MARTY - Directeur Général

Du point de vue architecture, le domaine correspond à un quartier du SI bien circonscrit. Il n'est pas ou peu couplé avec les autres domaines (sauf par exemple quand il y a un domaine Finance transverse). Il a une taille critique permettant de mettre en place plusieurs « Product teams ».

Un domaine métier est le terrain de jeu d'un ensemble d'acteurs comprenant des ressources métiers et bien sûr des ressources SI. Cette communauté s'étend du marketing au fin fond de la Production IT.

Les domaines métiers animent la transformation culturelle qui fait muter de la logique projet au mode produit, un mode de travail qui se caractérise notamment par une interaction forte et permanente entre ressources métiers et ressources SI, entre équipe produit et clients utilisateurs du produit

Les domaines métiers sont orientés clients / business, ils raisonnent parcours clients, ils sont « data driven » et utilisent de plus en plus l'IA. Ils pensent flexibilité et valeur métier. Ils associent des composants internes et des composants externes (logiciels en mode SAAS), et tirent tout le potentiel des infrastructures cloud.

Les domaines partagent leurs datas avec la communauté (et les outils nécessaires à l'usage de ces datas). Chaque domaine développe des compétences data afin de réaliser des produits data au plus près des métiers et des problématiques des domaines : Analytics, Business Intelligence, Dashboards.

Une organisation par domaine repose sur l'idée que les opérationnels et les acteurs du SI poursuivent les mêmes objectifs et sont capables de s'engager, de coopérer.

Les « product teams » rapprochent mécaniquement et physiquement les métiers et les ressources SI dans le cadre d'équipes intégrées, mobilisées autour du « product life cycle » des produits dont elles ont la responsabilité. Les collaborateurs sont collectivement responsables, « accountable » des résultats business issus des initiatives IT.





## VI. Comment se sortir de l'emprise des ERP ?

Tasmane a posé 6 principes de base pour définir le plan de transformation du SI en liaison avec la réduction de l'empreinte de l'ERP :

1. Casser le dogme du « tout sous le même outil »
2. Travailler la vision cible de l'architecture
3. Co construire la cible avec les métiers
4. Stopper la maintenance évolutive sur l'ERP
5. Démontez les spécifiques
6. Implémenter progressivement les nouvelles briques

### VI.1- Casser le dogme du tout sous le même outil

L'argumentaire pour privilégier la solution ERP a beaucoup joué sur la compétition avec le mode « best of breed » : préférer un progiciel « tout-intégré » plutôt que de choisir les outils les mieux adaptés à ses besoins et les intégrer entre eux. Avec deux arguments chocs :

- **Les difficultés d'intégration** : mais il faut se rappeler que 15 ans en arrière les API n'étaient pas du tout ce qu'ils sont aujourd'hui
- **Les coûts** : avec l'argument choc qu'un gros système basé sur un ERP coûterait moins cher que de multiplier les petits systèmes.

Quand on décide de faire un projet avec un des grands ERP du marché, un projet à la fois profond (qui s'attaque à beaucoup de processus dont ceux cœur de métier) et large, c'est-à-dire qui veut couvrir le maximum de métiers / BU : forcément, on se lance dans un projet qui va être complexe et coûteux, et d'autant plus coûteux qu'il durera longtemps. Ce qui est souvent le cas dans les organisations non matures du point de vue SI.

**Personne ne peut dire (et surtout pas des vendeurs d'ERP) que faire un projet ERP profond et large va coûter moins cher que faire avec une autre approche, plus basée sur des solutions ad-hoc.** C'est juste une question d'humilité face à des projets complexes à tous points de vue (technique, fonctionnalité, gouvernance, enjeux business, risques, jeux de pouvoir ...).

Le débat entre le tout intégré et le « Légo », avec l'argument du coût, est un débat intéressant, mais comme on ne sait pas l'adresser avec suffisamment de certitude, il vaut mieux ne pas en faire une question déterminante.

Il faut adopter une approche progressive : voyons ce que j'obtiens in fine pour le budget que je mets sur la table. Et planifier des paliers.... Avec l'idée de construire le SI le plus pertinent pour le business, la gestion, la productivité collective, la maîtrise des risques.

Le SI le plus pertinent pour soutenir la stratégie de l'entreprise sera forcément un assemblage de différents composants logiciels, dont un ERP si cette option structurante est rete





Ludovic MARTY - Directeur Général

nue, comme cela est le cas dans beaucoup de grands Groupes.

La seule façon de maîtriser les coûts est d'abord de savoir où on veut aller et donc de dessiner l'architecture cible du SI. **Dans cette architecture cible, apparaissent par grands quartiers applicatifs les solutions potentielles : ERP Groupe / ERP local / progiciel spécialisé / développement maison, en fonction du domaine métier concerné et de la criticité business.**

Ensuite il faut être hyper pragmatique : mettre en évidence ce qu'il faut rénover / remplacer, éviter d'outiller les cas marginaux, prolonger la durée de vie de ce qui existe déjà et qui rend correctement le service, décider opportunément du « make or buy », coller au standard des progiciels en révisant les gestes métiers et en se faisant un peu mal en termes de conduite du changement.

## Il faut distinguer 3 types de projets :

- ceux qui vont éliminer des risques industriels (quand la machine est au bout du rouleau, il faut la changer, pas d'autre solution). Et aujourd'hui ceux qui vont réduire la menace cybersécurité
- ceux qui vont améliorer les pratiques en vigueur : donc là il faut absolument du pay back, du ROI et si possible rapidement (à un an, deux ans)
- ceux qui vont apporter de l'innovation et de la différenciation concurrentielle, donc de la valeur, mais pas que du retour financier (économies ou augmentation du revenu)

Il faut être lucide sur les problématiques à traiter prioritairement et sur la bonne répartition des investissements.

## VI.2- Travailler d'abord l'architecture cible

Tout part de l'architecture d'entreprise, tout le monde doit se caler sur l'architecture cible, qui indique clairement le sens qui préside à la construction du SI !

L'architecture du SI matérialise la stratégie d'une entreprise : elle conditionne sa proposition de valeur, reflète comment elle la construit, détermine comment elle opère et s'organise.

L'architecture est devant, car les transformations ont pour but le passage de l'architecture existante à la cible. La cohérence globale : produits et technos, nouveaux produits digitaux et legacy en évolution, désimbrication de l'ERP, est définie et pilotée par l'Architecture d'Entreprise et la Design Authority.

## La Design Authority de l'entreprise pose les règles d'un SI moderne :

- **Composable** : des composants (ABB = Architecture Building Blocks) évolutifs (internes et externes) et qui s'assemblent facilement via les API.



- **Des composants compatibles avec le mode produit et l'agilité** : cycles courts, couplages faibles
- **Ouvert** : des composants qui permettent de rendre accessibles les données et les services de l'entreprise, au sein même de l'entreprise et à des tiers, pour que chacun puisse contribuer au développement de l'écosystème.
- **User experience first** : une expérience utilisateur personnalisée, fluide, sur des gestes de bout en bout
- **Inner source** pour partager les développements en toute transparence et gagner en réutilisabilité

Chaque domaine métier doit avoir son architecture cible, à la bonne granularité, partagée et explicitée avec les métiers, projetant le mode produit, faisant clairement apparaître la stratégie en termes de solutions : make or buy et pourquoi. Et que les roadmaps respectent cette stratégie.

Dans cet exercice de vision architecturale cible, la première chose est de délimiter le terrain de jeu de l'ERP, là où il va apporter de la vraie valeur tout en respectant les critères d'architecture précités.

## VI.3- Co-construire la cible avec les métiers

Il faut se rappeler que 20 ans en arrière, l'IT était considéré par l'entreprise comme un centre de coût. Et que l'informatisation était le sujet des informaticiens. Et que les projets en général et les projets ERP en particulier, étaient menés dans un mode Donneur d'Ordre (le métier) / Maître d'œuvre (la fonction informatique).

Avec en final beaucoup d'interrogations dues à des incompréhensions : l'impression que le SI ne sert pas bien ou pas complètement la stratégie business / métier, que le SI n'est pas assez au service du métier (voire que c'est l'inverse !).

Sortir de l'emprise de l'ERP suppose une forte révision de l'architecture cible à l'aune d'une vision métier exprimée formellement, cela suppose des concessions, des choix de solutions alternatives, ... autant de décisions structurantes qui doivent être prises à deux (métiers et SI), à l'issue de moments intenses de coopération :

- **Le métier doit faire des efforts pour simplifier**, pour prioriser par la valeur, pour s'adapter aux process inscrits dans les outils. Il faut absolument éviter de faire porter de la complexité là où ce n'est pas pertinent d'un point de vue outil
- **La filière SI doit acculturer les métiers (yc le management) à l'architecture**, doit aligner les parties prenantes sur la cible qu'elle veut rejoindre, et les étapes intermédiaires.
- **Le métier et le SI doivent travailler ensemble les analyses qui président au choix des outils**, notamment les choix qui impactent le périmètre occupé par l'ERP. Des choix partagés et compris donneront lieu à des projets solidaires, menés en coresponsabilité assumée.



Ludovic MARTY - Directeur Général

## Comment regarder le SI pour penser une architecture cible moins étouffée par l'ERP ?

1. Dessiner l'empreinte de l'ERP dans la carte globale du SI. En identifiant clairement les zones de développements spécifiques, les zones en évolutions fortes (donc en général très corrélées au business) vs les zones stables.
2. Poser le calque des domaines pour mesurer comment l'hydre ERP s'est déployée. L'idée derrière est qu'il faut arriver à découper cette hydre, au moins à la granularité du domaine.
3. Identifier toutes les parties qui peuvent être facilement désolidarisées de l'ERP central : des ajouts de l'éditeur à côté de la suite ERP, des implémentations « à côté » de certains modules, sans couplage fort. Par exemple, sortir les RH ou la maintenance industrielle
4. L'ERP devrait avoir comme territoire réservé le « régalien » car c'est là qu'il excelle : consolider, capitaliser, contrôler... tout en permettant l'ouverture et l'intégration des DATA ainsi « certifiées » à d'autres briques du SI. La finance au service de tous les métiers en faisant émerger un core system autour de la Finance et des achats si possible (les ERP le font plutôt bien), examiner les liens d'un point de vue technique pour revoir les couplages entre ce core system Finance et les parties plus cœur de métier.
5. S'attaquer aux domaines qui restent, les domaines cœurs de métier, et établir une stratégie domaine par domaine. Avec trois idées clés :
  - a. Se désolidariser le plus possible du reste, des autres domaines (donc travailler le découpage et le découplage),
  - b. Décider de conserver ou non sur le domaine, l'ERP en outillage des processus et gestes métiers. Examiner la satisfaction des utilisateurs, le rapport coûts / usages / valeur. Regarder si l'ERP (le standard) a été largement complété par des développements spécifiques. Si c'est le cas, alors il faut sérieusement se poser la question de solutions alternatives,
  - c. Questionner le make or buy : accepter la nécessité de développer certains produits digitaux parce qu'ils sont complètement inhérents au cœur de métier très spécifiques ou parce qu'ils sont complètement différenciants pour l'expérience utilisateurs si importante (pour l'efficacité, pour le business, pour l'image, ...). Attention néanmoins à en avoir les moyens : des ressources compétentes, internes si possible. La sous-traitance de développements reste difficile.

La simplification de l'architecture pour quitter le monolithe et se rapprocher d'une architecture produit n'est pas une opération simple : l'ERP legacy est en général le fruit d'années d'empilement de fonctionnalités sans réflexion architecturale, les savoir-faire ont disparu, les sachants sont partis, les prestataires solidement ancrés sur la TMA. Mais c'est une obligation ! il n'y a pas d'autre chemin.

### VI.4- Stopper au maximum les opérations de maintenance évolutive sur l'ERP

Nous sommes dans un grand paradoxe : alors que la question de réduire l'influence de l'ERP tentaculaire est posée, les prestations de type TMA œuvrent à complexification de



Ludovic MARTY - Directeur Général

l'ERP et donc du SI.

Tous les jours, le SI se complexifie autour de l'ERP. Pour stopper ce phénomène, il est essentiel d'avoir une vision de la cible afin de réduire au maximum les évolutions partout où l'approche retenue ne repose pas sur l'ERP (actuel ou dans sa future version).

L'objectif est de réduire très fortement la voilure de la maintenance et de réaffecter les budgets sur la construction du nouvel édifice. Il faut vite lancer les nouvelles solutions, sur des périmètres restreints et maîtrisés, afin de permettre les premiers dé commissionnements.

L'embarquement du métier est primordial : il doit accepter d'attendre pour avoir à sa disposition une nouvelle solution répondant à ses nouveaux besoins. Et il doit lui-même faire porter ses efforts et ses expertises sur la construction du composant alternatif. Tout cela est possible, si le délai de mise à disposition reste acceptable. Donc toujours le même discours : faire de petits objets qui tirent bien partie du marché dans le cloud.

## VI.5- Démonter les spécifiques

La traque des spécifiques est un exercice intéressant à deux points de vue :

- Identifier les développements réalisés pour contourner / augmenter les fonctionnalités standard du progiciel. Ce qui veut clairement dire que l'ERP ne convenait pas au moment du design de la solution et beaucoup de valeurs pour le business ont été déportées dans ces développements spécifiques.
- Diagnostiquer la qualité de ces développements spécifiques d'un point de vue architecture : imbriqués complètement dans l'ERP ou réalisés proprement en dehors du progiciel. Toutes ces fonctionnalités métiers doivent être scrupuleusement analysées pour vérifier le niveau d'usage et le niveau de valeur. L'idée n'est surtout pas de reproduire les gestes du passé :
- Il y a trop peu d'exercice pour essayer d'envisager le métier différemment, pour proposer et réfléchir à des scénarios décalés, en rupture. Les experts sont des archéologues des outils et des pratiques et pas souvent des gens qui se projettent dans le monde digital
- La tentation de vouloir faire du spécifique ("mon geste est différent !") est permanente. Le métier, avec le concours de l'IT, doit imaginer de nouveaux processus, modernisés, qui changent les gestes métiers. Il faut réfléchir en partant du résultat à obtenir et pas de processus existant.

Le travail sur les spécifiques contribue à la maîtrise de l'ERP (le maîtriser dans le sens le contenir), à plus d'adhérence aux fonctionnalités standard, à la réduction de l'empreinte de l'ERP sur les fonctionnalités les plus cœur de métier.

Il faut absolument les repenser en regardant les nouveaux produits disponibles sur le marché et en accord avec les nouvelles règles d'architecture.



Ludovic MARTY - Directeur Général

## VI.6- Implémenter progressivement les nouvelles briques

Le principe est d'adopter une stratégie des petits pas. Surtout quand on s'attaque à un Everest comme le démontage et / ou la migration d'ERP qui a envahi son SI.

Le SI est une discipline complexe, il faut faire preuve d'humilité. Les gros projets, les gros objets techniques constituent souvent des objectifs inatteignables (eu égard les hypothèses initiales toujours beaucoup trop optimistes).

Le SI d'aujourd'hui est composé d'objets à granularité fine : petits objets pour petits chantiers beaucoup plus simples à maîtriser et pour mise en œuvre beaucoup plus rapide.

Il faut absolument changer de schéma conceptuel sur le SI et appliquer les principes d'un SI moderne. Un SI qui se construit en respectant strictement le découpage en « briques » défini dans le cadre de l'architecture cible.

C'est un SI qui se construit en adoptant des démarches itératives, abandonnant l'approche projet pour le mode produit, en priorisant par la valeur. Avec une règle simple : pas de chantier qui ne délivre pas un résultat tangible en moins de 6 mois. Tangible, c'est-à-dire mis entre les mains des utilisateurs pour opérer et activer la boucle d'amélioration.

L'élaboration du plan de transformation représente un gros travail puisqu'il résulte de toutes les étapes précédentes. Il doit comporter une partie détaillée, à horizon 18 mois, et une modélisation de l'ambition globale pour parvenir à l'architecture cible. Et être mis à jour tous les six mois.



# Conclusion

## Le mot de la fin...

Les ERP ont été très utiles, ils le sont toujours et le seront encore quelques années. Les systèmes mettent du temps à être remplacés surtout quand ils se sont bien enracinés.

Les investissements ont été très lourds, il est donc normal de vouloir les rentabiliser au maximum. Pour autant, l'entreprise se doit d'être toujours plus compétitive, sur des métiers et des domaines d'activités qui sont forcément en évolution voire en mutation.

Le temps des super logiciels qui font tout est compté : trop chers, trop longs à déployer, trop lourds pour évoluer, trop coûteux à maintenir et de plus en plus inadapté à l'entreprise agile. Ils deviennent un frein à un moment où il faut accélérer ...



---

**Vous souhaitez poursuivre  
les échanges ?**

**Contactez Ludovic Marty :**

**[ludovic.marty@tasmane.com](mailto:ludovic.marty@tasmane.com)**

**Tasmane**

Inspiring consulting.  
Effective strategies.