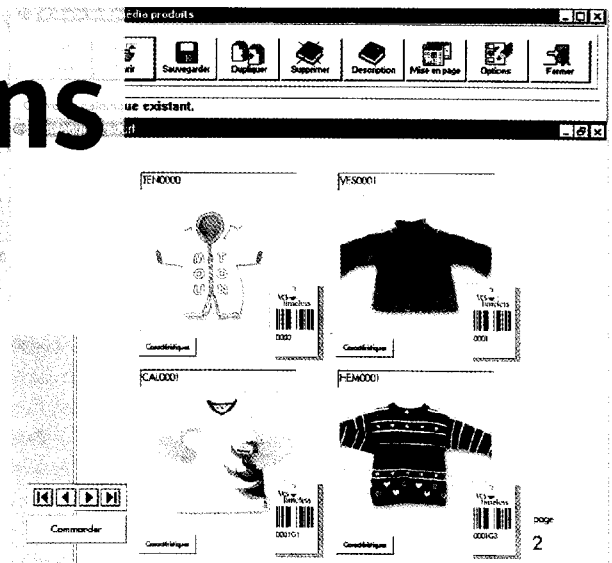


PROGICIELS

# Les ERP dans le textile



**Le concept d'ERP (Enterprise Resource Planning) ne fait pas l'unanimité. Solution d'informatisation éprouvée pour les structures importantes, il ne donne pas toujours les résultats attendus, notamment dans les PME. De leur côté, les éditeurs proposent désormais des solutions « verticalisées » plus adaptées aux métiers de l'entreprise. Le textile est concerné.**

**D**epuis peu, le textile et l'habillement se trouvent confrontés au concept d'ERP (Enterprise Resource Planning) au travers d'articles de la presse professionnelle et sous la pression de certains éditeurs de logiciels ou de cabinets de conseil qui réalisent que ce secteur peut devenir pour eux une source de croissance à moyen terme.

Pourtant, les rumeurs les plus contradictoires circulent autour de ces technologies informatiques. Les plus optimistes prétendent qu'ils représentent la solution idéale pour résoudre les questions d'informatisation des entreprises. Les plus alarmistes considèrent que ce type d'application n'a jamais rien donné de bon pour les PME, PME qui constituent l'essentiel du secteur textile-habillement dans le monde.

Parallèlement, le concept paraissant porteur, il n'est pas rare de voir sur les salons professionnels et dans les publications commerciales certains progic-

iciels d'ancienne génération nouvellement drapés de l'appellation d'ERP, ce qui ne contribue pas à rendre ce sujet plus compréhensible.

Il est sans doute utile de tenter de décrypter ce domaine informatique en regard des besoins spécifiques des entreprises du textile et, par extension, de l'habillement.

## ► Une histoire ancienne

Bien que le concept d'ERP paraisse relativement récent, l'émergence des premières applications d'entreprise remonte au début des années 70, avec en particulier la création de SAP (actuellement leader mondial des ERP et originaire d'Allemagne) en 1972. L'objet originel de ce type de progiciel était de gérer l'ensemble des problématiques d'une entreprise (gestion commerciale, de production, logistique, comptabilité, finances et ressources humaines) au sein d'une seule et même application, et ce, quel que soit le secteur considéré.

L'implantation des premières grandes applications d'entreprise s'est principalement déroulée au sein de grandes entreprises industrielles (automobile, aéronautique, électronique...), possédant des problématiques lourdes et complexes. De fait, durant les années 80, ces applications se trouvèrent associées à une image de lourdeur et de ri-

gidité, image finalement cohérente compte tenu des entreprises dans lesquelles elles étaient majoritairement installées et du caractère encore fortement technique qu'elles présentaient.

Les années 90 donneront naissance au concept d'ERP, sous l'influence des grands cabinets de conseil qui voyaient en ces progiciels un levier d'affaires intéressant, dans le prolongement de leurs activités d'organisation des entreprises. La conviction, déjà largement partagée, était (en particulier aux Etats-Unis et en Europe du Nord) que l'information était appelée à devenir un des leviers de performance. De plus, une ERP peut logiquement devenir une plate-forme intéressante pour structurer les organisations, les processus de travail, les tâches personnelles ou collectives, en un mot, pour l'entreprise dans son ensemble.

Mais en quoi les ERP pourraient-ils constituer de meilleures bases que les « bonnes vieilles applications métier » ?

## ► Les spécificités des ERP

Pour identifier clairement ce qui distingue les ERP des autres technologies progiciels (figure 1), il convient de rappeler quelles sont les grandes familles d'applications d'entreprise (celles-ci ne comprennent pas les outils de bureautique ou d'informatique technique du type CAO ou DAO).

**LAURENT  
RAOUL**  
Consultant associé  
XL Conseil  
Professeur associé  
Institut Français  
de la Mode





► **Les applications logicielles spécifiques** : il s'agit d'applications informatiques de gestion créées pour le besoin exclusif d'une entreprise, soit par ses propres soins, soit par ceux d'une société de service informatique. L'application est très peu générique, elle est centrée exclusivement sur les besoins de l'entreprise et elle peut éventuellement intégrer toutes les demandes fonctionnelles de l'entreprise si l'investissement a été important.

► **Les applications progiciels « métier »** : développées par des éditeurs pour le compte d'entreprises aux besoins relativement homogènes, ce sont des applications généralement très orientées vers une pratique professionnelle spécifique. Le textile mondial est aujourd'hui très largement dominé par ce type de progiciel. En général, ils couvrent un domaine fonctionnel relativement peu étendu de l'activité, souvent centré autour des fonctions de gestion commerciale, de production et de logistique. Dans ce domaine on peut recenser des applications comme *WinTiss* de l'éditeur *Focal* ou l'application *Orti-Pap* de l'éditeur *Cegid*.

► **Les progiciels de gestion intégrée (PGI)** : ce sont des progiciels dont la caractéristique principale est de couvrir un domaine très étendu de fonctionnalités d'entreprise (gestion commerciale et de production, compta et finance, RH, gestion des achats/approvisionnement...) et ce, pour tout type de secteurs professionnels. Ces applications sont souvent confondues avec les ERP, mais leurs différences apparaissent plus visiblement chaque jour au gré des évolutions technologiques. Ils sont généralement écrits dans des langages informatiques relativement anciens, avec des structures techniques que l'on peut qualifier de monobloc et moyennement paramétrables. Les progiciels généralistes des lignes 100 et 500 de *Sage* peuvent être classifiés dans cette typologie de produits.

► **Les ERP** : ils peuvent être abusivement confondus avec les PGI, voire certains forment un sous-ensemble des PGI. Pourtant, certaines caractéristiques tendent à les distinguer. Ils sont fortement paramétrables, pour s'adapter de manière extensive à de nombreux secteurs. Leur technologie est fondamentalement basée sur le concept des « objets informatiques » ce qui, sans rentrer dans un débat technologique, leur

donne une forte aptitude à être configurés, dès lors que les objets sont bien conçus. Ils sont techniquement conçus dans un esprit fortement ouvert à l'interopérabilité avec des applications externes (même si la volonté implicite des éditeurs est de ne pas laisser de place à des applications concurrentes). Les applications *Mover* (*Intentia*) ou *One World* (*JDE*) font partie intégrante de cette génération de produit.

Deux types de critères peuvent finalement permettre de distinguer ces différentes familles d'applications, leur couverture fonctionnelle, plus ou moins étendue, leur aptitude à couvrir des besoins génériques multiples, en particulier grâce à leur capacité de paramétrage, c'est-à-dire d'adaptation.

### ► La nécessité d'intégration

Traditionnellement, une entreprise traite ses besoins informatiques en faisant l'acquisition de différents progiciels métier, chacun traitant au mieux sa spécialité, mais très vite l'absence d'intégration s'avère pénalisante, car il est généralement nécessaire de faire communiquer les programmes entre eux.

Les conséquences d'un faible degré d'intégration des applications entre elles sont bien connues des entreprises, en particulier au travers de problèmes largement répandus comme les saisies multiples d'une même information ou bien les informations incohérentes entre les différents systèmes.

Typiquement, les PGI et les ERP sont censés apporter une réponse unique à toutes les problématiques de l'entreprise, par l'intégration des don-

nées au sein d'une seule application, permettant à tous les services de partager les mêmes fichiers, comme par exemple le fichier des marchandises, qui est alors identique pour le responsable de production, le commercial ou le comptable.

Il convient de rappeler qu'une application de type PGI ou ERP doit posséder des tables uniques pour une entité donnée, car, sur le marché des applications textiles, il n'est pas rare de trouver des produits dits « intégrés » qui ne sont en fait que des regroupements de PGI (généralement suite à des fusions/acquisitions) dissimulant en leur cœur des tables multiples interfacées de manière opaque entre elles.

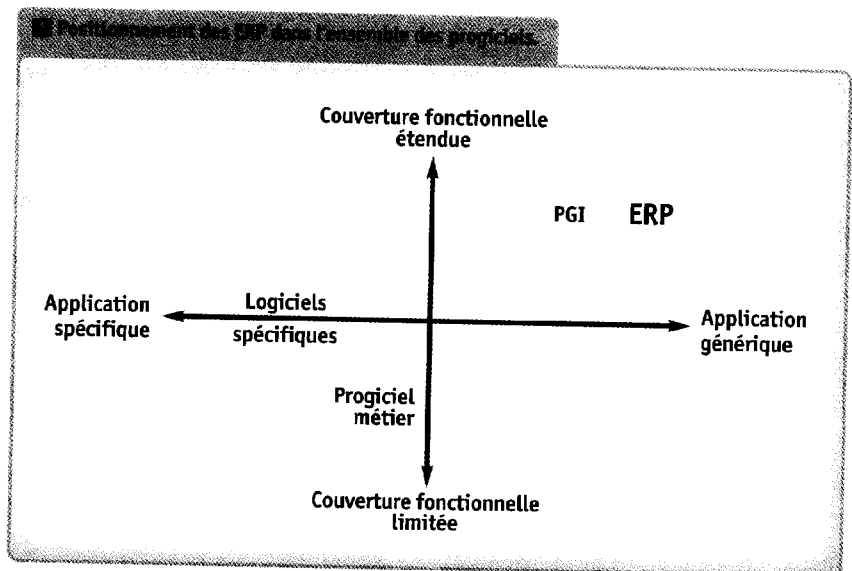
Au-delà des questions de degré d'intégration et de couverture fonctionnelle, il reste celle du caractère « générique » de ces progiciels censés être « multi-sectoriels ».

La question est de savoir si « à vouloir tout faire, sait-on tout bien faire » ?

### ► Le paramétrage, une pratique particulière

La caractéristique qui distingue fondamentalement les PGI conventionnels des ERP véritables se trouve dans la capacité de paramétrage des applications, elle-même liée à la conception technique du cœur du logiciel.

Paramétrer consiste à définir comment l'application devra se comporter spécifiquement pour l'entreprise utilisatrice, et ce, sans recourir à une programmation spécifique dont on sait qu'elle soulève presque systématiquement des questions de fiabilité et de ca-



pacité de migration vers les nouvelles versions.

Tous les comportements élémentaires des applications sont susceptibles de faire l'objet d'un paramétrage plus ou moins étendu selon les éditeurs, qu'il s'agisse des données gérées sur les différentes entités (marchandises, clients, fournisseurs, transactions...) ou des droits d'accès, mais également de l'enchaînement et la forme des écrans, voire du comportement de programmes complexes comme, par exemple, les modules d'allocation automatique de stocks à des commandes, les modules de calcul des besoins ou des délais de type *MRP II*.

En définitif, l'entreprise est censée bénéficier du meilleur des deux mondes, la spécificité comme pour un logiciel spécifique et la standardisation comme pour les applications métier.

Avec un tel positionnement, on comprend que les ERP se sont généralisés dans l'ensemble des entreprises, avec, en même temps, une progression relativement lente, en particulier dans les secteurs de spécialité.

### ► L'application idéale ?

Parmi les limites rapidement perceptibles, le mécanisme de paramétrabilité constitue une première barrière. Chaque application propose une logique de paramétrage qui lui est spécifique en fonction de la conception même du logiciel et il n'est généralement pas aisé de « rentrer » dans le fonctionnement de l'ERP, et de transposer son organisation pour ce fonctionnement.

Il n'est d'ailleurs pas rare d'entendre que « l'organisation se plie à l'ERP », et ceux qui ont assisté à la démonstration d'un ERP savent combien il est difficile d'en apprécier concrètement l'intérêt, si ce n'est par conviction irrationnelle, largement conditionnée par le marketing direct des éditeurs et consultants.

De cette difficulté que constitue la

phase de paramétrage découle une autre barrière qui est celle des « implémenteurs ». Le choix des concepteurs d'ERP a été de se concentrer sur leur métier de base de l'informatique fondamentale, et de laisser à des tiers le soin d'aider les entreprises à adapter les ERP dans le contexte spécifique de chaque entreprise.

Ces professionnels, implémenteurs de métier, sont généralement des consultants rattachés à des cabinets de conseil ou des SSII, et ils sont susceptibles de constituer des intermédiaires précieux entre l'utilisateur et l'application qu'une barrière infranchissable de compréhension.

Enfin, le choix de pousser à ses limites les possibilités de paramétrage augmente la complexité de l'ensemble, au détriment des performances (médiocres en termes de temps de réponse, en particulier pour des processus calculatoires).

### ► Gérer un projet ERP

Une analogie simple consiste à comparer les ERP à des voitures livrées en pièces détachées, avec des possibilités d'assemblage variées et requérant donc une bonne maîtrise du montage, mais également une bonne capacité de gestion de projet.

Dans ce contexte, l'erreur fréquente consiste à se précipiter sur l'application et à paramétrer immédiatement, sans analyse adéquate des process, souvent pour respecter les délais planifiés dont on sait qu'ils sont systématiquement sous-évalués, et ce, dans des proportions parfois ahurissantes (il n'est pas rare de voir des projets informatiques prendre deux, voire trois ou quatre fois le délai planifié à l'origine avant d'être déployés).

Le travail d'analyse et de paramétrage (qualifié également « d'implémentation » ou « d'alignement ») consiste à chercher un compromis adéquat

entre ce que sait faire l'outil (en particulier sa logique de paramétrage), et ce que l'on souhaite faire.

Ce travail aboutit généralement à une remise en cause de tout ou partie des processus de travail, voire de l'organisation générale des services, poussant souvent les entreprises à imaginer leur fonctionnement par projet plutôt qu'en logique de découpage des tâches par service.

Cette remise en cause constitue le premier écueil sur lequel viennent s'échouer nombre d'entreprises qui veulent obstinément faire « tourner » l'outil à leur manière.

La vérité des ERP est souvent entre ce que l'on veut faire et ce que l'on peut faire. Implémenter un ERP, c'est donc apprendre à renoncer à des besoins non essentiels, ce qui paraît facile à dire, mais qui s'avère subtil à pratiquer.

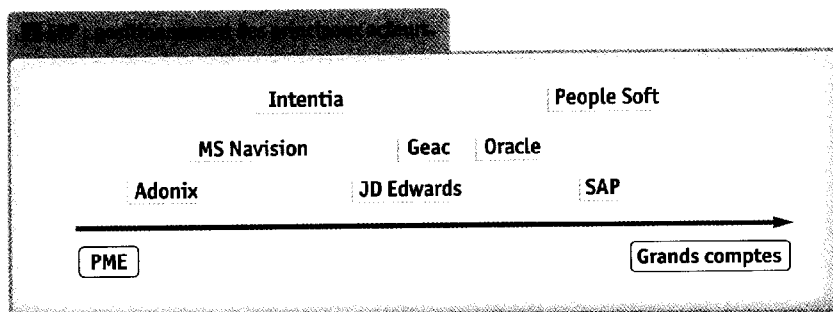
Pour mémoire, à partir du moment où le choix de l'ERP est fait (nous reviendrons plus loin sur la question du choix), le déroulement classique d'un projet ERP suit le cheminement suivant, quel que soit l'éditeur retenu :

- analyse des process et des besoins détaillés ;
- paramétrage de l'application ;
- réalisation d'un pilote ;
- correction des analyses et des process ;
- affinement du paramétrage ;
- mise en pré-production ;
- déploiement généralisé.

Au global, il n'est pas rare qu'un projet ERP nécessite un délai de dix-huit à trente-six mois avant déploiement, voire plus dans les cas mal maîtrisés. Les dérives peuvent venir d'un trop grand éloignement de l'application « blanche » vis-à-vis du projet, ou, plus fréquemment, d'un cahier des charges trop complexe, ne faisant pas la part de choses entre l'essentiel et l'accessoire.

Par ailleurs, ce type de projet nécessite une approche gestion de projet et travail en équipe, avec un chef de projet, un comité de validation et de pilotage (comprenant des représentants de la direction pour faire des arbitrages), logique dont généralement peu d'entreprises du secteur textile sont coutumières. De plus, le détachement des cadres, et en particulier du chef de projet, représente un investissement en temps colossal, que le sous-encadrement chronique des PME empêche de produire.

D'une certaine manière, il est plus



***Pour les PME, les éditeurs ont commencé à concevoir des « verticaux », plus souples à paramétrer et plus rapides à mettre en œuvre.***

confortable d'implanter une solution métier « prête à l'emploi », avec tous ses avantages et ses inconvénients, que de partir sur cette route semée d'épreuves.

### ► Les verticaux, une solution intermédiaire

Les éditeurs d'ERP ont pris conscience de la difficulté de conduire de tels projets dans des entreprises de taille moyenne. La mise en œuvre de solutions « blanches » et l'emploi massif d'aides extérieures, comme les consultants par exemple, ne permettent pas aux PME de s'approprier leurs propres projets informatiques, ce qui crée des situations de rejet pouvant s'avérer dramatique pour des entreprises possédant de faibles marges de manœuvre pour assumer des erreurs de choix ou de conduite de projet, comme c'est le cas dans le secteur textile/habillement.

Par ailleurs, il paraît irrationnel de repartir de zéro à chaque implémentation d'une application alors que le cœur des besoins s'avère souvent identique d'une entreprise à une autre.

Fortes de ces enseignements, les sociétés d'informatique ont donc commencé à produire des applications pré-paramétrées dénommées « verticaux », qui constituent en quelque sorte des spécialisations de produits génériques. Dans ce cas de figure, on cherche à avoir l'avantage cumulé des progiciels métiers et des ERP, à savoir l'immédiateté de mise en œuvre et la souplesse de paramétrage.

Dans ce domaine, la qualité fonctionnelle des applications est proportionnelle à la spécialisation et à la compétence de l'entreprise qui réalise la verticalisation. Or, dans ce secteur émergent, il existe encore peu de solutions verticales pour le textile ou l'habillement qui se soient affirmées, du moins en France.

En revanche, les éditeurs des ERP sont très actifs pour diffuser des verticaux de qualité au travers de départements spécifiques chargés de la diffusion mondiale de leur moteur.

Il ne fait aucun doute que dans les

dix années à venir, une partie importante des applications verticales qui seront utilisées dans les entreprises textiles françaises auront été produites par des verticaliseurs étrangers et seront diffusées par des prestataires locaux. Cette logique économique « par tiers » est un levier commercial formidable pour les éditeurs d'ERP car ils entraînent dans leur succès un nombre important d'acteurs motivés à renforcer leur suprématie commerciale.

Les ERP dits de « mid-size » dédiés aux entreprises de taille moyenne sont en plein essor et les prix moyens des solutions baissent régulièrement. Le coût global d'un ERP, selon la formule choisie verticalisée ou non, pourrait se situer aujourd'hui aux environs de 150 à 600 kiloeuros pour une entreprise de moins de 100 millions d'euros de CA, pour 20 à 50 utilisateurs.

### ► Des ERP pour quelles entreprises textiles ?

Toutes les entreprises ne sont pas égales devant les ERP, et compte tenu de ce qui est décrit auparavant, il est possible de dresser une liste des caractéristiques d'entreprise qui favorisent le succès d'un projet ERP et améliorent son intérêt économique.

Parmi celles-ci, on peut citer les règles suivantes :

- dépasser 50 millions d'euros de chiffre d'affaires ;
- avoir plutôt une activité de donneur d'ordres que d'industriel ;
- en cas d'activité industrielle, privilégier les processus de production les moins complexes ;
- être en nécessité de renouveler une majorité des applications métier déjà en place ;
- disposer d'un cadre apte à devenir chef de projet et être en mesure de le détacher au minimum à mi-temps pendant au moins dix-huit mois ;
- disposer d'un consultant chargé de l'analyse du projet connaissant le métier et l'ERP ;
- être intellectuellement souple sur l'organisation des processus de travail et

leur modification pour favoriser l'exploitation de la solution ;

- pratiquer un management participatif (avec pratique éprouvée du travail en équipe) plutôt que centraliste et hiérarchique ;

- en faire un projet d'entreprise plutôt qu'un projet informatique, et donc souvent choisir un chef de projet hors service informatique (avec une bonne compréhension de l'informatique).

Considérant ces caractéristiques, il est probable que les entreprises de l'habillement ou de la maille qui ont fortement désindustrialisé sont dans le cœur de cible. De même les grands convertisseurs textiles, et les entreprises négociantes au sens large. En revanche, les entreprises textiles fortement intégrées en termes de process (les filateurs, les tisseurs ou les ennoblisseurs) paraissent pour le moment à la marge de la cible, même si à long terme rien n'est totalement certain.

Quoi qu'il en soit, seule l'apparition de verticaux réellement adaptés aux métiers auxquels ils se destinent favorisera la progression des ERP dans notre secteur. Or, si l'on considère la qualité des verticaux actuellement disponibles sur le marché, il est probable que ce phénomène ne deviendra marquant que d'ici trois à cinq ans, dans le meilleur des cas. ►

## DIGEST

### Enterprise Resource Planning in textiles

**T**he ERP (Enterprise Resource Planning) concept is not always unanimously accepted. Although it has demonstrated its usefulness for large firms, it does not always yield the desired results for small and medium sized firms. The conceptions of ERP systems now offer vertical solutions better adapted to the functions of the firm. There are now few proven vertical solutions for textiles or apparel in France. ERP may usefully be applied to specific textile firms, for example firms having a turnover exceeding 50 million euros, an activity of outward processing rather than an industrial production, a production tool not too complex and an executive available 50% of his time for at least 18 months. ERP is to be considered mainly by textile firms producing apparel or knits strongly involved in outward processing but not by spinners, weavers and dyers. ►