

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management et Entreprenariat

THEME :

**Les enjeux opérationnels liés à la mise en place
d'un progiciel ERP
Cas : Sarl CAPTEN**

Présenté par :

M. Mehieddine HABITOUCHE

Encadré par :

**Mme. Bouchra YAKOUBI
Maitre assistante à l'EHEC**

**5^{ème} Promotion
Juin 2018**



Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management et Entreprenariat

THEME :

**Les enjeux opérationnels liés à la mise en place
d'un progiciel ERP
Cas : Sarl CAPTEN**

Présenté par :

M. Mehieddine HABITOUCHE

Encadré par :

Mme. Bouchra YAKOUBI

Maitre assistante à l'EHEC

**5^{ème} Promotion
Juin 2018**

Résumé :

Les systèmes ERP sont devenus de plus en plus populaires dans de nombreuses industries. Aujourd'hui, les organisations investissent beaucoup d'argent pour concevoir et mettre en œuvre ces systèmes. De MRP à ERP, ces systèmes ont changé de manière significative et sont devenus des logiciels complexes qui peuvent fournir presque tous les besoins des entreprises dans un système. Aujourd'hui, le système ERP est devenu un phénomène pour la vie professionnelle. Par exemple, SAP, qui est le leader du marché en Europe, dessert ces systèmes pour plus de 60% des entreprises multinationales.

Mais, chaque implantation ERP ne se termine pas avec une bonne histoire. En fait, les taux d'échec sont significativement élevés pour ces projets. Près de 80% des projets ERP ne peuvent pas répondre aux exigences organisationnelles ou satisfaire les clients. Dans l'histoire de la mise en œuvre ERP, il existe de nombreuses faillites, des échecs de projets, des retards et des problèmes. En outre, à la fin des projets échoués, tous les investissements effectués par les sponsors sont gaspillés et ne peuvent apporter aucun retour aux sponsors.

Le but de cette recherche était d'identifier un processus approprié pour développer et implémenter des systèmes ERP. Ce projet se concentrera sur les raisons de développer et de mettre en œuvre les ERP, les avantages, les inconvénients des systèmes ERP, les principaux facteurs de risque dans le processus de mise en œuvre, les facteurs de succès critiques que l'équipe projet et le manager doivent envisager. Soutenir la mise en œuvre.

L'étude a d'abord mené une revue de la littérature puis une étude qualitative en utilisant des entretiens en face-à-face avec l'ensemble des employés de SARL CAPTEN.

Abstract:

Enterprise resource planning systems have become more and more popular across many industries. Today, organisations invest serious amount of money to design and implement these systems. From MRP to ERP, these systems changed significantly and became complex software that can provide almost all needs of companies in one system. Today ERP system became a phenomenon for professional business life. For example, SAP, which is the market leader in Europe, serves these systems for more than sixty percent of multinational companies.

But, every ERP trail does not end with a good story. In fact, Failure rates are significantly high for these projects. Almost 80 percent of ERP project cannot meet organisational requirements or satisfy customers. In ERP implementation history, there exists many bankruptcy, project failures, delays and problems. In addition, at the end of failed projects, all investments made by sponsors are wasted and cannot bring any return to sponsors.

The aim of this research was to identify an appropriate process for developing and implementing ERP systems. In details, this project will focus on the reasons of developing and implementing ERP, benefits, dis-benefits of ERP systems, main risk factors in implementation process, critical success factors that project team and manager should consider and finally to identify an appropriate change strategy to support implementation.

The study first conducted a review of the literature and then a qualitative study using face-to-face interviews with all employees of SARL CAPTEN.

ملخص :

أصبحت أنظمة تخطيط موارد المؤسسات أكثر وأكثر شعبية في العديد من الصناعات. اليوم ، تستثمر المؤسسات مبلغًا ، تغيرت هذه الأنظمة بشكل كبير وأصبحت برامج معقدة ERP إلى MRP كبيرًا من المال لتصميم وتنفيذ هذه الأنظمة. من يمكن أن توفر تقريبًا جميع احتياجات الشركات في نظام واحد. أصبح نظام تخطيط موارد المؤسسات اليوم ظاهرة لحياة ، الشركة الرائدة في السوق في أوروبا ، هذه الأنظمة لأكثر من ستين في SAP العمل المهنية. على سبيل المثال ، تخدم المائة من الشركات متعددة الجنسيات

بقصة جيدة. في الواقع ، معدلات الفشل مرتفعة بشكل ملحوظ لهذه المشاريع. ما يقرب من ERP ولكن ، لا ينتهي كل مسار 80 في المائة من مشروع تخطيط موارد المؤسسات لا يمكن أن يفي بمتطلبات تنظيمية أو إرضاء العملاء. في تاريخ تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات ، يوجد العديد من حالات الإفلاس ، وفشل المشاريع ، والتأخير ، والمشاكل. بالإضافة إلى ذلك ، في نهاية المشاريع الفاشلة ، يتم إهدار جميع الاستثمارات التي يقوم بها الكفلاء ولا يمكن إرجاعها إلى الجهات الراعية

كان الهدف من هذا البحث هو تحديد عملية مناسبة لتطوير وتنفيذ نظم تخطيط موارد المؤسسات. في التفاصيل ، سيركز هذا المشروع على أسباب تطوير وتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات ، والفوائد ، وفوائد نظام تخطيط موارد المؤسسات ، وعوامل الخطر الرئيسية في عملية التنفيذ ، وعوامل النجاح الحاسمة التي يجب على فريق المشروع ومديره النظر فيها ، وفي النهاية تحديد استراتيجية التغيير المناسبة. لدعم التنفيذ

أجرت الدراسة أولاً مراجعة للأدب ومن ثم دراسة نوعية باستخدام المقابلات الشخصية مع جميع موظفي شركة SARL CAPTEN .

Remerciement :

Tout d'abord, je tiens à remercier le bon Dieu pour m'avoir donné le courage et la détermination nécessaire pour finaliser ce modeste travail.

J'adresse des sincères remerciements au corps professoral et administratifs de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC Alger »

Je voudrais adresser toute ma gratitude à mon encadreur Mme. Bouchra YAKOUBI, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je remercie également la direction générale de SARL CAPTEN pour leur accueil, particulièrement mon maitre du stage M. MOUNIR avec qui j'ai partagé des moments d'échanges qu'ils m'ont permis, à partir de la confiance développée, de mieux comprendre nos objectifs respectifs à la communication digitale.

Enfin, je voudrais exprimer ma reconnaissance envers ma famille, mes amis, mes collègues surtout M. Kamel BELHADJ qui m'ont apporté leur support moral, intellectuel tout au long de ma démarche et leurs soutiens inconditionnels.

Dédicaces :

Je dédie ce modeste travail :

A celle qui m'a couvert de tendresse ma Mère

A la source de ma persévérance, a celui qui m'a toujours

encouragé : Mon père

A mes frères Boualem , Hamza et Mehdi.

A tous mes amis et collegues d'EHEC et particulièrement a

M. Kamel , Mohamed , Akssas ,Aymen et Anis .

Liste des tableaux :

<u>Tableau N°1 :</u>	Les dimensions d'un système ERP	P 21
<u>Tableau N°2 :</u>	les facteurs critiques de succès d'un ERP	P 55
<u>Tableau N°3 :</u>	Les différentes méthodes qualitatives et quantitatives	P 68
<u>Tableau N°4 :</u>	Les avantages suggérés par les interrogés	P76
<u>Tableau N°5 :</u>	les avantages mentionnés dans les données primaires	P78
<u>Tableau N°6 :</u>	La comparaison entre les données primaires et la revue.	P 79
<u>Tableau N°7 :</u>	Les affirmations de la littérature sur les facteurs de risque.	P 81
<u>Tableau N°8 :</u>	Les facteurs de succès mentionnés par les répondants.	P 82

Liste des figures :

- Figure N°1** : Schéma représentatif d'un système. P 08
- Figure N°2** : Les applications stratégiques de la technologie de l'information. P 11
- Figure N°3** : Le concept de Enterprise Resource Planning(ERP). P 13
- Figure N°4** : L'évolution des système ERP. P 15
- Figure N°5** : Architecture modulaire d'un ERP. P 18
- Figure N°6** : Le cycle de vie d'un ERP. P 34

Liste des abréviations:

CRM: Customer Relationship Management.

BPR: Business Process Reengineering.

EMO: Equipe de Mise en Œuvre.

ERP: Entreprise Ressource Planning.

ISO: International Organization of Standardization.

MIS : Système d'Information de Gestion.

MRP: Manufacturing Resource Planning (Materials Requirements Planning).

PGI : Progiciel de Gestion Intégré.

PME: Petites et Moyennes Entreprises.

PMI: Petite et Moyennes Industries.

RH: Ressources Humaines.

SAP: Systems Applications and Products for data Processing.

SCM: Supply Chain Management.

SI : Système d'Information.

SIAD : Système d'Information d'Aide à la Décision.

GRC : Gestion de la relation client.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	02
-----------------------------------	-----------

Chapitre I : Le cadre conceptuel d'un ERP

INTRODUCTION.....	06
1. L'information.	07
2. ERP : un outil émergent dans l'informatique de gestion.....	11
3. Les Avantages et les Inconvénients liés aux ERP	19
CONCLUSION.....	31

Chapitre II : Processus de la mise en place d'un ERP

INTRODUCTION.....	33
1. Les phases de la mise en place l'ERP.....	34
2. Risques du projet ERP.....	39
3. Le succès du projet l'ERP.....	48
CONCLUSION.....	56

Chapitre III : Les enjeux opérationnels liés à la mise en place d'un ERP au sein SARL CAPTEN

INTRODUCTION.....	58
1. Présentation de l'entreprise SARL CAPTEN.	59
2. La démarche de l'étude.....	66
3. Analyse des résultats.....	73
4. Suggestions et recommandations.....	86
CONCLUSION.....	87

CONCLUSION GENERALE.....	89
---------------------------------	-----------

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

Introduction :

Les systèmes ERP ou Enterprise Resource Planning sont des progiciels qui permet aux entreprises de soutenir et d'intégrer les multiples facettes de l'entreprise tels que la fabrication, planning, ventes, ressources humaines et des relations fournisseur et client en fournissant des données de part et visibilité.

Ces systèmes deviennent plus populaires dans le monde des affaires jour après jour. Entreprises dépensent des sommes sérieuses pour concevoir, implémenter et exploiter ces systèmes logiciels dans leurs organisations. Pour le marché de l'ERP, il est affirmé que le secteur des ERP a commencé à prendre de l'ampleur après des années 1990, en particulier dans les secteurs industriels tels que les produits chimiques, électronique et textile.

Dans un tel environnement, la capacité des entreprises à faire face aux aléas du marché dépend de plus en plus de leur capacité d'adaptation et d'innovation aussi bien dans leur structure organisationnelle, leur mode de gestion, que dans leur mode de production et d'échange avec les clients et les fournisseurs.

L'objectif principal de la conception de systèmes ERP est de fournir un ensemble intégré de ressources aux entreprises leur permettant de gérer leurs processus d'affaires avec efficacité et efficience, en outre à faire valoir que les systèmes ERP fournissent des avantages énormes à des organisations comme le meilleur service à la clientèle ou la croissance des entreprises. Avec tous ces avantages potentiels ERP, mise en place du système est devenu un phénomène pour la vie des affaires.

Cependant, pas toutes les histoires de mise en place d'ERP ont une fin heureuse. Plusieurs entreprises ont déclaré qu'au moins 90% des pistes de mise en place ERP conclure tard ou au-dessus du budget. Dans la littérature, il y a beaucoup d'autres instructions et exemples sur des pistes de mise en place ERP défaillants qui sont coûteuses pour les entreprises. Il est précisé que selon une recherche constituée 117 compagnies, 40 pour cent du projet ERP ne satisfaisait pas aux exigences prévues à la fin de la mise en place et Selon un autre sondage impliqué des entreprises de secteurs divers 51% de la mise en place ERP étaient considérés comme sans succès.¹

Parce que la mise en place de l'ERP n'est pas une tâche facile dans laquelle les organisations allouent énormément de ressources, de temps et d'efforts Il semble que la

¹ 1-Injazz J. Chen, (2001) "Planning for ERP systems: analysis and future trend", Business Process Management Journal, Vol. 7 Issue: 5, pp.374-386, <https://doi.org/10.1108/14637150110406768>.

majorité des études liées à l'ERP se sont concentrées sur deux lignes principales: Le premier groupe d'études porte sur le processus de mise en place de l'ERP et les facteurs de succès et le second groupe d'études met l'accent sur la mesure de la performance des entreprises après la mise en place de l'ERP.

Beaucoup d'auteurs tel que (Injazz J. Chen) a déclaré que le projet de mise en place d'ERP sont sujettes à l'échec et coûteux, beaucoup d'organisations avait des problèmes à mettre en œuvre ces systèmes en leurs entreprises ayant échoué dans l'application du processus, Il existe encore pires cas comme médicament (**FoxMeyer**) , qui était une entreprise pharmaceutique 5 milliards ruiné par commandes incorrectes et expédition excédentaire en raison de leur système défaillant de l'ERP .

L'objectif principal de cette recherche est d'identifier les points critiques et des considérations de mise en place de l'ERP et des processus de développement qui apporterait une orientation aux gestionnaires de projet ERP de suivre et de mettre en place ces systèmes avec succès dans les entreprises. Pour ce faire, cette recherche se concentrera sur les facteurs critiques de succès pour le processus de mise en place ERP parce qu'il est indiqué que la méthode des facteurs critiques de succès est utile pour améliorer les problèmes de gestion des projets.

Pour cela, nous avons donné sous à notre recherche le thème suivant :« *Les enjeux opérationnels de la mise en place d'un progiciel ERP* »

Que on peut traduire en problématique de recherche scientifique, comme suit :

« *Comment implanter efficacement un progiciel ERP dans une entreprise* ».

Cette dernière problématique peut être décortiquer en questions secondaires :

- **pourquoi les entreprises mettent en place les ERP ?.**
- **quels sont les risques liés au déploiement des systèmes ERP en entreprise ?.**
- **comment les entreprises réussissent l'implantation des ERP ?.**

Pour répondre a cette problématique et ces questions, nous émettons les hypothèses suivantes :

H 1. Les ERP améliorent la qualité des décisions prises en entreprise.

H 2. L'installation d'une solution ERP nécessite toute un changement fonctionnel et organisationnel.

H 3. La réussite des systèmes ERP est liés aux capacités technique des entreprises.

Notre mémoire s'articule ainsi sur deux subdivisions :

Une première partie théorique composée de deux chapitres :

Le premier chapitre définit des informations générales sur les ERP, ses fonctions et avantages ou bénéfiques qui rend il est préférable pour les entreprises, les limites et aussi des facteurs de risque dans les projets ERP.

Le deuxième chapitre de la partie théorique fournit des informations de la littérature sur les facteurs clés de réussite pour la mise en place ERP en définissant aussi la réussite de projets ERP.

Une seconde partie pratique présente l'enquête sur terrain, il illustre les résultats de l'enquête au sein l'entreprise SARL CAPTEN avec une méthodologie de la recherche.

Introduction :

L'entreprise est un ensemble d'entités ayant pour objectif de créer de la valeur ajoutée, et puisque la finalité de chaque service est un début pour un autre, la coordination entre ces derniers est une condition primordiale pour atteindre une meilleure homogénéité en terme de circulation des flux informationnelles, physiques et financiers.

Aujourd'hui avec l'ouverture des marchés le temps est devenue un facteur très important pour la survie des entreprises « temps perdue = l'argent perdue », la combinaison de ce dernier avec la notion de l'information peut créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise à condition qu'elle soit bien traitée et au bon moment.

De cet ordre d'idée, les systèmes d'information sont apparus pour bien gérer la circulation de l'information entre les différentes entités en interne et externe, parmi leurs rôles qu'on peut citer l'aide à la gestion de la chaîne logistique qui se gère aujourd'hui à travers des systèmes de gestion intégrée dites (ERPs), ce sont des logiciels informatiques spécialisés permettent d'optimiser les différentes étapes du processus logistique de la prévision des ventes jusqu'à la gestion des commandes et des entrepôts.

Enfin, dans ce premier chapitre nous allons traiter les systèmes d'information et les ERP, tout en essayant de leur définir et puis exposer leurs enjeux.

1. Le système d'information :

Aujourd'hui, les systèmes d'information sont considérés comme un moyen stratégique efficace pour acquérir un avantage concurrentiel. Aussi, du fait de leurs flexibilités et de leur cohérence, ils permettent d'améliorer considérablement la qualité du management pour mieux optimiser la production. L'utilisation des outils informatiques est indispensable afin de transmettre aux différentes fonctions toutes les informations nécessaires d'une manière efficace et efficiente, ces systèmes d'information sont utilisables dans toutes les fonctions qui traitent une importante quantité d'information.

1.1.L'information :

Définition :

« Une information est une donnée observée par un acteur. L'observation implique la comparaison à d'autres données pour qu'il y ait interprétation. Passer du rang de donnée à celui d'information suppose que la connaissance de la donnée contribue à l'action de celui qui l'observe. Les données (mots, nombres, images, sons, etc.) constituent donc la matière de l'information par un processus d'interprétation qui leur attribue de la signification, du sens. L'information est un élément de connaissance susceptible d'être représenté à l'aide de conventions pour être conservé, traité ou communiqué. »¹

« L'information envisagée dans son sens sémantique est un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet donné. L'information est le sens donné à une forme, la forme étant une manifestation de l'information. La forme peut être un signe, un symbole, une image, un écrit, ...etc. »²

¹ GERMAK, Phillipe et MARCA Jean Pierre, « Management des Systèmes d'Information », Dunod, 2003,p20.

² JOUDRE, Pierre et KUEVIAKOE,Didier, « Système d'information de gestion », ESKA, Paris, 2007, p 5.

1.2.Le Système :

Aujourd'hui, les organisations doivent faire face à la complexité croissante des phénomènes technologiques, économique et sociaux. Leur fonctionnement est de plus en plus complexe et implique de multiples interactions entre les différentes unités de base ou les différents centres de décision.

Définition :

L. Von Bertalanffy, 1951, définit un système comme : « un ensemble d'organes, de procédures et d'idées, organisé en vue de la réalisation d'un objectif commun et distinct de son environnement, s'applique particulièrement bien à l'étude des organisations. »

« Un système est un ensemble d'éléments matériels ou immatériels (hommes, machines, règles...) en interaction, organisés en fonction d'un objectif à atteindre et transformant un ensemble d'éléments reçus en entrées en un ensemble d'éléments en sorties. »³

Figure 1 : Schéma représentatif d'un système.



Source : BELAID, M.C et BOUYACOUB.D, « Introduction aux systèmes d'information », Page Bleu, Alger, 2002, p 9

Objectif de système

Un système ne peut exister sans objectif. Autrement dit, l'objectif est raison d'être de tout système.

En effet, l'ensemble des éléments qui interagissent dans le système sont organisés pour atteindre un objectif bien défini.

³ BELAID, M.C & BOUYACOUB, D, « Introduction aux systèmes d'information », PAGE BLEU, Alger, 2002, p09.

1.3. Définition d'un système d'information :

« Un système d'information est un ensemble organisé de ressources matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations sous forme de données, textes, images, sons, dans des organisations »⁴.

« Le système d'information (SI) est l'ensemble des méthodes, techniques et des outils pour la mise en place et l'exploitation de technologie informatique pour les besoins des utilisateurs et de la stratégie de l'entreprise. »⁵.

« En terme de modèles, le système d'information est une représentation des aspects statiques et dynamiques des opérations de l'entreprise au travers des règles de pilotage, au moyen de données et de traitements de ces données, dans le but de piloter ces opérations. »⁶

1.3.1. Rôle des systèmes d'information dans l'organisation :

Le système d'information contribue au pilotage de l'organisation ou de ses activités en fournissant de l'information pour le management. Il aide ainsi à la prise de décision. Il permet de contrôler l'évolution de l'organisation par la détection des dysfonctionnements et des anomalies internes. Il a également pour finalité de coordonner l'activité des différentes composantes de l'organisation (système opérant et système de décisions).

Le système d'information est composé d'éléments divers (employés, ordinateurs, règles et méthodes ...) chargés de stocker et de traiter les informations relatives au système opérant afin de les mettre à la disposition du système de pilotage.

Il peut, en outre, recevoir de celui-ci des décisions destinées à son propre pilotage.

Enfin, il peut émettre vers le système opérant des informations pour orienter et contrôler son fonctionnement.

1.3.2. Les objectifs du système d'information :

Le système d'information est composé d'éléments divers (employés, ordinateurs, règles et méthodes ...) chargés de stocker et de traiter les informations relatives au système opérant afin de les mettre à la disposition du système de pilotage.

Il peut, en outre, recevoir de celui-ci des décisions destinées à son propre pilotage.

⁴ REIX, R : « Système d'information et management des organisations », Dunod, Paris, 1998, p 48.

⁵ AUTISSIER, D, F.BENSEBBA, F.BOUDIER :Atlas du management, EYROLLES d'organisation, Paris, 2009, p 245.

⁶ BRIFAUT, Jean Pierre, « Processus d'entreprise pour la gestion », HERMES, Paris, 2004, p 146.

Enfin, il peut émettre vers le système opérant des informations pour orienter et contrôler son fonctionnement.

1-Assurer la transmission d'information entre :

- Le système de pilotage et le système opérant.
- L'organisation et l'environnement extérieur.

2-Mettre à la disposition du système de pilotage des informations :

- Sur l'état de fonctionnement du système opérant afin de comprendre les décisions nécessaires pour un meilleur suivi et une meilleure orientation de son fonctionnement.
- Sur l'environnement extérieur afin de prendre les décisions nécessaires pour permettre une meilleure adaptation à celui-ci.
- Sur le fonctionnement global de l'organisation.

3-Mettre à la disposition du système opérant les informations nécessaires à son fonctionnement.

Le développement des systèmes d'information a été vu comme une arme stratégique, vecteur d'efficacité. Les systèmes d'information sont aptes à remplir trois rôles stratégiques majeurs dans une entreprise :

- Ils peuvent contribuer à améliorer l'efficacité opérationnelle, à promouvoir l'innovation organisationnelle ou à bâtir des ressources informationnelles stratégiques pour donner un avantage concurrentiel à l'entreprise sur ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents, les nouveaux concurrents et les pourvoyeurs de biens et de services de substitution.
- La firme peut donc exploiter les systèmes d'information pour améliorer sa productivité, baisser ses coûts et concevoir de nouveaux biens, services, et processus.

La figure qui suit présente un résumé des utilisations stratégiques de la technologie de l'information.

Figure 2 : Les applications stratégiques de la technologie de l'information.

<p>Améliorer l'efficacité opérationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Employer la technologie de l'information pour améliorer l'efficacité des processus opérationnels. • Baisser les coûts des processus opérationnels contrôlés par la technologie de l'information. • Améliorer la qualité des biens et des services avec le concours de la technologie de l'information. <p>Favoriser l'innovation commerciale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produire de nouveaux biens et services qui incorporent les composantes de la technologie de l'information. • Doter les biens et les services actuels d'options nouvelles à l'aide de la technologie de l'information. • Recourir à la technologie de l'information pour créer de nouveaux marchés, des occasions d'affaires et des alliances. <p>Constituer des ressources stratégiques en technologie de l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer une base de données internes et externes qui seront saisies et analysées grâce à la technologie de l'information. • Multiplier l'effet de la technologie de l'information pour qu'elle serve à des fins stratégiques. <p>Autres stratégies soutenues par la technologie de l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer des systèmes d'information inter organisationnels qui créent des coûts de transfert pour enfermer les clients et les fournisseurs. • Exploiter les investissements en technologie de l'information pour ériger des barrières contre les concurrents éventuels. • Utiliser la technologie de l'information pour rendre moins attrayants les biens et services offerts par les concurrents. • Appliquer la technologie de l'information aux processus commerciaux fondamentaux de l'entreprise pour ajouter de la valeur à ses biens et services.

Source : O'BRIEN, James, « Les systèmes d'information de gestion », De Boeck Université, Montréal, 1995 page 57.

2. ERP : un outil émergent dans l'informatique de gestion

Depuis des décennies, les différents systèmes fonctionnels des entreprises ont été développés à des périodes différentes, sur des matériels différents avec des méthodologies différentes. cela a entraîné une grande hétérogénéité dans la représentations des données comme dans les modes de traitement. Les inconvénients qui en découlent sont multiples:

- Problèmes de communication entre les différents domaines de gestion censés partager

des données communes;

- Difficultés de contrôle des opérations en raison de la multiplicité des traitements

nécessaires à l'obtention des états de synthèse;

- complexité de la formation à l'utilisation de logiciels très variés dans leur mode de fonctionnement, etc.

Face à ces difficultés récurrentes, les éditeurs de logiciels et les sociétés de conseil proposent

une réponse unique sous forme de PGI visant à améliorer la cohérence globale du système d'information tout en ménageant une certaine modularité.

2.1 Définitions : ⁷

Selon, Noriss et al (2000) « Les systèmes ERP sont des systèmes logiciels qui automatisent et intègrent les processus d'affaires et relier les différentes composantes d'une entreprise avec un partage des données communes ... etc. »

Selon Lansana *et al* (2003) « Les systèmes d'informations ont été conçus pour fournir une intégration parfaite des processus entre les composants fonctionnels avec avancé, pratiques commerciales normalisées et les données actualisées en temps réel accessible...etc. »

En outre, REIX (Robert), (2000) a déclaré que « ces systèmes permettent aux entreprises de se concentrer sur les activités essentielles et à réelle valeur ajoutée tel que la gestion financière, RH, logistique, ventes et marketing et gestion de la relation ».

La figure ci-dessus nous illustre les activités réelles et les fonctions d'un logiciel ERP

⁷ http://www.erp.com/05/07/463/m_impact-erp-performance-cas-igl3.html .consulté 25.02.2018 11: 35

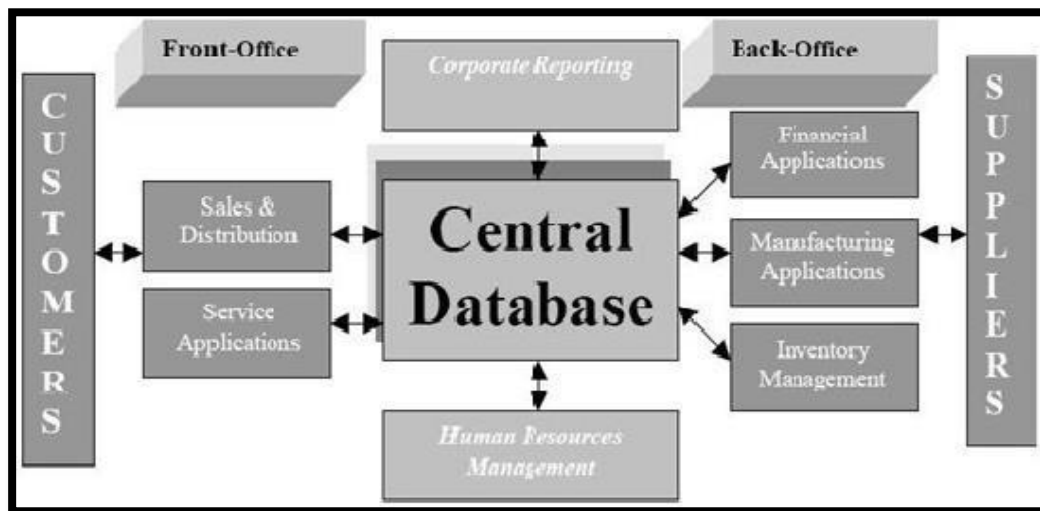


Figure 3: Le concept de Enterprise Resource Planning(ERP).

Source: Rashid, M., Hossain L., & Patrick J. (2002). The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective. Enterprise Resource Planning-Global Opportunities & Challenges (p.3).

En conclusion, les systèmes ERP sont des produits pour changer l'organisation et les processus d'affaires afin de gagner un avantage concurrentiel contre ses rivaux. Ils améliorent également l'intégration entre les départements d'une entreprise et une source pour l'analyse et la transformation en informations utiles afin d'utiliser la prise de décision.

2.2 Evolution de l'ERP:

Le but de cette section est de résumer l'évolution des systèmes ERP dès le début à l'époque moderne afin d'établir une meilleure image sur ces systèmes.

Selon Fang (2005) prétend que le nom de l'ERP est une dérivation de MRP et MRP II qui ont été les ancêtres des systèmes ERP de Materials Resources Planning.(MRP).⁸

⁸ Fang, L. and Patrecia, S. (2005). Critical Success Factors in ERP Implementation, pp13-14.

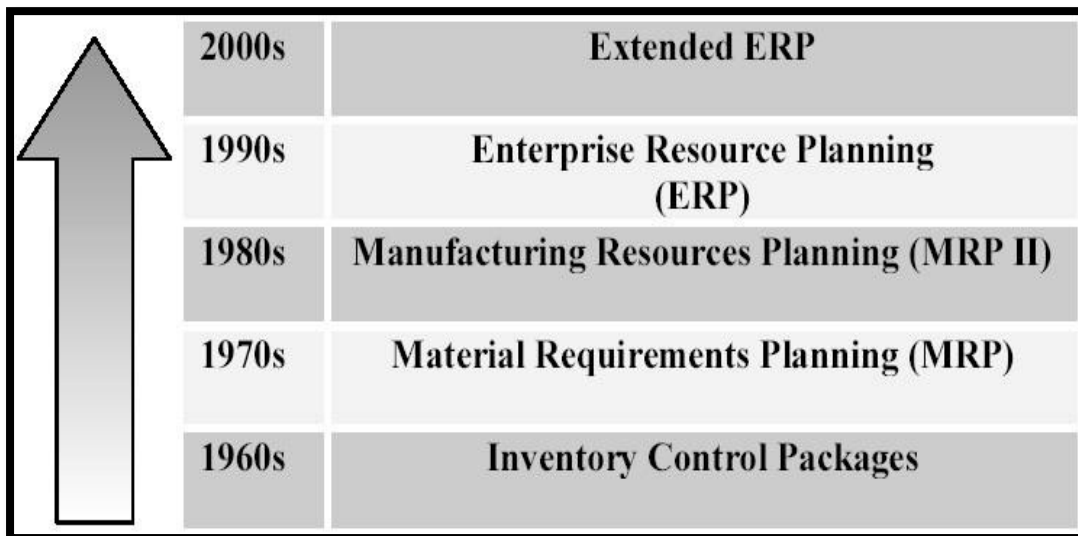
Il est précisé que les systèmes MRP ont été créés pour satisfaire le besoin de savoir ce qu'il faut acheter et quand elle serait livrée. Le premier système MRP a été développé pour calculer les besoins matériels d'une manière plus efficace. En fait, cette méthode fournie permet de mieux contrôler leurs achats de matériels et de déterminer ce qu'il fallait et quand. Il a également amélioré la qualité et la productivité au sein des organisations et a diminué le flux de trésorerie de biens de l'inventaire.

Mais dans temps, les organisations ont réalisé d'autres besoins et des lacunes pour améliorer la satisfaction de la clientèle et maintenir la rentabilité. Par exemple, il est indiqué que les entreprises ont réalisé que chaque mouvement dans l'inventaire influence aussi la finance.

Par conséquent, la logique de considérer la rentabilité et la satisfaction du client comme un objectif de l'ensemble de l'entreprise Cette approche a élargi du MRP d'un système de planification et de contrôle matériel à un système plus large, capable de contrôler et de planifier toutes les ressources d'une organisation de manière virtuelle. Ce nouveau concept est appelé MRP II qui est Materials Resources Planning.

Certains auteurs ont affirmé que les systèmes ERP ont évolué à partir de ses ancêtres afin de soutenir la création d'une chaîne de valeur dans les entreprises. Fang (2005) a déclaré qu'aujourd'hui, les techniques de modélisation des données et des processus reposent sur l'intégration de systèmes d'information combinant processus, fonctions, organisation et résultats. Il est également indiqué que les systèmes ERP sont généralement préférés pour soutenir cette intégration afin de modéliser les données et les processus dans l'ensemble de l'entreprise.

Un système ERP moderne tel que SAP peut fournir des services financiers, de vente et de marketing, d'exploitation et de logistique.

Figure 4: L'évolution de système ERP

Source: Rashid, M., Hossain L., & Patrick J. (2002). The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective. Enterprise Resource Planning-Global Opportunities & Challenges (p.4).

Les année 60-80 :²

Dans les années 60-70, le rôle de l'informatique de gestion était limité à un rôle de supercalculateur. Sa fonction principale était d'emmagasiner des volumes gigantesques de données, les trier, les traiter, puis les condensé. C'est l'époque des Mainframes et de l'informatique dite lourde "Corporate", les investissements en matériels, logiciel et en ressources humaines sont très élevés.

Dans les années 80, les mini-ordinateurs sont arrivés en donnant une dimension "départementale" à l'outil informatique. Pour la première fois, un département, au sein d'une même entreprise, peut disposer d'une puissance de traitement autonome.

Ceci a permis un partage de rôles, ou la mainframe dans un premier niveau, s'intéresse aux applications nécessitant une consolidation au niveau de l'entreprise et le mini-ordinateur en second niveau aux besoins opérationnels des départements ou divisions. Cette situation semblait être avantageuse jusqu'à ce que la puissance et le coût du traitement s'inverse en faveur

des mini-ordinateurs.

Malgré cette évolution les entreprise devaient faire face à différents défis liés au manque

⁹ TOMAS Jean-Louis, GAL Yossi: ERP et conduite des changements, édition Dunod 2011. P 6.

d'intégration entre les applications des deux différents niveaux, instabilité et manque de fiabilité

des interface, manque de coordination, évolution du partage des rôles... etc.

Les année 90 :¹⁰

Cette période a été caractérisé par l'émergence d'informatique de groupe et le déploiement d'informatique individuelle qui a constitué le troisième niveau, avec le niveau de l'entreprise et le niveau du département.

Le client-serveur, à travers le groupware et les réseaux, prend une approche horizontale. Il renverse la verticalité des trois niveaux précédents. Il offre une architecture horizontale qui permet d'intégrer l'ensemble des composants en présence et qui fédère les trois niveaux existants : entreprise, département et individu

Le "**groupware**" constitue un programme informatique qui permet à un groupe de personnes, même géographiquement éloignées, de travailler ensemble à distance à travers des réseaux internes et externes à l'entreprise.

À partir des années 2000:¹¹

Les applications de base qui sont installées dans les différents départements ne permettent pas à leurs utilisateurs de partager un langage commun. Même si des interfaces entre ces divers domaines de l'entreprise ont été mises en place, elles sont rarement temps réel. Ces situations sont de nos jours inacceptables. Les coûts induits sont inestimables : perte de temps, manque d'efficacité, mauvaise visibilité, mauvais processus décisionnel, duplication d'effort, taux d'erreur élevé. Tous ces dysfonctionnements se traduisent en bout de course par un mauvais service client et une perte de compétitivité de l'entreprise.

¹⁰ Ibid ; p7.

¹¹ Ibid ; p13 .

2.3 Caractéristiques générales des systèmes ERP :¹²

Les systèmes ERP ont les caractéristiques générales suivantes :

1 / Système ERP est hautement personnalisé pour répondre aux divers besoins des clients de divers industrie et secteurs.

2/ Les systèmes ERP sont des ensembles intégrés de logiciels complets basés sur modulaire de

Conception de fonctionnalités métier. Ces ensembles de fonctions commerciales sont financiers,

Comptabilité analytique, fabrication et production assistée par ordinateur, planification des Activités, ventes et distribution.

3/ Les systèmes ERP fournissent une énorme quantité de données partagées à partir d'une seule information.

4/ Les interfaces standard du logiciel permettent un flux de données sans erreur parmi les Modules, qui contribuent à la visibilité opérationnelle du système.

5/ Les systèmes ERP ont besoin de beaucoup de temps pour adapter et configurer les Configurations pour intégrer aux fonctions de l'entreprise. En outre, leur complexe La structure peut créer un coût élevé pour les organisations.

6/ Les modules utilisent un système de gestion de base de données commun « data base management system (DBMS) » centralisé et travailler en temps réel avec des capacités de traitement en ligne et par lots. Les systèmes ERP ont la flexibilité en termes de devise et de comptabilité.

8/ Unicité d'administration de sous-système applicatif (les applications).

9/ Uniformisation des interfaces homme machine (mêmes écrans, mêmes boutons, même famille de barres menu, mêmes touches de fonctions et de raccourcis, etc.).

10/ Existence d'outils de développement ou de personnalisation de compléments applicatifs.

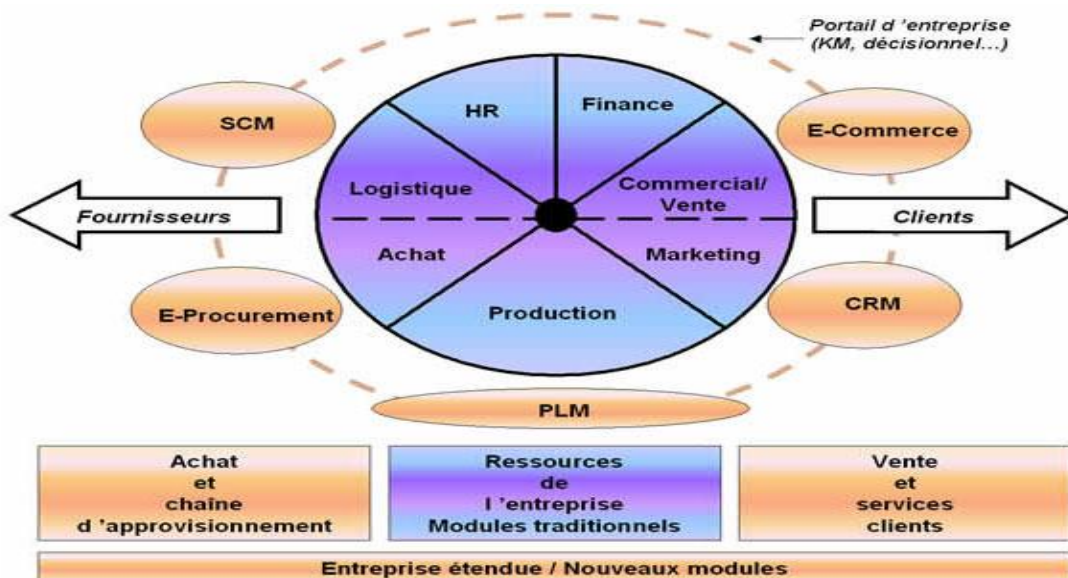
¹² LEQUEUX J-L, Manager avec les ERP, Paris, Edition d'Organisation, 1999, P24.

2.4 Architecture modulaire d'un ERP:¹³

Un ERP est un ensemble dont toutes les parties fonctionnent les unes avec les autres d'où l'ergonomie et l'unicité des informations et donc la cohérence du Système d'Information.

Un ERP est modulaire dans le sens où il est possible de n'avoir qu'une ou plusieurs applications en même temps, ou peu à peu. Les applications modulaires sont tels que les ERP permettent d'être sûr de la compatibilité des modules entre eux, ils s'imbriquent comme des blocs de Lego et fonctionnent ensemble (pas de vérification de compatibilité à effectuer).

Figure 5: Architecture modulaire d'un ERP



Source : ROUSSEL, Josse, « vers l'entreprise numérique », Gualino éditeur, Paris, 2005, p128

L'architecture modulaire schématisée intègre plusieurs modules retouchant aux grandes fonctions d'une entreprise que l'on peut détailler de la manière suivante : Gestion des ressources humaines, Finance, Production et Achat / Vente.

¹³ ABDELATIF M, L'impact de l'ERP sur le fonctionnement de l'entreprise, HEC Alger, Juin 2012 ,P29 .

3. Les avantages et les Inconvénients liés aux ERP :

Cette section nous indique les informations nécessaires sur les avantages et les inconvénients que les systèmes ERP fournissent aux organisations.

3.1 Les avantages :¹⁴

Dans la littérature, les bénéfices de l'ERP sont généralement divisés en deux dimensions qui sont quantifiables et immatériels. Cette section se fondera sur cette approche. Ensuite, un cadre de système ERP qui ressemble au point d'une perspective plus large comme les prestations opérationnelles, managériales et stratégiques.

Hamilton (2003) a indiqué que les avantages potentiels de l'ERP sont énormes. En réalité, plusieurs auteurs ont indiqué nombreux avantages différents pour systèmes ERP, mais comme indiqué ci-dessus, l'objectif principal de cette section sera les avantages quantifiables et immatériels directs qu'une organisation reçoit directement après la mise en place avec succès les systèmes ERP.

En outre, il est proposé que les avantages des systèmes ERP sur le rendement de l'organisation sont indépendants de la taille de l'entreprise ou de l'industrie (Hamilton, 2003). Donc ces avantages peuvent être réalisés par des sociétés de toutes tailles et de tous les secteurs.

Le premier avantage tangible commun dans la littérature est la réduction des stocks. Il a été déclaré que les systèmes ERP aident les entreprises à réduire leurs stocks avec leur meilleure planification et ordonnancement des pratiques. En fait, il est précisé que l'ERP est un outil pour créer des plans valables et annexes en termes de matériaux, production, livraison aux clients, du personnel et besoins en équipement, des ressources et des flux de trésorerie et la plupart des avantages des systèmes ERP sont associés à ces efficace de planification & ordonnancement techniques.

Hamilton (2003) a fait valoir que cette réduction des stocks se compose de la diminution des actifs et aussi des économies permanentes de l'inventaire des coûts tel que l'entreposage, manutention, assurance, intérêts et dommages de transport.

En outre, systèmes ERP sont censés fournir des réductions de coût de la main-d'œuvre aux organisations. On prétend que les systèmes ERP diminuent les interruptions et les pénuries et

13. Scott Hamilton (2003) Maximizing Your ERP System: A Practical Guide for Managers pp; (36-41)

également fournissent moins de retravailler et heures supplémentaires en raison de ses pratiques de fabrication améliorés. Il est également précisé que les systèmes ERP minimise la ruée vers l'emploi et carences matérielles donc moins de temps est nécessaire pour accélérer, manipulation matérielle, des configurations supplémentaires, perturbation et suivi split emplois (Hamilton, 2003).

En outre, les systèmes ERP améliore aussi les ventes et le service client en améliorant la coordination des ventes et de production qui mène au meilleur service à la clientèle et plus de ventes Il fait valoir que les systèmes ERP améliorent la gestion des contacts client, performance de fabrication et de livraison des promesses d'ordre et les délais d'exécution de La commande à expédier qui offre la satisfaction de la clientèle élevé aux entreprises et apporte renommée, plus de ventes et de clients (Hamilton, 2003) .

Un autre avantage important développe des contrôles comptables des organisations selon Hamilton (2003) Il est dit qu'un système ERP fournit une collection améliorée des procédures qui réduisent le nombre de retards de créances donc augmentation des liquidités disponibles.

Afin de résumer cette section un cadre complet établie par Shanks, Seddon and Willcocks (2003) sur les avantages de l'ERP y compris les avantages indirects sont indiqués en 5 groupes qui sont : opérationnel, managérial et stratégique, infrastructure et organisationnelles.

Le Tableau (01) ci-dessous résume ces dimensions en détail.

Dimensions :	Sous- Dimension :
1) opérationnelle	1.1) Réduction des coûts 1.2) réduction du temps de cycle 1.3) Amélioration de la productivité 1.4) Amélioration de la qualité 1.5) Improvement des services à la clientèle
2) gestion	2.1) meilleure gestion des ressources 2.2) meilleure prise de décision et de planification 2.2) amélioration du rendement
3) stratégique	3.1) Soutenir la croissance des entreprises 3.2) Alliance Business support Construire des Innovations 3.3) commerciales 3.4) Bâtir le Leadership économique Générer la différenciation des produits (y compris Personnalisation) 3.6) Établir des liens externes (clients et fournisseurs)
4) Infrastructure	4.1) construire l'avenir et flexibilité Business pour le courant Changements 4.2.) Réduction des coûts il Accroissement des capacités des 4.3.) infrastructures IT
5) organisationnelles	5.1) soutenir des changements organisationnels Faciliter l'apprentissage de 5.2) l'entreprise 5.3) l'autonomisation 5.4) Construit de Visions communes.

Source: Shanks, Seddon and Willcocks (2003): Second-Wave Enterprise Resource Planning Systems P, 79

3.2 Les inconvénients :

Bien qu'ils offrent de nombreux avantages aux organisations, systèmes ERP causent également des inconvénients pendant et surtout après la mise en œuvre. Comme mentionné précédemment, des cas de systèmes ERP n'ont généralement pas un complètement « Happy Ending » pour les organisations. Cette section précisera les inconvénients ou les limites des systèmes ERP qui provoquent le problème ou l'insatisfaction aux organisations.

Les deux principaux inconvénients des systèmes ERP sont précisés comme son coût et de temps. Comme partiellement indiqué ci-dessus, les projets ERP coûtent très chers et prennent un certain temps pour la mise en place. C'est un fait que les systèmes ERP sont bénéfiques si elle peut être implémentée avec succès, mais en réalité les entreprises généralement dépassent leurs ressources en termes d'argent, de temps et de personnes. Il faut souligner qu'environ 90 pour cent des implémentations ERP finissent tard ou au-dessus du budget. Comme mentionné dans l'introduction, dans certains cas, ces trop dépenses causes de faillite comme FoxMeyer. Par ailleurs, n'est pas garantie de succès dans les projets ERP, et le projet même bien planifié et fortement soutenu peut échouer.¹⁵

On fait valoir que leurs durées, en particulier en étant sujettes à des retards et à des coûts élevés, sont deux des inconvénients les plus importants des systèmes ERP. En outre, ces projets de mise en place sont différents des projets de construction ou de production car même s'ils retardent ou dépassent le budget, les parties prenantes obtiennent le résultat escompté, mais les projets ERP ont des taux d'échec significatifs.

Selon (Chung et Skibniewski), ont indiqué que la maintenance et les mises à niveau consistent en une partie importante des opérations ERP. Il est indiqué que les coûts de maintenance du système ERP sont remarquablement élevés et constituent un revenu important pour les fournisseurs ERP.¹⁶

¹⁵ Barker, T., Frolick, M. N. (2003). ERP implementation failure: A case study. *Information Systems Management*, 20(4), PP 43-49.

¹⁶ Chung, B, Skibniewski, M (2009), "Developing ERP Success Model Systems for the Construction Industry," *Journal of Construction Engineering & Management*, 135, 3, pp. 207-216.

En revanche, Un fournisseur de système ERP (Workcube) a affirmé que les projets ERP finissent jamais totalement parce que les systèmes doivent être entretenus et réorganisés selon les nouveaux besoins des entreprises.

En outre, élaborer et appliquer des systèmes ERP ne sont pas des projets IT, ils sont des projets de gestion d'entreprise qui sont très complexes et difficiles.

Par conséquent, grâce à ces projets extrêmement difficiles et exigeants, attentes du système devenu remarquablement élevée. On prétend qu'entreprises généralement viennent avec des attentes élevées et l'intention de résoudre tous leurs problèmes avec les ERP mais en réalité, il n'est pas possible. On prétend également que cela peut provoquer le mécontentement pour les entreprises et endommager leur dépendance sur le système (Workcube, 2013). En fait, bien que ERP a ses points forts, il généralement ne parvient pas à répondre à tous les besoins opérationnels des sociétés.

En effet, Workcube est un fournisseur d'ERP donc expliquant cette situation par des attentes irréalistes des entreprises n'est pas valide. On peut faire valoir que cette déclaration n'est pas objective et la compagnie peut cacher des problèmes ou des limites de son système telles que la mise au point interne ou de ne pas soutenir de personnalisation en blâmant les clients. On prétend que personnalisation de systèmes ERP est une solution problématique pour les entreprises, surtout en ce qui concerne la mise à jour système et cette situation fait obstacle à la réalisation des prestations et de rencontrer les besoins de l'entreprise.

En outre, certains systèmes ne parviennent pas à répondre à certains besoins de l'entreprise en raison de leur mise au point interne qui empêchent les entreprises à répondre à la nécessité croissante de mise au point des changements externes. Mais, Workcube a affirmé que les nouveaux systèmes web atténue cette limitation et permet aux entreprises de renforcer ses relations avec le monde des affaires extérieures. Cependant, c'est un fait qu'il y a une incompatibilité entre le système des attentes performance et client dans une certaine mesure, et cela peut être considéré comme un fort désavantage pour systèmes ERP.

Partiellement soutenu au-dessus, la personnalisation limitée est aussi un autre inconvénient des systèmes ERP. Il est précisé que hautement personnalisation cause des problèmes importants d'organisation après chaque mise à jour c'est pourquoi les

organisations sont obligées de changer leurs processus d'affaires pour mettre en œuvre le système précisément.

On peut affirmer que la mise en œuvre ERP est un processus d'organisation de raccord au système avec une modification limitée du système original.

On prétend que la mise en place avec la réingénierie des processus changera considérablement certains emplois et dépendante de tous les programmes d'indemnisation, systèmes de récompense et de critères d'évaluation de travail seraient modifiées. Par conséquent, cette situation aura une influence sur les comportements employés dans l'organisation et peut provoquer des désaccords et problèmes pendant et après le processus de réingénierie.

Un autre point important est la complexité des systèmes et de la difficulté à apprendre à les utiliser. Systèmes ERP a déclaré comme compliqué à utiliser et à comprendre la logique dans de nombreux articles, Certain auteurs ont soutenu que cette difficulté peut endommager leur performance et leur efficacité En fait, Workcube a déclaré que les candidats utilisateurs ont tendance à assimiler le nouveau système à l'ancienne en modifiant afin de ne pas changer leurs habitudes. Comme indiqué plus haut de ces systèmes ne permettent pas une telle modification et cela apporte un important changement des organisations. Ils soutiennent également qu'une mauvaise gestion de ce changement peut provoquer un mécontentement des utilisateurs et créent une résistance contre le système par les employés.

Enfin, il est soutenu que les projets ERP rendent les organisations dépendantes des fournisseurs Workcube a déclaré que les systèmes ERP ne sont pas des « Plug-and-Play » logiciels et dont ils ont besoin d'une aide importante de consultants professionnels de sociétés du vendeur. Les implémentations ERP se composent de nombreuses tâches différentes telles que « formation des utilisateurs clés » ou réingénierie de processus et généralement ces projets permettent de consultants pour participer à des entreprises et accéder à toutes les informations.

Les inconvénients des systèmes ERP :¹⁷

- Coût élevé de mise en œuvre.
- Tendance à retarder.
- Coût d'entretien élevé.
- ROI de longue période.
- Ne peut pas répondre aux attentes élevées des clients.
- Personnalisation limitée pour les utilisateurs.
- Difficile d'apprendre et de comprendre la logique.
- Apporter un changement significatif et peut perturber la Culture d'entreprise ou des procédés.
- Risque d'insatisfaction ou résistance des utilisateurs et des Discussions.
- Dépendance du vendeur.

Ces points précisés sont les principaux inconvénients de la mise en place de systèmes ERP pour les entreprises. En fait, cela ne signifie pas que tous ces inconvénients se produira dans chaque cas de mise en place, mais en réalité, ce sont les plus courantes limitations des systèmes ERP dans la littérature, et certains d'entre eux n'endommagera certainement entreprises.

¹⁷ <http://www.agi-paris.fr/lecteur-de-faq/items/quelles-sont-les-avantages-et-les-inconvenients-dun-erp-.html>
consulté 26.02.2018 22 :20.

3.3-l'apport Des ERP en entreprise:¹⁸

Chaque démarche stratégique adoptée par les entreprises vise à atteindre un but de rentabilité et plus spécifiquement à influencer la performance. Ce dernier reste toujours très difficile à appréhender dans le cadre d'un projet ERP, en fait l'analyse de l'impact du déploiement des ERP sur la performance d'une organisation est souvent traitée dans la littérature académique d'une manière parcellaire. (Vincent et Gharbi, 2003).

Les études traitant des impacts montrent des résultats séparés. Par exemple, Pawlowski (1999) constate que les ERP offrent une grande flexibilité aux entreprises. Par contre, Davenport en 1998 conclut que les ERP apportent une certaine rigidité du fait qu'ils entraînent une discipline organisationnelle et une influence à des processus de production et d'échange d'informations unifiés. L'une des explications possibles à cette diversité de résultat tient au fait que les différentes recherches sur le domaine partent de points de vue spécifiques : financier, organisationnel, social... Markus et al (2000) définissent le succès résultant de l'implantation de l'ERP suivant cinq dimensions: technique; économique, financière, et stratégique; opérationnelle; humaine et une externe. Dans une problématique de mesure de performance, Pinsonneault (2001) et Saint Léger et al (2001) ont porté un regard sur quatre dimensions qui sont liées aux déploiements des ERP : une dimension projet, une dimension technique, une dimension comportementale, une dimension organisationnelle. Vincent et al (2004) ont ajouté la dimension sociétale.

3-3-1. L'impact sur la performance financière :¹⁹

Lors de l'analyse des impacts financiers de la mise en œuvre de l'ERP, Poston et Grabski ont conclu de leur enquête: " une amélioration considérable de la performance de l'entreprise résultant d'une baisse dans le ratio de coût des marchandises vendues par revenus, a été constatée après trois années de la mise en œuvre du système ERP; plus loin, il y avait une réduction considérable dans le ratio d'employés par revenus pour chacune des trois années examinées suite à la mise en œuvre du système ERP ". Les systèmes ERP sont supposés à réduire les coûts d'exploitation (menant à une amélioration du retour sur

¹⁸ Amel CHAABOUNI, Doctorante en système d'information, IMPLANTATION D'UN ERP: ANTECEDENTS ET CONSEQUENCES, Université de Savoie / IREGE, Juin 2006, p11.

¹⁹ Op-cit, Amel CHAABOUNI, p12.

investissement) en améliorant l'efficacité, la productivité et par conséquent la rentabilité à travers l'informatisation.

En effet, on s'intéresse au retour sur investissement des ERP, dans le but de mesurer les bénéfices. Cela correspond d'ailleurs à la façon dont la plupart des entreprises conçoivent les ERP : la plupart confient la responsabilité de la mise en place des ERP aux fonctions finance ou comptabilité ; pour évaluer la réussite du système, elles s'appuient sur des indicateurs financiers uniquement, principalement le ROI (pour 75% des entreprises mesurant la valeur apportée par les ERP, d'après Bradford et Roberts 2001).

3.3.2 L'impact sur la dimension organisationnelle :

Des auteurs comme Reix (1999) montrent qu'un changement dans le système d'information a des répercussions non seulement au niveau financier mais aussi au niveau organisationnel (sur le mode de communication, les processus de décision et la logique de contrôle dans l'organisation). L'ERP n'échappe pas à cette logique. De plus en plus, les recherches sur les ERP prennent en compte ces aspects. Davenport (1998) comme Gomez et *al.* (2002) analysent les effets de la mise en place des ERP sur la structure de l'organisation, le processus de contrôle, la réorganisation des processus, la coordination des activités... Carbonel (2001) parle de « dérives organisationnelles » occasionnées par la complexité liée à l'imbrication des niveaux des décisions sollicités tout au long d'un projet ERP. (Vincent et Gharbi, 2003) Les effets organisationnels des ERP sont donc nombreux : les ERP modifient la structure de l'organisation par la création de nouveaux services et la réorganisation des services informatiques, en modifiant la nature, la circulation et les modes de création de l'information, les ERP affectent le processus de décision dans les entreprises, les processus de contrôle et la culture de l'organisation. (Gomez, 2002) Les ERP sont donc susceptibles d'avoir des conséquences organisationnelles, sur la qualité d'information et de décision, sur la structure de l'organisation et sur les modes de communication.

3.3.2.1 Une meilleure qualité d'information et de prise de décision :²⁰

Pour les organisations qui mettent en œuvre un ERP, il est impératif que la notion de qualité d'information soit d'une grande priorité. Une question qui préoccupe la plupart des chercheurs : est-ce que l'implantation d'un ERP aidera à l'amélioration de la qualité de l'information et la prise de décision dans l'organisation ? A travers la revue de la littérature concernant les processus de mise en place des progiciels de gestion intégrés (PGI) et leurs effets sur la qualité d'information. Nous avons décelé quatre effets:

- **L'exactitude (Accuracy) :** Les modules du logiciel ERP aident les compagnies à réduire les erreurs humaines qui se produisent souvent avec les pratiques manuelles.

Un avantage majeur du nouveau système ERP pour les managers, est la facilité de rassembler les informations ayant un niveau très séparé et de résoudre presque tout problème ayant trait aux chiffres.

- **La célérité (Timeliness) :** Spathis et Constantinides suggèrent clairement que les systèmes ERP aient un impact important sinon décisif sur les systèmes d'information. C'est la production d'information en temps réel et particulièrement l'information nécessaire à la prise de décision le système ERP délivre de plus en plus rapidement l'information que les anciens systèmes, par exemple, les budgets peuvent être calculés beaucoup plus rapidement.

- **L'exhaustivité (Completeness) :** Les ERP dont la vocation est l'unification des systèmes d'information représentent un facteur de rapprochement des différentes fonctions pour une information plus exhaustive.

- **L'uniformité (Consistency) :** L'ERP permet aux managers d'avoir un accès à l'information de gestion uniforme pour une meilleure prise des décisions.

Ces quatre dimensions de la qualité d'information ont été identifiées et énumérées par Ballou et Pazer.

L'avantage majeur de l'ERP est l'augmentation de la vitesse de disponibilité des données pour une meilleure prise de décision. On pourrait se demander à quelle ampleur le processus de prise de décision pourrait être affecté par l'introduction du système ERP ?

²⁰ op-cit Amel CHAABOUNI, p13.

Selon Huber (1990), les technologies d'information avancée mènent en effet à la réduction du temps nécessaire pour la prise de décision, dû à la distribution plus rapide d'informations.

Encore Huber (1990) considère que le besoin décroissant de réunions formelles dues à l'augmentation de l'information disponible, la réduction du nombre de personnels impliqués dans le processus de décision réel... mènera à des décisions qui sont prises plus efficacement. Un problème crucial avec les ERP réside dans le risque de voir une erreur initiale, commise lors de la saisie de base, se propager et contaminer l'ensemble des processus, des fonctions et par effets induits, les autres données Pérotin. La vérification de la qualité des saisies initiales est donc une activité indispensable.

3.3.2.2 Une meilleure communication et partage d'informations : ²¹

L'ERP permet une amélioration du partage de l'information dans l'organisation. Dans cette veine, l'étude d'Andersen considère que l'ERP permet l'amélioration de la communication en facilitant l'échange des informations et des données à travers les différents départements de l'entreprise.

Les systèmes organisés autour d'un ERP sont présentés comme une solution aux problèmes de dispersion et de fragmentation de l'information dans les entreprises. Ils utilisent une technologie client-serveur intégrée et mettent en place de grandes bases de données qui modifient considérablement la mise à disposition et la circulation de l'information dans l'organisation: toutes les informations sont saisies une seule fois, elles sont accessibles à tous les niveaux de l'organisation et sont disponibles en temps réel. Parmi les principaux avantages des systèmes ERP est le haut degré d'intégration, l'organisation bénéficie du stockage de telle information : "L'information intégrée réduit l'incertitude concernant les relations de cause à effet dans les départements comme elle encourage l'apprentissage et la génération d'idées" Dans ce cas, les conflits intra organisationnels peuvent être éliminés, au moins suspendus. De plus Scapens discutent que l'introduction des ERP avec la réingénierie d'entreprise nécessaire, crée un besoin croissant de travail d'équipe et de partage d'informations.

²¹ op.cit. Amel CHAABOUNI, p14.

3.3.3 L'impact sur la dimension humaine :²²

Sur un plan social, de nombreuses recherches ont été conduites en mettant l'homme au centre de l'analyse de ce phénomène sociotechnique qu'est l'ERP, et en montrant que les difficultés potentielles qui peuvent être rencontrées lors de la mise en place et le fonctionnement de l'ERP tiennent pour leur majeure partie à l'intégration du facteur humain. (Vincent et Gharbi, 2003) Dans l'étude de Kidd et Richter (2001) portant sur des entreprises japonaises et britanniques, ils constatent que le principal changement organisationnel accompagnant la mise en place d'un ERP est la diminution des effectifs car les entreprises estiment que le système d'information peut se substituer aux individus pour saisir et traiter l'information et que l'intégration du système permet d'éviter de multiplier des postes aux profils identiques d'une unité à une autre. L'implantation de l'ERP va être l'occasion de préciser à nouveau certains choix organisationnels, tel le degré de délégation, d'autonomie, de participation à la prise de décision aux différents niveaux de l'organisation, ce qui conduit à la satisfaction des utilisateurs de l'ERP .

3.3.3.1 La satisfaction des utilisateurs de l'ERP :²³

La littérature en sciences de gestion a souvent mis l'accent sur l'importance de la satisfaction des individus dans l'organisation comme étant un concept déterminant de l'augmentation de leur productivité et d'acceptation des TIC par les utilisateurs finaux. Cette dimension a été largement utilisée dans la littérature en tant que variable dépendante de l'efficacité des systèmes d'information. DeLone & McLean relèvent un nombre de 33 travaux empiriques parus entre 1981 et 1987 qui apprécient l'efficacité, en termes de satisfaction des utilisateurs. La satisfaction des utilisateurs avec les systèmes ERP est une des plus importantes déterminants du succès de ces systèmes. Melone affirmait qu'il n'y a pas un consensus sur une définition conceptuelle du construit de la satisfaction des utilisateurs. En effet, la satisfaction des utilisateurs a été associée à plusieurs termes tels que: "besoin senti", "acceptation du système", utilité perçue", "appréciation du Management Information System", "sentiment" (Ives et al 1983) .

²² op-cit Amel CHAABOUNI, p15.

²³ op-cit Amel CHAABOUNI, p16.

Conclusion:

Les systèmes d'information ne cessent d'évoluer aujourd'hui vu que l'information représente un élément nécessaire pour la prise de décision ainsi cette évolution a donné naissance à des systèmes qui traitent l'information d'une façon efficace, Donc il devient indispensable que les entreprises mettent en place des moyens technologiques et exploitent et construisent des systèmes informatiques adaptés au besoin de l'entreprise pour améliorer leurs performances en amont et en aval.

De ce fait les entreprises sont dans l'obligation d'intégrer des systèmes informatiques si elles veulent bien maîtriser leur processus de la chaîne logistique puisqu'il leur fournit une vision globale et détaillée.

En conclusion, on peut considérer que les ERP's sont une usine de traitement d'information, le produit fini de ce dernier est des tableaux de bord destinés au manager et à la direction de l'entreprise.

Introduction :

Le principal rôle d'un ERP est de répondre aux attentes opérationnelles informationnelles des responsables financiers et logistiques de l'entreprise, des attentes formulées sous forme de besoin venant de leurs directions internes ou des clients externes.

D'autre part les ERP ont pallié aux problèmes des installations hétérogènes, causé par le fait de travailler avec des systèmes d'information composés de nombreuses applications qui ne communiquent pas forcément entre elles.

La mise en place d'un progiciel ERP est un phénomène long et complexe. En effet, il suit un processus précis où le déroulement de chaque étape conditionne l'étape suivante. Cependant, les phases du processus de mise en place d'un projet ERP diffèrent d'un auteur à l'autre.

Enfin, Le but de ce chapitre est de répondre à l'un de nos objectifs. Dans les détails, tout d'abord la définition des différentes phases d'implémentation d'un ERP qui seront identifiées dans la littérature, puis les facteurs critiques de succès seront mis en place et enfin les facteurs critiques de succès par divers auteurs dans la littérature seront proposés.

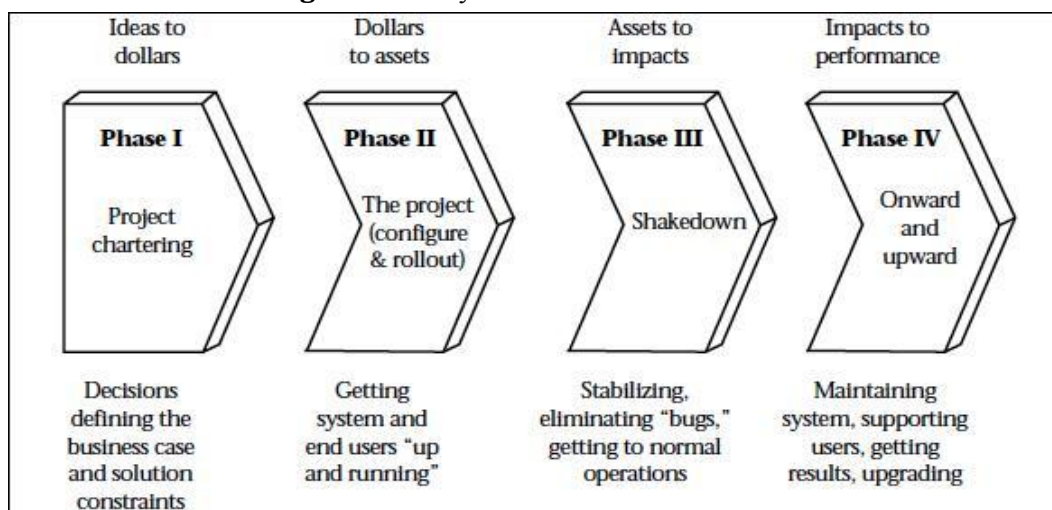
1-Les phases de la mise en place d'un ERP: ¹

Le grand défi de ce type de projet est de s'inscrire dans une trajectoire qui lui permettra de passer du projet de la direction générale à celui des utilisateurs.

La durée d'installation, allant de six mois à plus de deux ans, dépend de la taille de l'entreprise, du nombre de sites et d'utilisateurs, du domaine fonctionnel couvert et de l'importance du support mis en place.

L'implantation de l'ERP se déroule en huit phases, une des méthodologies les plus utilisées préconise douze phases.

Figure 6 : Le cycle de vie d'un ERP



Source: (Markus et Tanis, 2000), The Enterprise System Experience – From adoption to success.

1.1 La planification :

Cette phase à l'origine de l'implantation de tout projet, a pour but de supporter l'exécution de l'ensemble des activités. Elle ne s'arrête pas pour autant à la mise en production de la version actuelle de l'ERP, car les fonctionnalités requises ne sont pas toutes installées dès cette première mise en production. Ainsi, la phase de planification doit elle aussi couvrir les futures versions et installations de l'ERP.

¹ ABDELATIF Med El Mehdi, l'impact d'un ERP sur le fonctionnement d'une entreprise, thème de mémoire, EHEC, juin 2012, p33.

Elle représente en quelque sorte la carte routière que tous les acteurs du projet vont suivre afin de trouver leur route et éviter les écueils pour arriver, en temps voulu, à la bonne destination : la mise en production.

Cette phase doit comporter plusieurs éléments essentiels :

- **Le plan du projet :**

Le plan du projet représente le référentiel qui fournit la visibilité nécessaire aux acteurs, au management et à l'ensemble de ceux et celles qui veulent connaître l'état d'avancement des travaux.

- **L'environnement du projet :**

Dans la phase de la planification, il s'agit de s'assurer que tous les composants et l'ensemble de la logistique dont l'implantation de l'ERP a besoin sont disponibles et prêts à fonctionner.

- **La communication :**

Une bonne communication est vitale pour le succès du projet, il ne s'agit pas de tout dire à tout moment et à tout le monde, sans pour autant établir un plan de communication.

- **Plan de transition :**

Le but recherché à travers le plan de transition est de s'assurer que l'entreprise pourra passer de l'ancien monde, qu'est celui de son environnement informatique actuel, au nouveau monde, celui de l'ERP, l'ensemble des actions qui doivent être entreprises font partie de ce plan de transition.

- **Le plan des risques du projet :**

Bien connaître un risque c'est déjà avoir identifié la moitié de la solution nécessaire pour l'endiguer.

Il existe certains écueils qu'un projet ne peut pas éviter, alors autant le repérer tôt et vite. Il convient ensuite de les calibrer, de les documenter et enfin d'associer à chacun d'eux un plan d'action afin de mieux les contrôler et de mieux les surveiller.

- **Les Délivrables :**

Un livrable correspond à un produit fini marquant l'achèvement d'une tâche particulière du projet ; il s'agit souvent d'un document d'analyse ou encore de l'achèvement d'un aspect du paramétrage.

1.2 L'analyse opérationnelle :

C'est la phase par laquelle les équipes de mise en œuvre vont entrer dans le projet. Les principaux acteurs de cette phase sont les membres des EMO (équipe de mise en œuvre). La phase « analyse opérationnelle » représente une phase fondamentale dans la définition des processus opérationnels qui sont configurés ensuite dans la d'adéquation et de configuration. Les risques dans cette phase à la qualité des livrables fournis par les EMO. C'est elle qui déterminera la durée et la qualité des activités relatives à la phase suivante d'adéquation et configuration.

1.3 Formation de l'équipe projet :

L'effort de formation de l'ensemble des équipes du projet est particulièrement important à cause du nombre de personnes concernées, nombre de cours à suivre, de la durée et du coût qu'il représente pour l'entreprise.

Il s'agit ici de donner aux acteurs du projet et à eux seulement pour le moment la connaissance des outils qu'ils vont utiliser tout au long de l'implantation ainsi qu'un bon niveau d'expertise dans les modules de l'ERP.

1.4 L'adéquation et la configuration :

Cette phase est sans doute la phase critique du projet, les principaux acteurs de cette phase sont les membres des EMO et les consultants fonctionnels qui les accompagnent.

L'ensemble des activités de cette phase se passe sur la machine de développement et de test, la machine de production étant utilisée pour recevoir uniquement la configuration finale des processus. Il s'agit maintenant de procéder à la projection des processus opérationnels de l'entreprise sur l'ERP.

1.5 Les simulations taille réelle :

Une simulation taille réelle s'attache à vérifier la capacité de l'ERP à supporter un scénario opérationnel, elle se passe sur la machine de production. Elle met tous les acteurs en présence

dans l'environnement technique et fonctionnel identique à celui qui sera le leur au moment de la mise en production : c'est la dimension environnementale de la simulation.

D'autres simulations s'imposent: simulation taille réelle de dimension chronologique, simulation taille réelle dimension psychologique.

Il faut simuler tout ce qui présente un risque pour la bonne marche de l'entreprise au moment de la mise en production de l'ERP.

1.6 La fermeture des trous fonctionnels :

De façon très naturelle, des trous fonctionnels représentant les besoins de l'entreprise, nullement ou incomplètement couvert par l'ERP, ont été mis à jour.

A ce stade du projet, ces trous sont appelés trous fonctionnels « potentiels ».

Certains de ces trous fonctionnels seront confirmés, conservés et fermés. Ils nécessiteront des solutions systèmes spécifiques. D'autres seront remis à plus tard, ou carrément rejetés.

Le but de cette phase est de conduire l'approche qui permet de distinguer deux types de trous fonctionnels : les « vrais » et les « autres ». Les acteurs de cette phase sont : les EMO, les consultants, le comité de pilotage et enfin l'équipe d'infrastructure et les consultants technique.

1.7 Les modifications spécifiques :

Cette phase va s'intéresser exclusivement au développement de ces modifications spécifiques qui s'impose à l'équipe d'infrastructure technique, et de créer des solutions pleinement compatibles avec l'ERP.

Dans tous les projets d'implantation d'ERP, cette phase de modifications et de développement spécifiques est inévitable. Elle peut être plus au moins importante en temps passé, ressources consommées et budget consacré en fonction du nombre de modifications à développer et leur complexité ; mais cette phase est une constante qui existera toujours.

L'ensemble des activités de cette phase a lieu sur la machine de développement et de test. Cette phase peut être parfois perçue négativement par le management de l'entreprise.

En effet, elle constitue à la fois un non sens, car elle est à l'opposé de l'approche ERP, et un constat d'échec car elle va engendrer des coûts à court terme et à long terme pour l'entreprise. Ces coûts peuvent, dans certains cas, représenter jusqu'à 30%.

1. La création des liens avec l'environnement :

Quelle que soit la couverture opérationnelle et quel que soit le degré d'intégration d'un ERP, ce dernier devra obligatoirement prendre en compte les autres composantes informatiques de l'entreprise. Il devra assurer la continuité avec l'environnement applicatif existant à travers les conversions de données.

Cette phase nécessite la participation de trois populations : les EMO (équipe de mise en œuvre), les développeurs et les consultants.

2. La documentation aux utilisateurs :

Le rôle de cette phase est de faire en sorte que la solution système, ainsi générée, soit accessible, explicite, pratique, compréhensible et pleinement appliquée au contexte opérationnel de l'entreprise. Il y'a deux sortes de documentation, la documentation établie par l'éditeur et la documentation établie par l'utilisateur final qui correspond aux procédures opérationnelles et les modifications spécifiques qui ont été effectuées pour fermer les TFP.

3. La formation des utilisateurs :²

Cette phase est la dernière avant la mise en production. Jusque-là, seuls les membres de l'équipe projet (principalement les EMO et l'équipe d'infrastructure technique) ont été formés sur l'ERP et sur son environnement. Le but de cette phase est donc de s'assurer que la totalité de l'entreprise, c'est-à-dire les utilisateurs finaux, maîtrisera convenablement la nouvelle solution applicative afin de faire fonctionner correctement les unités opérationnelles.

4. Mise en production :

Cette phase représente l'aboutissement du projet et la résultante de toutes les activités entreprises depuis le tout premier jour par l'équipe projet. Normalement, toutes les tâches antérieures identifiées dans le plan du projet en été réalisées.

² Op.cit. ABDELATIF Med El Mehdi, p 38.

La date de la mise en production choisie correspond, dans le cycle de vie de l'entreprise, à une période où l'activité ainsi que les risques pour l'entreprise sont minimas.

Cette phase demande, quant à elle, l'intervention de la totalité des acteurs du projet : comité de pilotage, bureau exécutif, EMO, équipe d'infrastructure technique, consultants techniques et fonctionnels.

5. Le déploiement :

La phase déploiement est la seule qui ne soit pas généralisable à l'ensemble des entreprises. Les entreprises multi activités et/ou multi sites, comme par exemple les compagnies internationales ou multinationales qui procèdent à l'implantation d'un ERP doivent obligatoirement décider d'une stratégie de déploiement.

2.Risques du projet ERP :

L'objectif principal de cette section est d'identifier les points de risque principal dans le développement de l'ERP et projets de mise en place qu'un chef de projet devrait faire attention et faire d'urgence ou plans d'atténuation pour minimiser leurs impacts. En outre, certains d'entre eux fourniraient une base pour le chapitre 2, qui énoncera les facteurs critiques de succès des implémentations ERP. Avant de passer à travers la littérature sur les risques et les problèmes dans les projets ERP, une définition d'un risque et un problème est précisée afin de clarifier leurs différences et de fournir une base de discussion.

2.1 Définition de La notion du risque :

Selon la direction de Project Management Institute (PMI) est un événement incertain ou une condition qui aura une incidence sur l'obtention des objectifs d'un projet ou un programme.

On prétend que les risques sont considérés généralement comme mauvais événements de projets mais en fait le résultat de ces événements incertains peut influencer les objectifs en positive ou de façon négative. Quand il s'agit de questions, un problème est un événement non calculé et s'est produit qui sévit dans le projet et peut bloquer les intervenants afin d'obtenir les objectifs du projet.

2.2 Les facteurs de risque dans les projets ERP :³

Il est indiqué par (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007) que le développement et la mise en place de systèmes ERP sont intrinsèquement risquée. En fait, (Aloini, Dulmin, and Mininno) ont déclaré que les projets ERP sont non seulement un « projets d'ordinateur » ou un simple projet comme partiellement expliqué ci-dessus, la mise en place d'un système ERP est une décision stratégique parce que ces systèmes sont intégrés et ils influencent toute l'organisation (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007), ont déclaré que cerner les risques et l'établissement de systèmes de gestion efficace des risques sont les principales responsabilités de chefs de projet et également cruciale pour le succès d'un projet ERP .

En fait, ont affirmé que même un projet très bien planifié peut s'égarer et ne satisfait pas aux exigences de l'entreprise en raison des événements qui pourraient avoir été identifiés et atténués. Par conséquent, on peut affirmer qu'un chef de projet ERP devrait maîtriser les facteurs de risque dans les projets ERP pour les gérer au cours des projets.

Dans la littérature, il existe de nombreux articles sur les risques dans les projets ERP, mais elles sont généralement centrées sur le côté patronal plutôt que l'identification des risques.

Certain auteur qui ont travaillé sur l'identification des risques, les risques du projet ERP en général considéré comme menaces plutôt que des opportunités. (Aloini, Dulmin, and Mininno) ont fait valoir que les principaux effets des risques dans la littérature ont été dépassent du budget, de dépasser de temps, arrêt du projet, performance économique pauvre, fiabilité insuffisante ou stabilité, faible processus organisationnels d'ajustage, utilisateur médiocre performance, faible degré d'intégration et flexibilité, des objectifs stratégiques bas montage et pauvres performances financières. Voici les conséquences éventuelles des risques a eu lieu pour les implémentations ERP. Le reste de cette section va indiquer les facteurs de risque dans la littérature et les expliquer.

❖ **Défaut de reconcevoir les processus d'affaires pour s'adapter au logiciel:**

Certains auteurs ont déclaré que les gestionnaires de projet évitent généralement la personnalisation et préfèrent réorganiser les processus opérationnels des organisations. Ne pas concevoir correctement ces processus est considéré comme un risque pour le succès du projet. (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007) ont fait valoir que certaines entreprises négligent la

³ Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2007). Risk management in the introduction of ERP projects: Literature paper. *Information & Management*, 44 (6), pp. 548-550
<http://igup.urfu.ru/docs/Bank%20English%20Translated%20Articles/English/Crisis%20Management/Risk%20management%20in%20ERP%20project%20introduction>.

refonte des processus d'affaires ou se concentrent sur la modification de leur système. Ceux-ci constituent également un haut risque pour les projets. Il est soutenu que les entreprises devraient combiner leur implémentation ERP avec les activités BPR (Business Process Reengineering) et chercher une amélioration continue.

❖ **Manque de soutien de la haute direction:**

Selon (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007) ont déclaré que le soutien de la direction est crucial pour le succès du projet ERP. Un soutien, une participation et un engagement soutenus de la part des cadres supérieurs sont essentiels pour le succès de l'adoption de l'ERP et l'absence de ces éléments crée un risque pour le Projet.

❖ **Formation et reclassement insuffisants:**

L'investissement dans la formation et le recyclage de la main-d'œuvre et des infrastructures informatiques est généralement plus élevé que prévu. On fait valoir que cette situation crée un risque de manque de ressources suffisantes pour financer ces besoins et menace le succès du projet. Les entreprises ont généralement l'intention de développer le personnel interne pour acquérir les compétences techniques requises, en particulier pour les modules spécifiques aux applications, afin de réduire ce coût élevé, mais on peut soutenir que cela prend généralement beaucoup de temps pour les entreprises.

❖ **Services de consultation inefficaces:⁴**

Il est indiqué que les entreprises utilisent généralement des consultants pour la mise en place. Mais il est indiqué que le recrutement et la rétention de bons consultants ERP sont difficiles parce que les taux du marché et la demande sont élevés pour ces personnes et qu'il y a un roulement pour les personnes hautement qualifiées. Avoir un consultant ERP avec une expérience limitée, des connaissances techniques, organisationnelles et logicielles constitue un risque pour les entreprises, il est également indiqué que cette situation aggrave la situation et augmente la probabilité d'autres risques (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007).

❖ **Manque de formation des utilisateurs ou formation inadéquate pour les utilisateurs clés:**

On prétend que les programmes de formation des utilisateurs pour redévelopper les utilisateurs clés des nouvelles technologies et applications jouent un rôle clé dans la réussite du projet.

⁴ Ibid. P551.

On prétend aussi que le manque de formation appropriée qui ne parvient pas à créer des connaissances et une compréhension des utilisateurs clés sur le système crée de nombreux problèmes et menaces au succès du projet (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007).

❖ **Gestion de projet inefficace:**

On prétend qu'une utilisation inadéquate des outils et des techniques de gestion de projet peut mettre en péril la réussite du projet (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007) ont fait valoir qu'il est important que les parties prenantes du projet utilisent une méthode de management de projet efficace depuis le début du projet jusqu'à la fin, afin de planifier et de contrôler Projeter et gérer le changement ou les risques. Certains fournisseurs d'ERP tel que SAP fournissent leurs propres méthodologies et outils de management des risques ou du changement, et ont affirmé que les clients doivent également contribuer à ces activités et que les clients incapables de soutenir pleinement les activités de gestion de projet risquent de gestion de projet inefficace et menace le succès du projet.

❖ **Manque d'intégration:**

Il est indiqué que le projet ERP nécessite une approche à l'échelle de l'entreprise qui permet à l'organisation de définir les exigences essentielles de l'entreprise et de prendre des mesures pour les réaliser et que le manque d'intégration entre les services ou, en d'autres termes, les conflits entre eux représentent un risque élevé pour les projets ERP susceptibles de conduire à l'échec du projet.

❖ **Absence d'une structure de gestion adéquate:**⁵

Selon (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007) ont soutenu qu'une gestion adéquate en termes de leadership dans le projet central est essentielle à la réussite du projet ERP. L'absence d'une structure de gestion appropriée tel qu'une structure centralisée entraîne de nombreux problèmes tel qu'une vision imprécise, la duplication des efforts et l'échec des tâches.

D'autres auteurs ont également déclaré des facteurs de risque similaires tel que « mauvaise conduite managériale » du projet (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007), Il est indiqué qu'un système efficace la conduite de la direction est essentielle à la réussite de la mise en place du projet, en particulier pour établir des buts, des objectifs, une vision, un engagement des utilisateurs et une planification clairs. Par conséquent, on peut dire qu'une structure de gestion appropriée avec des méthodes structurées pour le développement et la mise en place de

⁵ Ibid. P552.

projets est obligatoire pour le succès du projet et l'absence de ces points sont des facteurs de risque.

❖ **Mauvais leadership:**

Selon (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007) ont déclaré que le manque de leadership efficace dans les projets ERP est un facteur de risque important qui aggrave les conflits et peut entraîner une perte de direction du projet. Il est indiqué que les chefs de projet devraient résoudre efficacement les problèmes, créer un environnement de communication solide et créer la vision du projet.

❖ **Manque de champion du projet :**

Il est indiqué que le chef d'un projet ERP est également le champion du projet, qui est un rôle crucial pour la commercialisation du projet dans toute l'entreprise. Par conséquent, on peut dire qu'un mauvais leadership affecte également la commercialisation du projet dans l'organisation.

❖ **Communication inefficace:⁶**

Il est indiqué qu'une communication efficace est une nécessité pour la réussite du projet ERP (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007). De nombreux auteurs ont fait valoir qu'il établit un lien entre toutes les parties prenantes sur ce qui se passe, la portée, les objectifs, les activités nécessaires et les changements, et l'absence d'un système de communication efficace menace la réalisation des objectifs.

❖ **Sélection inadéquate du système:**

Ils ont déclaré qu'une sélection adéquate des logiciels ERP joue un rôle clé dans la réussite du projet. Une sélection de système et de projet incorrecte qui ne pourrait pas répondre aux besoins des organisations entraînerait un échec ou affaiblirait les performances de l'entreprise (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007).

❖ **Manque d'analystes d'affaires:**

Il faut valoir que les analystes d'affaires, avec une connaissance élevée des affaires et de la technologie, sont l'une des conditions essentielles de main-d'œuvre pour le développement et la mise en place réussie d'ERP.

❖ **Système existant :**

Il est indiqué que le fait d'avoir différents systèmes de technologie dans la même organisation peut causer de nombreux problèmes, comme une mauvaise coordination ou l'établissement d'une cohérence. En fait, l'un des facteurs de risque les plus importants est la

⁶ Ibid. P553.

tentative de jeter des ponts entre le système ERP et l'ancienne application (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007) ont revendiqué les anciens systèmes hérités devraient être retirés des organisations pour éviter les problèmes, mais d'autre auteur ont fait valoir que ces cas de systèmes hérités doivent être soigneusement gérés. En fonction des processus spécifiques et des besoins de l'entreprise, certaines stratégies de traitement tel que « migration » ou « emballage » peuvent être utilisées. Mais il est un fait que la tentative d'utiliser un nouveau système ERP avec un ancien système hérité crée un risque important pour le succès du projet et, sauf dans certains cas exceptionnels, les anciens systèmes hérités doivent être supprimés.

❖ **Absence de stratégie technologique intégrée:**

Il est déclaré que le manque de stratégie pour éviter le goulot d'étranglement technologique de l'organisation et soutenir la mise en place client-serveur est une menace pour le succès de l'ERP. Par conséquent, une stratégie technologique globale devrait être générée par les entreprises afin d'éviter tous les goulets d'étranglement technologiques pour l'organisation tel que l'existant des anciens systèmes.

❖ **Mauvaise gestion du changement:**

Il est indiqué par (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007) que les projets ERP ne sont pas purement technologiques Implémentations.

Ils apportent un changement significatif dans le fonctionnement de l'organisation.

Par conséquent, comprendre l'impact de ce changement et le gérer avec succès devient très important pour atteindre les objectifs du projet. En outre, il est suggéré d'avoir une compréhension globale de la nature du changement comme l'une des trois exigences fondamentales d'une mise en place réussie.

❖ **Défaut d'obtenir le soutien des utilisateurs:**

Le manque de soutien des utilisateurs clés est considéré comme un risque pour les projets ERP. Il est soutenu que la participation des utilisateurs est cruciale pour répondre aux attentes. Il est également avancé que les utilisateurs clés devraient être convaincus de l'utilité du système pour éviter la résistance. Il est également important que les utilisateurs clés se sentent confiants et deviennent des experts du système pour former et aider efficacement les futurs utilisateurs.

❖ **Défaut de créer une équipe de projet efficace:**

Il est important de créer une équipe équilibrée en termes de compétences managériales, de connaissance approfondie des processus, de compétences informatiques et de certains attributs, car l'adéquation de cette équipe contribuera directement au succès du projet.

En fait, nombreux auteurs ont déclaré que créer une équipe de projet inefficace était un facteur de risque. Pour les projets ERP. Un autre point est le mélange de personnel interne et externe permet également aux entreprises de développer une certaine compétence technique parmi le personnel interne pour la conception et la mise en place de l'ERP et on peut dire que l'échec dans la composition d'une équipe de projet menace également de cultiver certaines compétences dans l'organisation. Un autre point important est la difficulté de maintenir une équipe de projet cohérente sur une longue période en raison du roulement du personnel, des changements promotionnels.

❖ **Gestion financière inadéquate:**

Selon (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007) ont fait valoir que, bien que les fournisseurs d'ERP se soient concentrés sur les PME, ces systèmes restent chers pour toutes les entreprises, ont soutenu que ces projets nécessitent une justification économique et financière avant l'installation, car une mauvaise analyse des coûts peut entraîner une défaillance du projet ou même des conséquences pires comme la faillite .

❖ **Manque de stabilité et de performances des fournisseurs de systèmes:**

Comme indiqué ci-dessus, les projets ERP ne s'arrêtent jamais totalement. Il est indiqué que pour maintenir et améliorer l'adéquation et la fonctionnalité du système à l'entreprise, les systèmes ERP ont besoin d'un soutien continu en termes de mises à jour et de nouveaux modules constituent un risque pour le succès de l'ERP en termes de processus de mise en œuvre et à long terme.

❖ **Pensée stratégique et planification inadéquates:**⁷

Selon (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007) ont suggéré que les clients doivent déterminer les raisons de la mise en place d'un système ERP dans leurs organisations et également les objectifs commerciaux critiques qui seront visés par le système. En fait, ils ont soutenu que la détermination de ces objectifs commerciaux, de ces questions commerciales et de ces besoins stratégiques sont des facteurs cruciaux.

Cela doit être fait dans les premières phases de planification du projet. Ils soutiennent également que chaque procès peut devenir une catastrophe sans déterminer ces points et créer une vision claire de l'avenir de l'entreprise.

❖ **Décision lente:**

Un processus de décision lent est un facteur de risque pour la mise en place de l'ERP. On prétend que les entreprises passent du temps à établir un consensus ou à obtenir

⁷ Ibid.P555.

l'approbation de certaines décisions, ce qui occasionne une perte de temps importante pour l'équipe de projet et retarde les tâches. L'auteur a également affirmé qu'il est tout aussi important de constituer une équipe de projet capable de reconnaître les décisions prises par le sponsor exécutif, la direction ou le comité de pilotage. En fait, ces types de décisions portent généralement sur des modifications majeures de la portée, des stratégies de déploiement, des changements au niveau du budget ou des horaires et le remplacement du personnel d'équipe. On peut donc dire que le manque de processus décisionnel efficace à tous les niveaux d'organisation, permettant à l'équipe de projet et aux autres parties prenantes de prendre des décisions et de les appliquer le plus rapidement possible est un facteur de risque pour les projets ERP.

❖ **Mauvais support technique:**

Certains sous-éléments de ce point sont déjà indiqués ci-dessus. Ce facteur de risque constitue une série de problèmes de support technique qui empêchent l'équipe de projet de travailler efficacement et de progresser. Par exemple, ne pas avoir l'environnement du projet prêt à temps pour le développement est un sous-élément de ce facteur. Il est indiqué que les systèmes utilisés par l'équipe de projet doivent être disponibles à tout moment pour les soutenir. Si un système tombe en panne ou que le réseau local tombe pendant deux trois jours ou le réseau tombe en panne au milieu du projet, il sera difficile pour l'équipe de projet d'accéder aux travaux accomplis ou aux livrables du projet et peut-être ces livrables seront perdus.

Il est affirmé que L'équipe d'essais d'intégration aura besoin du soutien technique du personnel pour migrer les paramètres du système ou préparer des bases de données de test avant le début de chaque cycle d'essai. Par conséquent, si l'équipe de projet ne peut pas obtenir suffisamment de soutien pour exécuter certaines tâches, cela peut entraîner une perte de temps importante pour le projet et peut-être un échec. Une équipe de soutien adaptée doit donc être prête à aider les gestionnaires de projet.

❖ **Buggy Software:**

Un autre facteur de risque est un logiciel buggy; Shields (2001) a fait valoir qu'il n'est pas possible pour les fournisseurs à leur système contre tous les scénarios possibles pour la façon dont un paquet serait utilisé par les clients. Il est également affirmé que les problèmes de programmation peuvent prendre des semaines à résoudre et surtout à l'étape des tests finaux, l'équipe du projet ne peut pas supporter un retard de plusieurs semaines.

❖ **Architecture de projet complexe :**

Il est indiqué que plusieurs modules augmentent le niveau de complexité des projets, pour cette raison (Aloini, Dulmin, and Mininno 2007) ont soutenu que les considérations architecturales clés devraient être bien planifiées pour minimiser le besoin de logiciels supplémentaires. Une bonne planification de ces problèmes pourrait poser des problèmes de personnalisation et d'adaptation des outils pour les organisations. En fait, comme indiqué partiellement ci-dessus, les « attentes irréalistes » sont également considérées comme un facteur de risque et ce facteur est un élément de complexité élevée car on prétend que des attentes élevées entraînent une plus grande charge de travail.

En outre (Shields 2001) a également affirmé que dans chaque mise en place, certaines tâches sont plus complexes et complexes que d'autres et que si la complexité devient très élevée, la courbe d'apprentissage peut être extrêmement abrupte et l'équipe peut passer des jours et des semaines à accomplir ces tâches. Mais en fait, de tels retards peuvent entraîner des conséquences dramatiques dans un calendrier serré. Par conséquent, une mauvaise planification de la complexité et des tâches du projet constitue également un facteur de risque pour les projets ERP.

❖ **Résistance et sabotage:**⁸

La résistance au changement et au sabotage comme facteurs de risque pour les projets ERP. On prétend que les changements importants apportés par les projets ERP créent des gagnants et des perdants dans des organisations tel que l'obtention ou la perte de responsabilités, l'accès à l'information et le pouvoir perçu (Shields, 2001) a affirmé que ces changements pourraient entraîner une résistance du personnel contre le changement. Il soutient que les employés qui ne veulent pas le succès du projet ne contribueront généralement pas au projet afin de retarder la mise en service. En outre, Shields (2001) a déclaré que dans certains cas extrêmes, les employés peuvent même saboter le projet dans l'espoir d'empêcher le changement d'organisation.

❖ **Problèmes de personnel:**

Selon Shields (2001), les « problèmes de personnel » constituent également un facteur de risque pour les projets ERP. En fait, il s'agit d'un large éventail de sources de risque pour les projets ERP, on prétend que les problèmes de ressources humaines tels que la jalousie, les conflits personnels, les affaires familiales ou la maladie peuvent avoir une influence énorme

⁸ SHIELDS, Murrell G (2001). E-business and ERP rapid implementation and project planning. PP. 31-47

sur l'échec ou le succès des projets ERP. Par conséquent, les personnes problématiques devraient être remplacées par de nouveaux employés pour maintenir la performance de l'équipe de projet.

3.Le succès du projets ERP :

Projet de réussite ou d'échec est généralement selon sa définition, et par lesquels il est défini

En fait, la définition du succès évolue légèrement dans différentes sources. Certains auteurs préfèrent une approche classique basée sur le temps le coût et la qualité, mais autres le modifier légèrement. Fang,Patrecia (2005) ⁹a fait valoir que les gestionnaires de projet et consultants ERP considèrent généralement un projet comme un succès si elle satisfait le temps, le coût et les exigences de qualité. En fait, la littérature de gestion de projet est généralement souvent basée sur cette approche classique.

En outre, Fang,Patrecia (2005) a déclaré que cette perception du succès pourrait changer pour les personnes dont le travail consiste à adopter le système ERP dans l'organisation et l'utiliser. En fait, on prétend que c'est abordable pour les chefs de projet définir le succès de ce projet avec une approche d'exécution courte mais d'investisseurs ou de point de vue de cadres, il devra fonder sur une approche à long terme.

Fang,Patrecia (2005) a également affirmé que les clients ERP qui vise à adopter des systèmes ERP devrait être concerné par le succès non seulement à l'époque de l'adoption, mais aussi en bas de la route.

En outre, Markus et Tanis (2000)¹⁰ a soutenu que la réussite optimale est la réalisation du meilleur résultat, dont l'organisation pourrait probablement obtenir avec système d'entreprise, mesuré par rapport à un portefeuille de projets en termes de mesures opérationnelles en bref exécution et d'affaires mesures à long terme, concernant la situation de l'entreprise.

En revanche, on peut prétendre que pour comprendre et établir une définition acceptable de « succès » pour les clients et chefs de projet ou vendeurs, il est crucial de comprendre

⁹ Fang, L. and Patrecia, S. (2005). Critical Success Factors in ERP Implementation, P15.

¹⁰ Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). The enterprise systems experience—from adoption to success. *Framing the domains of IT research: Glimpsing the future through the past*, P 245.

également l'échec du projet. Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2007)¹¹ ont classé l'échec d'un projet ERP que les quatre différents niveaux qui sont :

- **Échec du processus:** Si le projet dépasse les limites de temps et de budget.
- **Échec de l'attente:** si le système n'a pas pu répondre aux attentes du client.
- **Échec de l'interaction:** lorsque les utilisateurs ont une attitude négative à l'égard du système ERP.
- **Échec de la correspondance:** lorsque le système informatique mis en œuvre et les objectifs planifiés ne correspondent pas.

Par conséquent, on peut affirmer qu'un ERP est réussi si elle satisfait le temps, coût, attentes des clients et besoins de l'entreprise ou prévu des objectifs et aussi créer une attitude positive des clients. Il est également important de maintenir la satisfaction de la clientèle à long terme.

3.1 Définition des facteurs critiques de succès :

Selon Jafari (2006)¹², le concept Critical Success factors a été introduit en 1979. Qui a publié une étude déterminante sur les facteurs de succès critiques dans le contexte de la gestion de projet et des systèmes d'information (Panda et Sahu, 2013).

La portée et l'utilisation de ce cadre ont été liées à la capacité subjective, au style et à la perspective de l'exécutif (Fang, 2005) a également ajouté que l'élaboration de ce cadre pourrait être analysée à partir de quatre perspectives différentes: les changements structurels et les industries, les stratégies opérationnelles des organisations, les perceptions des gestionnaires et les changements environnementaux (Fang, 2005).¹³

Par la suite, de nombreux auteurs ont utilisé ce concept de facteurs de succès critiques (CSF) pour divers secteurs, non seulement pour la perspective managériale, mais aussi pour la construction, l'éducation ou la santé (Panda et Sahu, 2013). Par exemple, le concept CSF est utilisé pour lier le succès du projet au CSF et dans leur travail ils ont défini la mise en œuvre réussie du projet en fonction de la contribution du CSF (Panda et Sahu, 2013).¹⁴

¹¹ Op.cit. Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2007). P552.

¹²Jafari, S. M., Osman, M. R. & Yusuff, R. M. (2006). ERP systems implementation in Malaysia: the importance of critical success factors. *International Journal of Engineering and Technology*, 3(1), PP.125-131.

¹³ Fang, L. and Patrecia, S. (2005). *Critical Success Factors in ERP Implementation*, P22.

¹⁴ Panda, P., & Sahu, G. P. (2013). Critical Success Factors for e-Gov Project: A Unified Model. *The IUP Journal of Supply Chain Management*, 10(2), PP.19-32.

Panda et Sahu (2013) ont revendiqué quatre types de criticité pour ces éléments afin d'identifier ces points.

- **Les facteurs liés à la réussite par un mécanisme occasionnel connu.**
- **Facteurs nécessaires et suffisants pour réussir.**
- **Facteurs nécessaires au succès.**
- **Facteurs associés au succès.**

Le but de l'utilisation de ce concept dans cette recherche est d'établir les éléments clés à considérer dans les projets ERP pour le développement et la mise en place réussie du système.

3.2 Le cadre des facteurs de succès critique : ¹⁵

Comme indiqué ci-dessus, les facteurs de succès critiques sont quelques domaines cruciaux que les choses doivent aller bien afin d'améliorer le projet avec succès. En réalité, divers auteurs dans la littérature ont utilisé une approche différente pour les facteurs de succès critiques,

En conséquence, il existe de nombreuses approches différentes pour les projets ERP et des facteurs de succès critiques énormément énoncés dans la littérature. Certains facteurs sont identiques pour presque tous les auteurs, mais certains ne le sont pas. Pour cette raison, cette recherche indiquera les points critiques les plus cités dans la littérature. Pour ce faire, Al-Fawaz et al. (2008) fourniront une base pour cette section parce que leurs travaux ont identifié les facteurs de succès critiques (CSF) le plus cité par les auteurs dans la littérature et aussi par les entreprises, mais certains D'autres points critiques qui ont été examinés par différents auteurs seront également expliqués ci-dessous.

De plus, Al-Fawaz et al. (2008) ont affirmé que la compréhension de ces facteurs dans la mise en œuvre de l'ERP est un défi et crée un problème mondial pour l'organisation et pour faciliter ce processus de compréhension, il est utile de classer ces facteurs selon des critères spécifiques. En fait, beaucoup d'autres préféreraient la même chose. Par conséquent, après avoir énoncé ces facteurs, une classification sera faite pour préciser dans quelle phase ces facteurs devraient être pris en compte par les gestionnaires et les consultants.

¹⁵ Al-Fawaz et al. Critical success factors in ERP implementation: A review, Dubai, May 2008, P2.

❖ **Top-Management assistance :**¹⁶

Le soutien de la direction a été identifié comme le facteur de succès le plus important dans les projets de mise en œuvre du système ERP.

Le soutien de la haute direction dans la mise en œuvre de l'ERP a deux aspects principaux: fournir le leadership et fournir les ressources nécessaires. En outre, les rôles de la direction dans la mise en œuvre ERP comprennent la compréhension des capacités et des limites, l'établissement d'objectifs raisonnables pour le système ERP, l'engagement et la communication de la stratégie à tous les employés.

On peut dire que le soutien des cadres supérieurs est un point crucial pour la mise en œuvre ERP réussie. Par conséquent, il est crucial pour les organisations d'avoir une équipe de direction qui, selon le projet et prêts à l'appui de plusieurs façons.

❖ **La stratégie de l'ERP :**

- **Vision et Plan d'affaires :**

Un plan d'affaires clair et une vision claire sont nécessaires pour guider le projet tout au long du cycle de vie de l'ERP.

Le Management de projet identifie trois objectifs concurrents et essentiels à savoir; objectif de portée, de temps et de coût, L'étape primaire de tout projet devrait commencer par une conceptualisation des objectifs et des moyens possibles d'atteindre ces objectifs. De plus, les objectifs doivent être expliqués afin qu'ils soient spécifiques et opérationnels, et pour indiquer les directions générales du projet.

- **Personnalisation minimale :**

D'autre part, comme expliqué dans le chapitre de risque, la personnalisation peut causer un problème important pour la mise en place du système ERP et l'entretien. Parr et Shanks (2000) a fait valoir que cette personnalisation simple option de sélection et de maintien de la comme au moins sont des facteurs importants qui augmentent la probabilité de réussite du projet. Fang (2005) a soutenu que la personnalisation limitée pourrait être utile pour les organisations à créer système facile à utiliser et d'améliorer ses capacités mais trop personnalisation crée un système complexe qui est difficile à supporter et presque impossible de mettre à niveau. En réalité, Axline et coll. (2001) suggère que sociétés

¹⁶ Ibid. p4.

souvent ne peut pas omettre personnalisation car progiciels ne sont pas faites pour des types particuliers d'entreprises et nécessite quelques fonctionnalités de travailler efficacement.

❖ **Business Process Re-engineering:**

Hammer et Champy (2001) ont défini la réingénierie des processus métier (BPR) comme

Repenser fondamentalement et redéfinir de façon radicale les processus opérationnels afin d'améliorer considérablement les mesures critiques et contemporaines de la performance, telles que le coût, la qualité, le service et la rapidité ». Somers et Nelson (2004) ont déclaré que BPR joue un rôle important dans les premières étapes de la mise en œuvre. En outre, il est important dans la phase d'acceptation et a tendance à être moins important lorsque la technologie devient routinière.

Nah (2003) a noté que la réingénierie devrait continuer avec de nouvelles idées et mises à jour pour tirer pleinement parti du système ERP lorsque le système est utilisé. Les organisations devraient être disposées à modifier leurs activités pour s'adapter au logiciel afin de réduire le degré de personnalisation (Murray et Coffin, 2001). De nombreuses organisations ont fait des personnalisations complexes et inutiles pour les logiciels ERP parce que les personnes qui apportent les changements ne comprennent pas complètement les pratiques commerciales de l'organisation (Nah 2003).

Selon Somers et Nelson (2004), le nouveau modèle d'affaires et la réingénierie qui déterminent le choix de la technologie sont des facteurs favorables au succès de l'ERP. De plus, Davison (2002) a soutenu que la mise en œuvre du système ERP nécessite souvent des changements dans les descriptions de travail et les compétences essentielles.

❖ **Une Communication efficace :**

Un autre facteur de réussite déterminant pour les projets ERP est une communication efficace entre les niveaux fonctionnels. Fang (2005) a déclaré que l'environnement idéal pour une communication efficace est un must pour la mise en œuvre ERP réussie. Amoako & Gyampah (2004) a fait valoir que le manque de communication efficace est l'une des principales raisons des échecs de projet dans l'histoire de gestion de projet. Ils prétendaient aussi que la communication crée un canal qui permet aux employés de différents endroits fonctionnels de partager des informations cruciales pour la réussite du projet. Jérémy (2006) a identifié deux dimension de la communication comme ; communication vers l'intérieur entre la communication vers l'extérieur et de l'équipe de projet parmi toute l'organisation.

❖ Management du projet : ¹⁷

Un autre facteur mentionné par de nombreux auteurs dans la littérature est la gestion de projet efficace (Kapur et al., 2014). Nah et al. (2001) a déclaré qu'une bonne gestion de projet est un must pour les projets ERP. Rosario (2000) a soutenu qu'une personne ou un groupe de personnes doit assumer la responsabilité de mener le projet à bien pour réaliser les avantages prévus. Zhang et al. (2005) ont soutenu que les projets ERP consistent en un ensemble de tâches complexes, ce qui signifie qu'une stratégie de gestion de projet efficace pour contrôler le processus de mise en œuvre est cruciale pour les organisations. Jafarri (2006) a déterminé cinq composantes majeures d'une gestion de projet efficace. Ce sont; avoir un plan de projet officiel, un calendrier réaliste, des réunions périodiques sur l'état d'avancement du projet, l'existence d'un chef de projet ou d'un champion efficace et partie prenante dans l'équipe de projet.

❖ La composition et le travail de l'équipe :

L'équipe ERP devrait impliquer les meilleurs éléments de l'organisation (Loh et Koh 2004). AlMashari et al., (2006) le succès des projets est lié aux connaissances, compétences, capacités et expériences du chef de projet ainsi qu'à la sélection des bons membres de l'équipe. De plus, l'équipe devrait non seulement être technologiquement compétente, mais aussi comprendre l'entreprise et ses exigences opérationnelles (Remus 2006).

Un projet ERP implique tous les départements fonctionnels d'une entreprise. Il exige l'effort et la coopération des experts techniques et commerciaux ainsi que des utilisateurs finaux (Loh et Koh 2004). Les experts en affaires et les connaissances techniques sont importants pour le succès (Nah 2003). Le partage d'informations entre les partenaires de mise en œuvre est essentiel et nécessite la confiance du partenariat (Loh et Koh 2004). De plus, l'équipe doit être familière avec les fonctions et les produits de l'entreprise afin qu'ils sachent ce qui doit être amélioré dans le système actuel (Rosario 2000).

❖ Ayant un promoteur du projet :

Al-Fawaz et coll. (2008) a déclaré qu'avoir un promoteur du projet est l'un des facteurs de succès plus importants pour les projets ERP. Shanks, Graeme, et coll. (2000) a défini le champion comme un individu parfois un cadre supérieur qui défend en permanence pour le système et ses avantages. Il est indiqué l'existence d'un promoteur du projet qui fonctionne comme un leader transformationnel a été lié à la réussite de l'innovation technologique

¹⁷ Ibid. p5

(Somner et Nelson, 2001). Le promoteur du projet doit également prendre la responsabilité du changement au cours du projet et comprendre la technologie ainsi que le contexte de l'entreprise et l'organisation.

❖ **Management du changement :**¹⁸

En fait, cette section ne justifiera que la gestion du changement est un CSF. De nombreux auteurs ont déclaré que les organisations doivent prêter attention à la gestion du changement, car les projets de mise en œuvre d'ERP apporteront un changement significatif en termes de culture organisationnelle et de processus opérationnels (Shanks, Graeme, et al., 2000). Umble et al (2003) ont expliqué que même le système ERP le plus flexible nécessite un changement de la stratégie, de l'organisation et de la culture de l'entreprise. Ainsi, ce processus nécessite souvent une réingénierie des processus opérationnels clés et le développement de nouveaux processus afin de soutenir les objectifs de l'entreprise (Umble et al, 2003). Il est indiqué que ce processus devrait être soigneusement géré et contrôlé pour la réussite du projet ERP (Allen et al., 2002). Umble et coll. (2003) ont indiqué que les conséquences de ces changements pourraient avoir une incidence importante sur les processus, les employés, les structures et les politiques d'une entreprise.

❖ **La formation :**

La formation des utilisateurs à l'utilisation de l'ERP est importante car ERP n'est pas facile à utiliser même avec de bonnes compétences informatiques (Woo 2007). Nah et al., (2003) ont soutenu qu'une formation suffisante peut aider à accroître le succès des systèmes ERP. Cependant, le manque de formation peut conduire à l'échec. Selon Zhang et al. (2002) la raison principale de l'éducation et de la formation est d'augmenter le niveau d'expertise et de connaissance des utilisateurs au sein de l'entreprise.

¹⁸ Ibid. P5.

Tableau (02) sera classer tous les facteurs critiques de succès identifiés dans ce chapitre :

• Facteurs stratégiques :	• Facteurs de tactiques
Support de Top-Management	Business Process Reengineering
Vision et Plan d'affaires	Conserver l'employé expérimenté
Personnalisation minimale	Suivi et évaluation du rendement
Délai raisonnable	Participation des usagers
Sélection du système	Anticipation des problèmes et dépannage
Gestion de projet	Formation et éducation
	Communication efficace
	Composition des Equipes bon projet
	Avoir un promoteur du projet
	Gestion du changement
	Expert-conseil et fournisseur de soutien

Au total, cette section a identifié 17 facteurs critiques de succès dans la littérature et leur a expliqué brièvement.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons démontré que la mise en place d'un projet ERP nécessitait de suivre certaines étapes. Par ailleurs, nous avons essayé de donner quelques techniques pour donner un maximum de chance de réussite au projet pour qu'il soit réussi.

Enfin nous avons pu, grâce à la littérature, comprendre le rôle de l'implication de l'ensemble des utilisateurs sur la réussite d'un projet ERP. En effet, afin de mettre en place un outil adapté aux besoins et éviter les résistances et le sabotage de changement, l'implication des utilisateurs est primordiale. Cependant, les organisations ne doivent jamais négliger l'importance de la communication efficace sur le projet et la part du Top Management, afin de légitimer la mise en place de l'outil.

Introduction :

Les systèmes d'information ne cessent d'évoluer aujourd'hui vu que l'information représente un élément nécessaire pour la prise de décision ainsi cette évolution à donner naissance à des systèmes qui traitent l'information d'une façon efficace, Donc il devient indispensable que les entreprises mettent en place des moyens technologique et d'exploiter et construire des systèmes informatique adapté au besoin de l'entreprise pour améliorer leurs performances.

Ce chapitre est divisé en trois parties. La première vous présente l'entreprise SARL CAPTEN. Dans la seconde, nous expliquons la méthode de recherche qu'on a utilisé durant notre enquête.

Dans la troisième section, nous allons passer aux enjeux opérationnels liés à la mise en place d'un ERP. Notre but ici est de vous faire comprendre tous les enjeux pour avoir une implantation efficace et réussie.

CAPTEN 

III-1 Présentation

SARL CAPTEN

CAP DE TENES  MAINIS  CAPTEN AL MARSA 

- Introduction.
- La démarche engagée.
- Les actions d'entreprises et réalisées.
- Les chiffres marquants de l'exercice 2017.

Annexes -

- Organigramme-cible à l'horizon décembre 2017.

INTRODUCTION :

Malgré des atouts évidents, l'Usine de conserves de sardines de Ténès connaissait à Mi-2015 un phénomène sérieux de dégradation qui pouvait conduire à des situations graves.

L'année 2017 a été consacrée à la prise d'une série de mesures lourdes qui ont nécessité pour chacune d'entre-elles, des centaines d'heures d'attention.

Ces mesures ont concerné cinq grands chapitres :

- ✓ Réhabilitation industrielle.
- ✓ Assainissement financier.
- ✓ Relance commerciale.
- ✓ Mise en perspective de l'avenir de l'Usine : développement.

Toutes les mesures engagées connaissent maintenant des premiers résultats. Certaines d'entre-elles sont encore « en cours ».

1.La démarche engagée :

rénovation de segments- clés du process industriel	<ul style="list-style-type: none">• Réparations et remplacements sur tous les segments :<ul style="list-style-type: none">▪ Section mise en boîte : modifications + mise en marche 3^{ème} machine d'éviscération.▪ Section cuisson : diverses interventions + nouvelles grilles de cuisson.▪ Section sertissage : travaux multiples de rénovation / changement d'éléments majeurs.▪ Autoclave : diverses réparations.▪ Section datage : changement divers et réparations.• Lancement de la Maintenance Préventive.
---	--

2. Les actions d'entreprises et réalisées :

<p>mise en place d'un « appareil commercial et marketing » apte a placer un volume de produits en croissance continue</p>	<p>Il s'est agi d'organiser une relance immédiate et d'assurer la construction d'un dispositif de ventes (réseau) moderne et efficace.</p> <p>Le marché a été systématiquement « ausculté » et de premières ententes (prix revus à la hausse) ont été contractées avec des commerçants – relais (distributeurs) pour couvrir l'ensemble du territoire national.</p> <p>Parallèlement, des travaux de relookage des emballages ont été réalisés pour donner une nouvelle identité à CAPTEN (logos / boîtes / contour ...).</p> <p>Création de deux marques avec enregistrement légal : Mainis et cap de Ténès .</p>
--	--

<p>RECRUTEMENT ET MISE EN PLACE D'UNE ÉQUIPE DE MANAGEMENT</p>	<p>Des recrutements essentiels [prospection / sélection / accueil] ont été réalisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Directeur d'Usine - 1 Chef de Département Maintenance - 3 Ingénieurs - 1 Chef de Département Finances et Comptabilité <p>Et redéploiement interne pour pourvoir à différents postes importants (RH // GDS // ...).</p>
---	---

<p>RÉUNION DES CONDITIONS PRÉLIMINAIRES POUR POSTULER A LA CERTIFICATION ISO 22000 v 2015 ET HACCP (normes pour la Sécurité Alimentaire)</p>	<p>Le package procédurier exigé pour l'obtention de la certification à été (est d'ores et déjà) engagé .</p> <p>Ont été mis en place (et en cours de finition fin 2016) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'organigramme. - Un plan de formation. - Les fiches de fonction. - Un premier volant de procédures qui a touché les achats, la gestion des stocks et les enregistrements comptables.
---	--

3. Les chiffres marquant de l'exercice 2017 :

➤ **Production :**

5.539.656 boîtes

2017 = 183 jours travaillés (sur 250)

Non œuvrés : 7 + 46 + 5 + 4 + 5 = 67 jours

Incidents – ruptures de stocks intrants, etc.

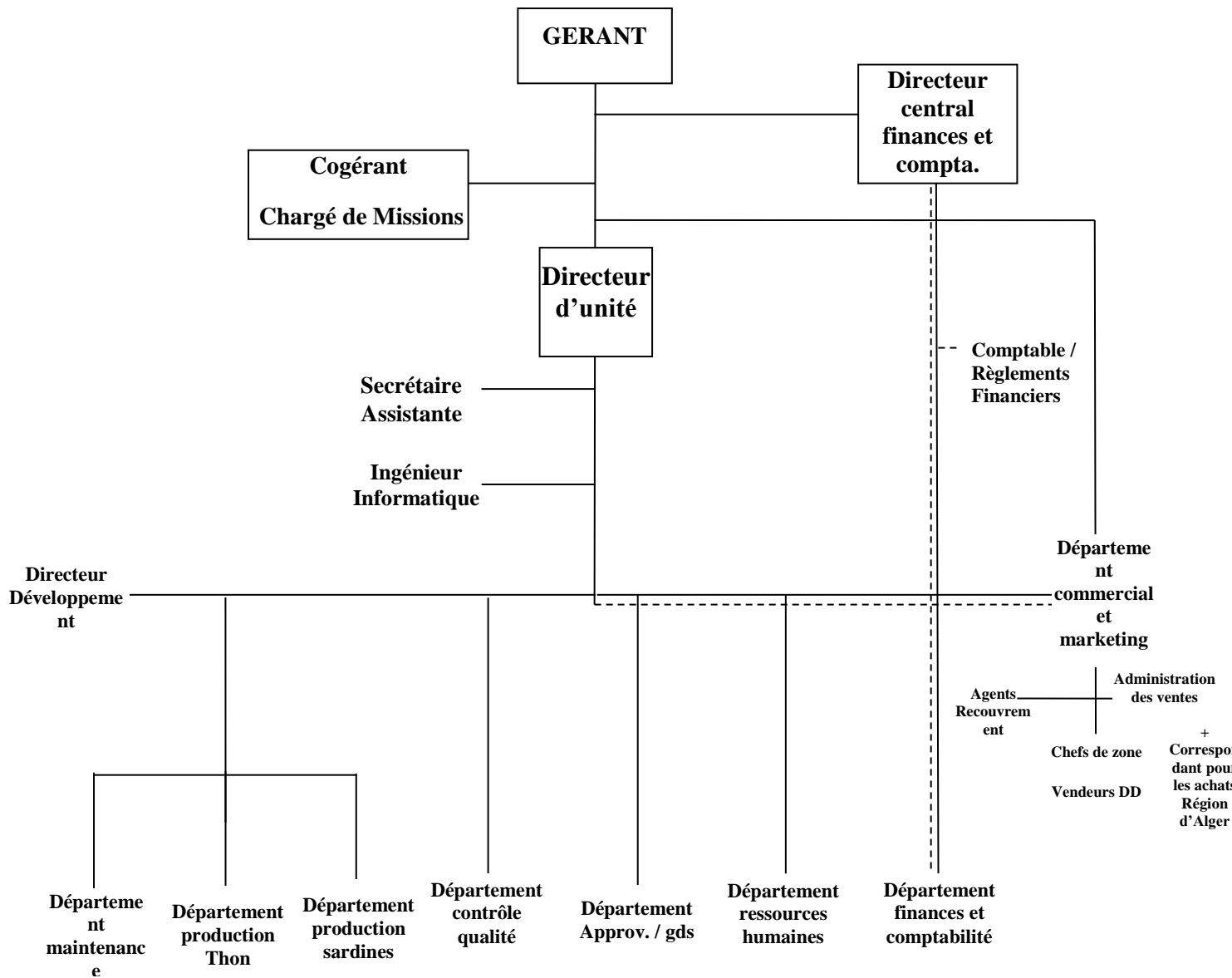
Pour mémoire :

2015	2016
330.000/boîtes	2.000.000/boîtes

➤ **Ventes****Au 31 – 12 – 2017****4.434.224 boîtes****CHIFFRE D'AFFAIRES ENCAISSE :**

Pour mémoire 2015	Pour mémoire 2016	2017				En cours d'encaissements au 31-12-2017
98.719.146 DA	98.719.146 DA	225.912.895 DA				225.912.895 DA
		HV	TO	SP	CI	
		81,1 MDA	127,2 MDA	13,5 MDA	4,15 MDA	

ANNEXE
Organigramme 2017



III-2. La méthodologie de recherche :

Cette section fournira des informations sur la stratégie de recherche sélectionnée afin d'identifier un ensemble de processus pour les implémentations ERP. Ensuite, la méthode de collecte de données et les techniques d'analyse de données seront discutées pour clarifier ces points. Enfin, certaines limites de cette recherche et les actions correspondantes qui sont prises pour aborder ces points seront indiquées.

Le but de la recherche :

Cette recherche a été menée pour étudier les processus et les considérations dans un projet de système de planification des ressources d'entreprise qu'une équipe de projet doit prêter attention à développer et mettre en œuvre avec succès ces systèmes.

En fait, Ces objectifs étaient généralement conçus pour fournir une base aux systèmes ERP et créer et comprendre leurs projets de mise en œuvre. L'objectif premier était d'identifier les éléments de développement commercial du système ERP qui le rendent attractif pour les entreprises. Le premier objectif consistait en deux objectifs; le premier était de continuer à fournir plus d'informations sur ERP system identifiant ses avantages et inconvénients de ces systèmes et de déterminer les facteurs de risque importants pouvant affecter le succès du projet ERP en termes de coût, de temps et de qualité. Le deuxième objectif et le reste ont été conçus pour une analyse approfondie des risques, de la considération critique et de la question du changement à l'appui des projets ERP. Dans le détail, Le troisième objectif visait à proposer une stratégie de changement pour soutenir la mise en place et transformer l'entreprise pour une place appropriée à la mise en place du système.

2-1 Stratégie de recherche :

Cette section contient les informations nécessaires sur les stratégies de collecte de données pouvant être utilisées pour des études empiriques.

Il est indiqué qu'il existe trois stratégies différentes pour la collecte de données qui sont la méthode quantitative, qualitative et mixte. En effet, cette recherche s'est appuyée sur une méthode de recherche qualitative définie comme une approche de recherche visant à évaluer subjectivement les comportements, les opinions, les attitudes ...etc.¹

Elle permet aux chercheurs d'étudier des questions en profondeur et des points de recherche dans leurs milieux naturels afin d'interpréter et de déterminer les problèmes et les phénomènes en tenant compte de la perspective des participants, la méthode de recherche qualitative est basée sur des règles qui sont définies pour comprendre comment un participant explique le sens d'un problème avec son expérience, les données qualitatives sont utiles pour présenter l'expérience du participant et comprendre un point en profondeur avec des raisons clés. En outre, la recherche qualitative est appropriée pour poser des questions «comment» afin d'analyser les comportements et les processus comme la gestion des processus d'affaires ou de prise de décision. En effet, le but de cette recherche était de proposer un ensemble de processus pour le chef de projet ERP. Baser la stratégie de recherche sur des données qualitatives était donc une décision appropriée. De plus, dans les objectifs deux et trois, certains risques, avantages et désavantages et facteurs de succès critiques ont été identifiés dans la littérature et doivent être vérifiés. La méthode qualitative est plus utile pour vérifier et tester les problèmes et les choses en raison de sa nature descriptive et réflexive. Il est également soutenu qu'une méthode qualitative est plus pratique pour rechercher des sujets sensibles pour créer une atmosphère confortable pour la divulgation. Pour un projet de mise en œuvre ERP, les données sont très sensibles car les différentes parties ont des perspectives différentes et une implémentation ERP touche presque tous les départements d'une organisation et contient des informations importantes sur les processus ou les changements d'organisations. Par conséquent, une collecte de données efficace et l'examen de questions telles que la confidentialité pour la sécurité des données et la sensibilité des données sont des points cruciaux pour le succès de la recherche et l'éthique.

¹ <http://www.marketingpourpme.org/xwiki2/bin/view/spaceuse/cardSQUy3UO6> ,consulté le 31/03/2018 à 1h :15

D'un autre côté, pour atteindre les objectifs de la recherche, il était nécessaire de disposer de données interprétatives telles que les facteurs de succès critiques ou les raisons de la mise en œuvre de l'ERP, car la définition du succès ou des raisons peut varier d'une personne à l'autre. En outre, pour certains points tels que les risques ou les avantages, la recherche a nécessité des données rétrospectives avec une explication approfondie du projet précédent.

Le tableau (03) différencie les méthodes qualitatives et quantitatives dans plusieurs catégories et fournit également une base pour justifier la sélection de l'approche qualitative.

	Recherche quantitative :	Recherche qualitative :
Objectif :	Afin d'augmenter la taille de l'échantillon de la recherche et collecter les données d'une grande Population.	Afin de déterminer la clé points et fournir une profonde Comprehension à l'auteur.
Population étudiée :	Grande	Petit
But :	Afin de quantifier un problème.	Pour comprendre le processus et générer utile informations sur la planification ou conception.
Type de données :	Données numériques ou statistiques	Mots de données.
Méthodes de collecte de données :	Enquête sur la population avec questionnaire ou par téléphone enquête sur les	Entrevue en profondeur telles que personnelles, groupe et ciblée entrevues.
Analyse	Analyse statistique	Interprétation des données
Résultats des travaux	Détermination des profils	Création d'une compréhension des comportement, opnions et attitudes.

Source: En ligne

<https://books.google.dz/books?hl=fr&lr=&id=zN70kC0E3XQC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Hennink,+M.,> Consulté le 31/3/2018 à 01:40h.

En fait, la collecte de ces données à l'aide d'une analyse quantitative était assez difficile à réaliser, car chaque point nécessite une analyse approfondie des significations, du processus et de la situation. De plus, certains points consistaient en des stratégies de mise en œuvre réussie qui nécessitaient également des entretiens approfondis avec des professionnels

expérimentés dans ces domaines. Par conséquent, les données primaires ont été recueillies avec une approche de recherche qualitative en utilisant des entretiens approfondis.

2-2 Méthodes de collecte de données :

Deux approches pour la collecte de données et d'informations appropriées

- Les informations provenant de sources secondaires qui sont disponibles dans de nombreuses sources documentaires et ne peuvent être extraites.
- Informations provenant de sources primaires qui peuvent être collectées avec une méthode de collecte de données appropriée.

1- Données secondaires

Tout d'abord, une revue de la littérature a été menée pour analyser les informations de base et les connaissances des projets de mise en œuvre ERP en termes de mise en œuvre, risques, limites ou avantages des systèmes, facteurs critiques à prendre en compte. Afin de recueillir ces données secondaires, de nombreux types de ressources utilisées dans la littérature ont été tels que des livres, des articles publiés, des journaux, des documents d'entreprise de leur site Web et des magazines. Certaines études sur un sujet similaire ont également été considérées pour définir la portée du travail et développer des connaissances théoriques. Mais en fait, le manque d'informations directes ou de données primaires a été noté et il a été décidé de collecter des données primaires à partir de sources directes.

2- Donnée primaire:

Comme partiellement mentionné ci-dessus, les données primaires sont les données originales qui sont collectées par les utilisateurs de différents domaines d'investigation en utilisant différents types de méthodes, afin de répondre à une question avec des objectifs spécifiques en tête, il existe de nombreux types de données primaires telles que l'opinion et l'attitude, les intentions, l'état et le statut des affaires et la connaissance et la sensibilisation.

3- Entretien :

L'interview constitue l'une des méthodes les plus efficaces de collecte de données pour une recherche qualitative. Comme nous l'avons mentionné plus haut pour les entretiens, de nombreuses méthodes différentes peuvent être utilisées, telles que des entretiens individuelles ou personnelles, de groupe, téléphoniques ou ciblées.

La technique d'interview consiste en deux types d'entretiens différents; entretiens structurés et qualitatifs. L'entrevue structurée est définie comme une méthode d'entrevue formelle, écrite et à sens unique dans laquelle les intervieweurs obtiennent la réponse des répondants. En revanche, l'entretien qualitatif est défini comme une communication informelle à deux voies et un type d'entrevue non scénarisé dans lequel les intervieweurs et les répondants ont une conversation interactive.

➤ **Avantage d'entretien :**

- Une quantité significative d'informations et plus en profondeur peuvent être collectées.
- L'entretenu a l'opportunité de surmonter la résistance par ses propres compétences, le cas échéant. En fait, la méthode d'entretien peut être formée pour produire un échantillon assez parfait de la population générale.
- Le chercheur a l'opportunité de restructurer des questions qui apporte de la flexibilité sous cette méthode. Ce point est important surtout dans le cas d'entretiens non structurés.
- La méthode d'observation est également applicable ainsi que l'enregistrement des réponses verbales à diverses questions.
- Des informations personnelles sur les répondants peuvent également être collectées facilement selon cette méthode

➤ **Inconvénient d'entretien :**

- Il peut être une méthode très coûteuse pour le chercheur, en particulier lorsque l'échantillon sélectionné composé de personnes provenant de régions géographiques étendues et très étendues.
- Il y a un risque de partialité de l'intervieweur aussi bien que de celui du répondant qui est le problème principal de supervision et de contrôle des enquêteurs.
- Les entretiens peuvent parfois entraîner des erreurs systématiques.

- Un bon rapport avec les répondants est une condition préalable à un entretien efficace afin de fournir des réponses libres et franches mais en fait c'est une exigence difficile à réaliser.
- Cette méthode peut prendre beaucoup de temps, surtout si la taille de l'échantillon est grande et que les rappels sont obligatoires.

Pour le processus d'entretien, tout d'abord, une série de questions ouvertes et fermées a été préparée à titre de guide d'entretien à poser aux répondants. Les questions du guide d'entretien étaient généralement préparées avec des mots similaires pour toutes les personnes interrogées. Les séances d'entretiens ont été dirigées par des requêtes non restreintes afin d'augmenter la contribution de répondant jusqu'à ce que les conversations dévient vers des points non pertinents. Les questions du guide d'entrevue semi-structurée ont été préparées selon les concepts identifiés dans la section de revue de la littérature. Les entretiens semi-structurés ont permis de contrôler la direction du processus d'entrevue avec sa nature flexible.

Trois entretiens ont été menées au sein de l'entreprise SARL CAPTEN dans un environnement calme et paisible afin d'éliminer la perturbation d'autres personnes et pour assurer la crédibilité des données. Certains répondants voulaient lire une partie de la recherche sur la littérature pour se préparer à des entretiens. Pour les autres intervenants, certains points particuliers ont été expliqués et demandés pour diriger le processus et enrichir la discussion.

Chaque entretien a duré environ de 30 à 40 minutes.

2-3 l'analyse des données :

Après avoir mené des entretiens, les enregistrements ont été analysés en fonction de six points qui sont :

1. Raisons de la mise en place d'un système ERP dans les organisations.
2. Avantages potentiels de l'ERP
3. Les inconvénients potentiels de l'ERP
4. Facteurs de risque dans les projets ERP
5. Facteurs critiques de succès à considérer

6. Changer de stratégie

Afin d'analyser les données selon ces points, deux méthodes d'analyse ont été utilisées; contenu et analyse comparative qualitative.

2-3-1 Analyse de contenu:

L'analyse de contenu est revendiquée comme une méthode d'analyse du contenu des sources documentaires comme les magazines, les livres et les journaux ainsi que tous les documents verbaux en termes de contenu verbal ou oral ou imprimé, Une autre déclaration sur l'analyse de contenu est une méthode d'interprétation des données qui implique différentes phases de données textuelles En réalité, les concepts et les idées de base qui expliquent le contenu réel des données. En fait, l'analyse du contenu réel des entretiens de données primaires était un processus important pour présenter les données et en discuter avec lui.

2-3-2 Analyse qualitative et comparative:

Il est indiqué que l'analyse comparative constitue l'un des principaux processus de recherche qualitative. Il est également soutenu que cette méthode d'analyse permet au chercheur d'identifier les similitudes et les collisions afin de déterminer. Ce type d'analyse est censé avoir deux objectifs principaux :

1. Devenir capable de généraliser un cas ou une situation spécifique.
2. Pour acquérir une forte perception des éléments uniques.

Tout d'abord, le sujet de recherche et les objectifs ont été expliqués à tous les répondants et un accord a été conclu avec eux pour participer volontairement à l'étude. Une fois la partie de la littérature terminée, certains répondants voulaient lire les données secondaires pour mieux comprendre les objectifs de la recherche.

Ensuite, les problèmes de confidentialité ont été discutés et sur demande, les détails personnels et les noms des répondants de sociétés n'ont pas été mentionnés pour éviter l'identification. Enfin, tous les participants étaient des professionnels et n'ont aucun lien personnel ou familial avec moi susceptible de provoquer un biais.

III-3. Présentation des résultats :

Cette section résumera d'abord les informations nécessaires sur les données primaires qui ont été recueillies auprès de différents professionnels par des entretiens. Ensuite, une discussion sera faite pour comparer les données primaires et les données secondaires afin d'analyser les points importants des objectifs de recherche qui sont énoncés ci-dessus et tirer une conclusion pour la question de recherche.

3-1L'analyse des résultats:

Afin d'identifier les similitudes et les différences entre les différentes sources de données primaires, une analyse de contenu a d'abord été utilisée pour déterminer les déclarations similaires de chaque personne interrogée, puis une analyse comparative a été utilisée pour indiquer des points similaires et différents dans les données primaires. Apporter une réponse aux objectifs de recherche.

3-1-1Éléments qui poussent les entreprises vers les systèmes ERP:

Dans la littérature, nous avons identifié de nombreux points qui poussent les entreprises à mettre en œuvre des systèmes ERP. D'après les entretiens, le premier point commun énoncé est le besoin d'un système tout-en-un. Toutes les personnes interrogées ont fait valoir que l'un des points les plus attrayants des systèmes ERP est la capacité de fournir de nombreuses fonctions différentes dans un système tel que RH, finance, distribution, approvisionnement, production et gestion de projet. Le premier entretenu a soutenu que la principale raison du succès de l'ERP est le système tout-en-un qui facilite le contrôle et le suivi de la gestion pour les organisations. La deuxième personne interrogée a également soutenu que le système tout-en-un entraîne moins de coûts et de problèmes que la combinaison de nombreux systèmes différents pour répondre aux besoins de l'entreprise. Par conséquent, le premier point important pour les forces motrices ERP est la capacité de fournir de nombreuses fonctions ensemble.

Un autre point est l'intégration des données, la sécurité et la capacité de créer et de partager des données avec les employés internes et les partenaires externes. En fait, tous les participants ont mentionné ce point, la deuxième personne interrogée a fait valoir que le stockage de leurs données dans des fichiers Excel ou PDF peut entraîner une perte de données ou prendre beaucoup de temps pour trouver l'information nécessaire. Ce responsable a fait valoir que la mise en œuvre de l'ERP sécurise également les données disponibles et facilite le

partage et la création de données avec des partenaires internes et externes. Troisième interviewé a affirmé que certains systèmes basés sur le Web permettent toutes ces fonctions en dehors du bureau avec des tablettes et des téléphones cellulaires.

Les répondants ont également déclaré que les entreprises mettent en œuvre un progiciel de gestion intégré pour améliorer, automatiser et intégrer les processus opérationnels de l'organisation. La première personne interrogée a souligné que la mise en œuvre de l'ERP offre une opportunité de réingénierie des processus métier pour les entreprises afin d'améliorer leurs processus problématiques ou redondants afin de créer un système mieux intégré avec un workflow développé et d'améliorer l'intégration départementale. Troisième interviewé a fait valoir que ce point permet aux entreprises de mieux gérer leurs ressources. Ce gestionnaire a également soutenu que l'automatisation et l'intégration des processus réduisaient les erreurs et amélioreraient la surveillance et le contrôle des fonctions opérationnelles des gestionnaires. Les premiers et deuxièmes participants ont déclaré que la mise en œuvre de l'ERP assure également l'intégration de la chaîne d'approvisionnement et maximise la performance des partenaires. Le troisième responsable a déclaré qu'avec les portails B2B et B2C, les organisations peuvent améliorer leurs liens avec les clients et les fournisseurs de la chaîne d'approvisionnement.

Les premiers et les troisièmes participants ont également affirmé que la mise en œuvre de l'ERP offre également une amélioration technologique et une innovation pour les organisations en termes de pratiques commerciales et de capacité à s'intégrer à d'autres outils professionnels. En effet, la première personne interrogée a déclaré que bien qu'elle fournisse de nombreuses pratiques technologiques et innovantes pour les organisations, certains outils ERP ne peuvent parfois pas répondre à toutes les exigences des clients, en particulier pour les opérations verticales. Ce gestionnaire a déclaré que la possibilité d'intégration avec d'autres outils professionnels qui renforcent les capacités et les avantages du système est un autre facteur pour les implémentations ERP du point de vue du client. On fait valoir que les organisations voient ce point comme une occasion d'obtenir ces programmes et services avec des implémentations ERP.

Enfin, la première personne interrogée a déclaré qu'aujourd'hui, les organisations ont l'intention de mettre en œuvre des systèmes ERP pour créer des structures plus souples, rapportables, évolutives et améliorables afin de maintenir leur puissance commerciale et obtenir un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents.

3-1-2 Avantages des systèmes ERP:

Pour les avantages de l'ERP, de nombreux participants ont déclaré des points communs, mais leurs déclarations différencient sur certains points spécifiques, en particulier sur les avantages stratégiques des systèmes ERP. En fait, tous les participants ont soutenu que pour tirer parti des systèmes ERP, les organisations doivent passer du temps et faire un effort important. La troisième personne interrogée a fait valoir que les organisations doivent gérer le changement des structures informatiques et opérationnelles et également exécuter un BPR et un investissement pour l'infrastructure de l'entreprise afin de mettre en œuvre ces systèmes avec succès.

Ce gestionnaire a également fait valoir que le succès ERP contient deux dimensions: les gens et la technologie. Par conséquent, la troisième personne interrogée a affirmé que même le système le plus développé nécessite des utilisateurs et des gestionnaires efficaces pour réaliser les avantages potentiels du logiciel. Toutes les personnes interrogées ont également ajouté que l'ERP est un outil pour les organisations et les organisations qui ne peuvent pas tirer tous les avantages de ces systèmes simplement en les mettant en œuvre. Le premier participant a fait valoir que le rendement de l'ERP dans deux entreprises de même taille serait différent en raison des différences dans les stratégies commerciales ou les connaissances organisationnelles ou individuelles, en particulier pour les avantages stratégiques du système.

La deuxième personne interrogée a souligné l'importance des styles de leadership ou des politiques RH pour certains avantages organisationnels tels que l'amélioration de la performance des employés. Ce gestionnaire a également déclaré qu'ERP n'est pas la seule solution pour la plupart des avantages stratégiques et a également fait valoir que les organisations peuvent obtenir ces avantages sans ERP ou même sans logiciel. En fait, on a d'abord demandé aux répondants ce qu'ils pensaient des avantages des systèmes ERP, puis on leur a aussi demandé des points mentionnés dans la revue de la littérature.

Le tableau (04) ci-dessous résume les avantages suggérés par la littérature et les commentaires des participants qui sont déclarés comme Acceptés (A), en Désaccord (D) ou en Accord Partiel (AP).

Avantages :	Avantages réclamés dans la revue de la littérature		
	Participant 1	Participant 2	Participant 3
Réduction des coûts	A	A	A
Réduction du temps	A	A	A
Amélioration de la productivité	A	A	A
Amélioration de la qualité	A	A	A
Amélioration des services à la clientèle	A	A	A
Meilleure gestion des ressources	A	A	A
Amélioration de la prise de décision et de la planification	A.P	A.P	A
Meilleur contrôle de la performance	A	A	A
Croissance des affaires	D	A.P	A
Soutenir l'alliance des affaires	D	A.P	A
Construire des Innovations	D	A.P	A

Construire le leadership des coûts	D	A.P	A
Générer la différenciation des produits	D	A.P	A
Établir des liens externes	A	A	A
Construire une flexibilité commerciale pour le présent et le future	D	D	A
Réduction des coûts IT	D	D	D
Capacité accrue d'infrastructure informatique	D	D	D

Soutenir les changements organisationnels	D	D	D
Faciliter l'apprentissage commercial	D	A	A
Empowerment	A	A	A
Visions communes construites	D	D	D
Meilleure comptabilité	A.P	A	A
Réduction de l'inventaire	A	A	A

Ils ont également mentionné d'autres avantages qui ne sont pas mentionnés dans la revue de la littérature. Le premier participant a souligné qu'un accès facile pour corriger les données et obtenir des informations à l'appui aide également les entreprises à prendre des décisions rapidement. Les autres avantages présentés par cette personne interrogée sont l'amélioration de la technologie avec les outils du système et d'autres outils ou programmes intégrés qui est également mentionné par le troisième participant. Amélioration des capacités de déclaration également déclarées par le premier et le troisième entretenu.

En outre, la première personne interrogée a ajouté que les systèmes ERP ne sont pas vraiment utiles pour des rapports plus complets, tels que les analyses, mais ce point n'est pas mentionné par le troisième entretenu. Tous ont également déclaré que la sécurité des données était un autre avantage des systèmes ERP. Ils ont fait valoir qu'avec les fonctions d'autonomisation, l'ERP ne permet aux employés approuvés que de certaines données et améliore la sécurité des données. Les deuxième et troisième interrogés ont également soutenu que les systèmes ERP offrent une meilleure visibilité organisationnelle qui améliore la compréhension des affaires entre les employés et diminue le temps d'adaptation.

Les premiers et deuxièmes entretenus ont également affirmé que les systèmes ERP fournissent également des outils de gestion de la chaîne d'approvisionnement et améliorent la performance de la chaîne d'approvisionnement pour les organisations. Enfin, le dernier bénéfice mentionné par les personnes interrogées est le meilleur suivi et le contrôle du flux de travail des entreprises qui est indiqué par les premier et troisième interrogés. Le gestionnaire a fait valoir que le flux de travail automatique permet d'économiser du temps et d'éviter les erreurs pour les opérations commerciales.

Le tableau (05) ci-dessous résume également les avantages mentionnés dans les données primaires

Avantages	Entretien 1	Entretien 2	Entretien
Reporting	A.P	A	A
Amélioration de la technologie	A	A	A
Sécurité des données	A	A	A
Visibilité		A	A
Flux de travail coherent	A		A
Augmentation de la rentabilité		A	A
Amélioration de la Chaîne d'approvisionnement	A	A	A
Meilleure gestion des actifs		A	A
Gestion de la trésorerie	A.P	A	A

En conclusion, les participants ont soutenu qu'avec un BPR réussi et les investissements et changements nécessaires, un ERP peut offrir de nombreux avantages aux organisations. Ils ont également souligné que l'ERP est un outil pour les organisations et sans les utilisateurs hautement qualifiés et l'infrastructure nécessaire, ces avantages ne peuvent être atteints. En fait, les entretiens ne permettent pas de comprendre comment ces avantages ont été obtenus car les systèmes ERP présentent de nombreux avantages. Ils sont généralement spécifiques à l'industrie et dépend de nombreux autres facteurs tels que la connaissance de l'entreprise, l'infrastructure, la puissance commerciale, la taille et la durée d'utilisation du système.

3-1-3 Inconvénients des systèmes ERP:

Les participants ont généralement déclaré des points similaires dans la littérature lorsqu'ils ont été interrogés sur les inconvénients des systèmes ERP. En fait, il n'y avait qu'un participant qui était un ERP sur mesure, donc avec un plus grand échantillon, plus de d'inconvénients pourraient être obtenus.

Le tableau (06) montre les résultats des données primaires et les compare avec la revue de la littérature :

Inconvénient :	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3
Coût d'implémentation élevé	A	A	A
Susceptible de retarder	D	A.P	D
Coût de maintenance élevé	A	A	D
Longue période de retour sur investissement	A.P	A	A.P
Ne peut pas répondre aux attentes des clients	D	D	D
Personnalisation limitée pour les utilisateurs	D	A	A.P
Difficile d'apprendre et de comprendre la logique	D	A.P	D
Perturber la culture ou les processus avec un changement important	D	A	A
Cause insatisfaction ou résistance	D	D	D
Dépendance du vendeur	A	A	A

En plus de ces points, la première et deuxième personnes interrogées ont affirmé que la nécessité d'une expertise suffisante en organisation présente également des difficultés à retenir ces personnes dans l'organisation et à apporter un coût supplémentaire pour les entreprises. En outre, Second participant a fait valoir que l'investissement ERP nécessite également des investissements supplémentaires pour les infrastructures des entreprises en termes de nouvelles bases de données, des installations informatiques. Par conséquent, il y a aussi un coût indirect pour les entreprises. Bien que le participant tiers n'ait pas mentionné ce point directement dans la question, ce gestionnaire a déclaré que les entreprises doivent investir l'argent nécessaire pour développer l'infrastructure informatique de l'entreprise. On peut faire

valoir que cette déclaration a également un sens similaire avec la déclaration de la deuxième personne interrogée. Troisième entretenu a également souligné une autre limitation que les systèmes ERP ne finissent jamais et les logiciels doivent être maintenus et mis à jour pour les besoins futurs de l'organisation.

En conclusion, les personnes interrogées ont généralement mentionné des idées différentes sur les points mentionnés dans la littérature et ont également ajouté quelques revendications pour des inconvénients potentiels.

3-1-4 Facteurs de risque pendant l'implantation :

Pour identifier les facteurs de risque dans le projet ERP, les facteurs de risque qui se trouvent dans la revue de la littérature ont été montrés aux personnes interrogées afin de rappeler à tous les points si elles sont oubliées ou non. Mais pour les autres chefs de projet qui ont participé à plusieurs projets de mise en œuvre ERP, ils ont directement exprimé leurs opinions sur les facteurs de risque

La première personne interrogée a déclaré que dans la littérature ERP, les facteurs de risque étaient généralement regroupés sans montrer leurs relations. En ce qui concerne les autres participants, les deuxièmes et troisièmes participants ont également déclaré des facteurs de risque généralement similaires, mais ont également ajouté d'autres facteurs dans les données primaires. En outre, la troisième personne interrogée a indiqué une autre approche pour la catégorisation des risques qui consiste en 5 sous-catégories; opérationnel, managérial, logiciel, personnel, gestion de projet. En détails, les sous-facteurs sont :

- **Facteurs opérationnels:** Changements dans la portée du projet, manque d'intégration de tous les départements, manque de ressources, manque de connaissance des employés et formation et recyclage insuffisants.
- **Facteurs de gestion:** manque de soutien de la haute direction et de conviction au projet, manque de vision, mauvaise définition de la portée, absence de stratégie technologique intégrée, défaut de redéfinition des processus opérationnels pour s'adapter au logiciel et manque de structure de gestion adéquate.
- **Facteurs logiciels:** échec de la conception à cause d'objectifs de projet erronés, sélection inadéquate du système et logiciel Buggy.
- **Facteurs personnels:** Manque de motivation, communication inefficace, problèmes et conflits personnels, résistance et sabotage, manque de soutien à l'utilisateur et manque de familiarité avec la technologie.

- **Facteurs de gestion de projet:** Défaut de créer une équipe de projet efficace, Mauvaise méthodologie de projet, Manque de temps et de soutien à l'équipe de projet, Pensée stratégique et planification inadéquates, Mauvaise coordination.

Le tableau (07) ci-dessous compare les affirmations de la littérature et les facteurs recueillis à partir des sources de données primaires. (+) Signifie que le participant a accepté ou déclaré ce facteur, (-) signifie que le participant a été interrogé sur ce point et qu'il n'était pas d'accord avec ce point.

Facteurs de risque :	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3
Formation insuffisante et recyclage	+	+	+
Gestion de projet inefficace	+	+	+
Mauvais leadership	+	+	+
Problèmes de personnel	-	+	+
Communication inefficace	+	+	+
Lente Prise de décisions	+	+	+
Manque d'intégration	+	+	+
Pensée stratégique et planification inadéquates	+	+	+
Architecture de projet complexe .	+	+	+
Mauvais support technique	+	+	
Gestion financière inadéquate	+	+	+

En conclusion, la plupart des affirmations dans la littérature ont également été formulées par les participants. Facteurs tels que l'incapacité à restructurer les processus opérationnels, le manque de soutien de la haute direction, la formation insuffisante, la gestion inefficace du projet, le manque d'intégration, le manque de structure de gestion, le manque de leadership, la

communication inefficace Le soutien aux utilisateurs, à défaut de créer une équipe de projet efficace, est accepté par tous les participants.

3-1-5 Facteurs de succès critiques:

Les participants ont également mentionné de nombreux facteurs de succès critiques pour les projets ERP.

Le tableau (08) représente les facteurs de succès mentionnés dans la revue de la littérature ainsi que les opinions des participants. (++) sont indiqués comme facteurs primaires, (+) sont indiqués comme facteurs secondaires.

Facteur de Succès Critique	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3
Top Management	++	++	++
Selection de systeme	+	+	+
Personnalisation minimale	+	++	+
Business Process Reengineering	++	++	++
Conserver l'employé expérimenté	+	+	+
Suivi et évaluation des performances	+	+	+
Implication des utilisateurs	+	++	+
Problèmes d'anticipation et de dépannage		+	+
Formation efficace	++	++	++
Communication efficace	++	++	++

Bonne composition de l'équipe du projet	++	++	++
Consultant et fournisseur	+	++	+
Gestion efficace du changement	++	++	++
Laps de temps	++	++	++

Tous les participants ont souligné que le soutien de la direction, la vision claire et le Business plan, la bonne gestion des projets, la réingénierie des processus, la composition des équipes de projet, la gestion du changement, le soutien des consultants et des fournisseurs. En fait, ils ont déclaré des raisons similaires et des points avec la littérature pour ces facteurs.

3-1-6 Stratégie de gestion du changement:

Les participants ont également répondu à une question sur une stratégie efficace de gestion du changement pour la mise en œuvre de l'ERP.

Pour la stratégie de changement, tous les points de vue des participants seront énoncés de manière incrémentielle pour créer une stratégie et apporter et ordonner aux points critiques.

Tout d'abord, deux principes principaux ont été énoncés par le troisième participant car le changement ne doit pas être imposé aux gens et la gestion du changement est une responsabilité de la direction et non des employés. Le gérant a affirmé que les gestionnaires devraient assurer la participation des utilisateurs et obtenir l'acceptation des employés pour les changements. En fait, presque tous les participants ont mentionné ce point dans les processus d'entretien. Une deuxième suggestion tactique pour la gestion du changement est présentée par les deuxième et troisième participants comme créant un sentiment d'urgence pour le changement afin de motiver et de déplacer le personnel interne pour le changement.

Ensuite, toutes les personnes interrogées ont soutenu qu'une vision devrait être établie par la haute direction. Ils ont également fait valoir que sans vision claire, la mise en œuvre de l'ERP et aussi la gestion du changement sont susceptibles d'échouer. Le troisième participant a suggéré que la haute direction doit déclarer la vision de l'entreprise pour montrer son soutien et s'assurer que tout le monde le comprend clairement. Puis la phase de planification commence, le besoin d'une analyse en l'état a été énoncé par toutes les personnes interrogées. Ils ont déclaré qu'il doit être suivi par une analyse à venir pour déterminer les besoins de l'organisation selon la vision.

Après ce point, La deuxième personne interrogée a déclaré qu'avant de commencer la mise en œuvre du changement, il est utile que les entreprises réorganisent leurs processus. Ce Manager a affirmé que la réalisation de BPR pendant la mise en œuvre du changement peut prendre beaucoup de temps et s'avérer problématique.

Tous les entretenus ont soutenu le besoin d'une équipe de changement efficace afin de planifier et de gérer ce processus de changement pendant la mise en œuvre. La première personne interrogée a fait valoir que cette équipe doit contenir des analystes de systèmes ainsi que des analystes d'affaires pour établir une conception conceptuelle efficace. Seconde personne interrogée a également fait valoir qu'il est préférable de créer une équipe de changement indépendante dans le cadre de l'équipe de projet, si cela est possible. Le troisième

interrogé a souligné que cette équipe de changement doit avoir les bonnes personnes qui ont les compétences et les connaissances nécessaires. Ce gestionnaire fait également valoir que les membres de l'équipe doivent être convaincus et déterminés au sujet du changement afin de les guider et d'être un modèle.

Recommandations :

Nous avons trouvé nécessaire de faire les suggestions suivantes pour SARL CAPTEN afin de s'améliorer encore d'avantage :

- Le Top Management joue un rôle essentiel pour le projet ERP. Il fournit énormes avantages au processus de mise en œuvre d'ERP.
- Une mauvaise communication entre les parties prenantes est un problème pour les projets ERP (l'équipe de projet doit donc veiller à mettre en place un système de communication complet pour relier toutes les parties prenantes pour une mise en œuvre réussie
- Il est également recommandé d'établir une équipe de projet compétente avec les meilleures personnes de l'organisation et aussi un leader du changement avec les connaissances et les compétences nécessaires.
- L'entreprise doit se concentrer sur la réingénierie des processus pour améliorer leurs processus actuels jusqu'à un niveau élevé.
- Il est également recommandé d'allouer suffisamment de temps et d'efforts pour le processus de migration des données.

Conclusion :

L'enquête que nous avons menée au sein de CAPTEN, nous a permis de connaître les enjeux opérationnels liés à la mise en place des ERP.

grâce au dépouillement des entretiens qui nous ont permis d'émettre un jugement objectif sur le degré de satisfaction, et d'implication des employés interrogés envers l'ERP et en plus les entretiens nous ont permis d'avoir une vision détaillée et objective de tous les intervenants dans la mise en place de l'ERP .

Le traitement des résultats auxquels nous sommes parvenues à l'issue de notre travail, nous a permis de savoir les raisons de mettre en place un système comme ERP, avantages, inconvénients, facteurs critiques de succès et ses risques de au sein de SARL CAPTEN et en plus pour répondre aux hypothèses au début de ce mémoire.

Les résultats nous ont permis de conclure que la mise en place d'un ERP a un impact positif sur la performance de toutes les fonctions d'entreprise .

Conclusion

Les entreprises multinationales avec leur particularité, leur histoire et leur culture héritée d'un système de gestion qui a montré ses limites, doivent prendre en compte l'impérieux besoin de changer et de se réorganiser pour évoluer et être performant dans un système économique concurrentiel mondialisé.

Dans un tel environnement globalisé, la collecte de l'information et sa circulation au sein d'une entreprise revêtent un caractère essentiel dans la prise de décision. Cette information qui permettait de traiter des opérations répétitives et par fonction est devenue un moyen de pilotage et d'optimisation de l'activité quotidienne par macro processus qui traversent les différentes activités de l'entreprise.

Il est clair que dans un monde fondé sur l'information, le facteur clé de succès réside dans la capacité à trouver la bonne information au bon moment et de disposer de celle-ci pour établir des tableaux de bords qui faciliteront la prise de décision. Cette capacité de prise de décision est donc un avantage comparatif certain qui permettra à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents et de prospérer.

Dans le cadre de cette évolution des pratiques de gestion, l'ERP est un outil adapté qui accompagne les entreprises par ses fonctionnalités multiples, les échanges d'information riches qu'il permet, et le référentiel commun qu'il implique. De sorte que l'ERP n'est plus considéré comme un simple outil, mais un véritable concept de management.

A travers notre étude, nous avons déduit que la mise en place d'un ERP ne peut être que positive pour l'entreprise dans la mesure où celle-ci opère aux changements obligatoires et doit s'offrir tous les moyens nécessaires pour la réussite du projet ERP.

Les résultats de notre recherche nous ont permis de répondre à notre problématique ainsi qu'aux questions qui en découlaient, et de confirmer les hypothèses émises dans notre introduction : la première qui stipule Pour identifier les avantages, inconvénients et risques du développement et l'exploitation de systèmes ERP, la seconde est de proposer des facteurs critiques de succès du développement et de mise en œuvre d'un système ERP et la dernière qui consiste à proposer une stratégie de changement organisationnel pour appuyer le fonctionnement du système ERP.

Nous avons pu confirmer ces résultats auprès de SARL CAPTEN où la majorité des cadres qui ont participé à l'enquête que nous avons mené restent satisfaite par l'introduction de l'ERP dans leur entreprise, et jugent qu'il résout des lourdeurs, parfois même des confusions et des dispersions, générées pas le mode de transmission de l'information entre les

différents niveaux stratégiques, fonctionnels et opérationnels de l'entreprise. Ainsi, la mise en place de l'ERP a bien répondu à des besoins d'amélioration de la mise en circulation de l'information en impliquant l'intégration des différentes fonctions dans un même système.

La mise en place de l'ERP dans l'entreprise SARL CAPTEN est un bon choix car sa base de données renferme toutes les informations nécessaires aux différentes fonctions de l'entreprise. Ce nouvel outil offre une réponse aux problèmes de gestions impliquées par de nouveaux impératifs économiques où la concurrence est de plus en plus accrue.

L'apport de l'ERP sur les différentes fonctions de l'entreprise SARL CAPTEN se traduit de manière efficiente sur sa stratégie, sur toutes ses fonctions. Grâce aux nomenclatures qu'il contient, il permet de gérer d'une manière optimisée les demandes clients, les achats, les commandes et les livraisons. De même que l'état des stocks de matières premières ou de produits finis, les temps de conservation et les délais d'acheminement vers le client.

Devant les difficultés de son exploitation et relatives à sa nouveauté, la mise en place d'un ERP induit une modification dans les concepts et les pratiques de l'entreprise qui doit suivre des phases déterminantes de changement en raison de sa spécificité et sa transversalité. Ce dispositif oblige ses utilisateurs à suivre des formations continues pour une meilleure connaissance de l'outil, car les technologies progressent, les métiers évoluent, l'organisation change, les méthodes de management se transforment et les besoins en information augmentent. Dans cet esprit, l'ERP reste un outil moderne qui participe à configurer de nouveaux modes d'action qui vont dans le sens du progrès.

En optant pour l'intégration de l'ERP dans ses structures, SARL CAPTEN ne fait que renforcer son caractère d'entreprise dynamique ouverte sur la modernité, initiatrice en Algérie des dernières innovations technologiques en matière de management.

Bibliographie :

Ouvrage :

- AUTISSIER (David), BENSEBA (Faouzi), BOUDIER (fabienne) : L'atlas du management, Edition Eyrolles, Paris, 2009.
- BOUYACOUB, D et BELAID M.c : Introduction aux systèmes d'information, Edition page bleu, Alger ,2002,
- BRIFFAUT, Jean-Pierre : Processus d'entreprise pour la gestion, Edition Hermes, Paris, 2004.
- DELMOND (Marie-Hélène), PETIT (Yves), GAUTIER (Jean-Michel) : Management des systèmes d'information, Dunod, Paris, 2003.
- GERMAK, Philippe et MARCA, Jean pierre : management des systèmes d'information, Edition Dunod, Paris, 2003.
- JOURDE, (Pierre) et KUEVIAKOE, (Didier): Système d'information de gestion, Edition ESKA, Paris, 2007.
- LEQUEUX, J-L : Manager avec les ERP, Edition d'Organisation, Paris, 1999.
- Markus, M. L., & Tanis, C. The enterprise systems experience—from adoption to success. 2000.
- Fang, L.and Patrecia, S. (2005). Critical Success Factors in ERP Implementation, 2005.
- Scott Hamilton , Maximizing Your ERP System: A Practical Guide for Managers 2003.

- Barker, T., Frolick, M. N, ERP implementation failure: A case study. Information Systems Management, 20(4), 2003.

Revues:

- Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V., Risk management in the introduction of ERP projects: Literature paper. Information & Management, 44 (6), 2007.
- Jafari, S. M., Osman, M. R. & Yusuff, R. M. 2006 ERP systems implementation in Malaysia: the importance of critical success factors. International Journal of Engineering and Technology, 3(1), 2006.
- Panda, P., & Sahu, G. P. (2013). Critical Success Factors for e-Gov Project: A Unified Model. The IUP Journal of Supply Chain Management, 10(2), 2013.
- Chung, B, Skibniewski, M, "Developing ERP Success Model Systems for the Construction Industry," Journal of Construction Engineering & Management, 135, 2009.

Travaux et recherches universitaire :

- **Amel CHAABOUNI**, Doctorante en système d'information, IMPLANTATION D'UN ERP: ANTECEDENTS ET CONSEQUENCES, Université de Savoie / IREGE, Juin 2006.
- **Clémence Venteclef**, Mémoire de fin d'étude- implantation d'un ERP entre exigences opérationnelles et défis stratégique, juin 2014.
- **ABDELATIF Med El Mehdi**, Mémoire de fin d'étude- l'impact de l'ERP sur le fonctionnement de l'entreprise, juin 2012.

Sites Web :

www.memoireonline.com

www.sap.com

www.entreprise-erp.com

www.erp.com

www.Workcub.com

<http://www.agi-paris.fr/lecteur-de-faq/items/quelles-sont-les-avantages-et-les-inconvenients-dun-erp-.html>

Liste des annexes :

Annexe 1 : Questionnaire destiné aux cadres.

Annexe 2 : Organigramme fonctionnel de la SARL CAPTEN .

Annexe 1

Entretien :

Bonjour,

Je suis étudiant en dernière année master a l'école des hautes études commerciales (HEC Alger ex Inc.), Cette entretiens est établi dans le cadre d'un mémoire de fin d'études en sciences commerciales « Option : Management et Entreprenariat » et qui porte sur le thème : « les enjeux opérationnels de la mise en place d'un progiciel ERP CAS : SARL CAPTEN. Vos réponses seront très utiles afin d'accomplir et de réussir notre recherche.

Les Questions :

Question 1 : Quelles sont les raisons de la mise en place d'un ERP ?

.....

Question 2 : Quels sont les problèmes rencontrés lors de la mise en place de l'ERP ?

.....

Question 3 : Quels sont les avantages de l'ERP ?

.....

Question 4 : Quels sont les inconvénients de l'ERP ?

.....

Question 5 : Qu'est-ce que l'ERP a apporté dans la prise de décisions ?

.....

Question 6 : Quels sont les principaux facteurs de risque pour des projets de mise en place ERP ?

.....

Question 7 : quels sont les facteurs critiques de succès dans la mise en place ERP ?

.....

Question 8 : Comment aidez-vous vos clients à gérer le changement? Quelle est votre stratégie de gestion du changement pour prendre en charge le fonctionnement du système ERP?

.....

Question 9 : Comment définissez-vous la réussite des projets ERP ?

.....

Annexe 2

Annexes
ANNEXE
Organigramme 2017

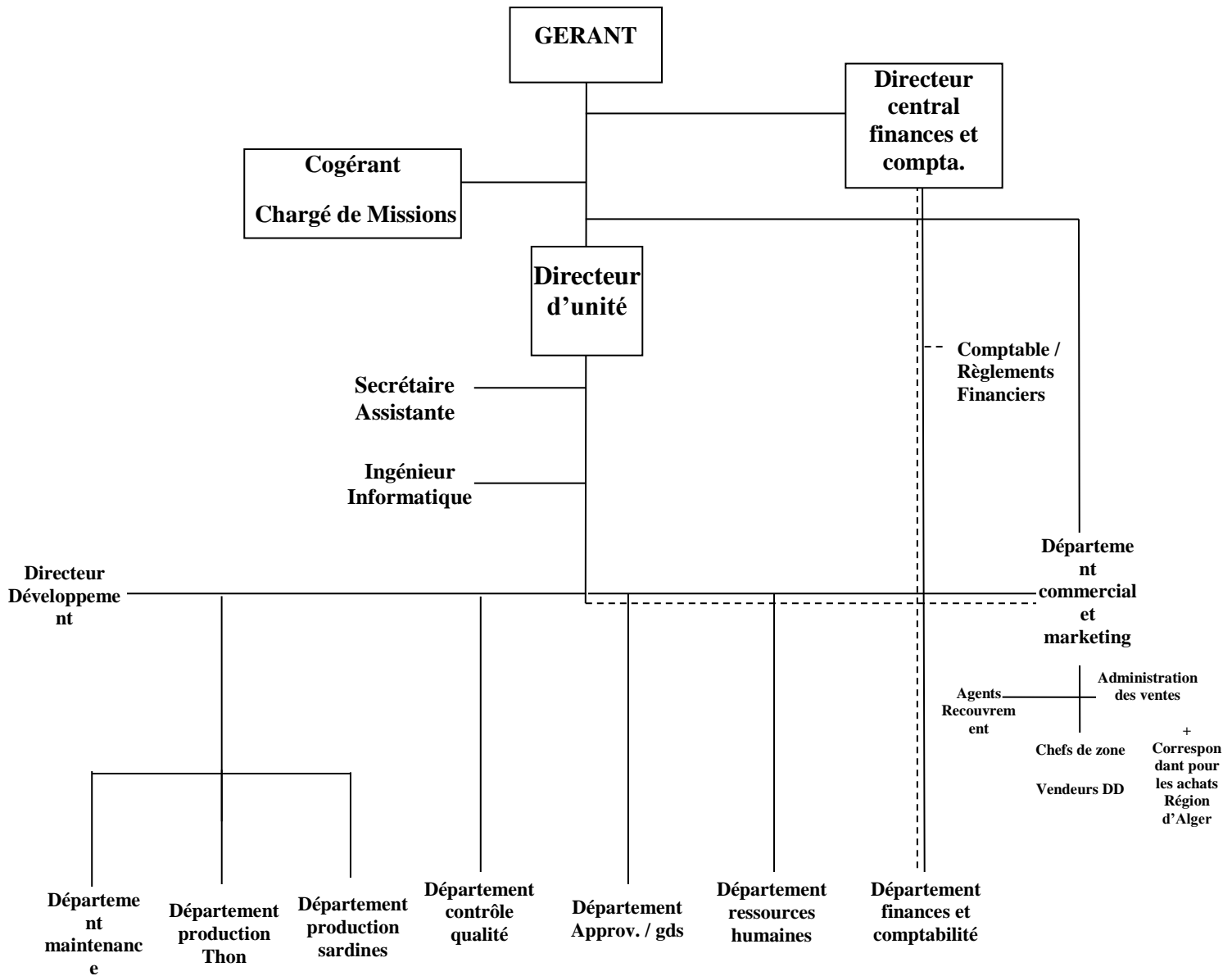


Table des matières :

Résumé

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction Générale02

Chapitre I : Le cadre conceptuel d'un ERP :

Introduction06

I-1 Le système d'information.....07

1.1 l'information.....07

1.1.1 Définition08

1.2 Le système.....08

1.2.1 Définition.....08

1.2.2 L'objectif de système09

1.3 Définition du système d'information09

1.3.1 Rôle des systèmes d'information dans l'organisation.....09

1.3.2 L'objectif du système d'information10

I-2 L'ERP un outil émergent dans l'informatique de gestion.....11

2.1 Définition12

2.2 Evolution de l'ERP13

2.3 Caractéristique générale des système ERP17

2.4 Architecture modulaire d'un ERP18

I-3 Les avantages et les inconvénients des systèmes ERP19

3.1 Les avantages19

3.2 Les inconvénients22

3.3 L'apport des ERP en entreprise26

3.3.1	L'impact sur la performance financière	26
3.3.2	L'impact sur la dimension organisationnelle	27
3.3.3	L'impact sur la dimension humaine	30
Conclusion		31

Chapitre II : Processus de la mise en place d'un ERP

Introduction	33
---------------------------	-----------

II-1 Les phases de la mise en place d'un ERP	34
1.1 La planification	34
1.2 L'analyse opérationnelles	36
1.3 Formation de l'équipe de projet	36
1.4 L'adéquation et la configuration	36
1.5 La simulation de la taille réelle	36
1.6 La fermeture des trou fonctionnel	37
1.7 Les modifications spécifiques	38
II-2 Les risques du projet ERP	39
2.1 Définition	39
2.2 Les facteurs de risque dans les projet ERP	40
II-3 Le succès du projet ERP	48
3.1 Définition	50
3.2 Le cadre des facteurs de succès critique	51
Conclusion	56

Chapitre III : Les enjeux opérationnels liés à la mise en place d'un ERP au sein SARL CAPTEN

Introduction	58
---------------------------	-----------

III-1 Présentation de l'entreprise	59
1-1 Introduction.....	60
1-2 La démarche engagée par l'entreprise	61
1-3 Les actions d'entreprises et réalisées	62

1-4 Les chiffres marquants de l'exercice 2017	63
III-2 Méthodologie de recherche	66
2-1 Stratégie de recherche	67
2-2 Méthode de collecte des données	69
2-2-1 Données secondaire	69
2-2-2 Données primaire	69
2-2-3 Entretien	70
2-3 Analyse des données	71
2-3-1 L'analyse de contenu	72
2-3-2 Analyse qualitative et comparative	72
III-3 Présentation des résultats	73
3-1 L'analyse des résultats	73
3-1-1 Eléments qui poussent les entreprises vers les système ERP.....	74
3-1-2 Avantages des système ERP	75
3-1-3 Inconvénients des système ERP	78
3-1-4 Facteurs de risque pendant l'implantation	80
3-1-5 Facteurs de succès de projet ERP	82
3-1-6 Stratégie et gestion de changement	84
Suggestions et Recommandations	85
Conclusion.....	86
Conclusion Générale	88
Bibliographie	
Annexes	
Tables des matières	

Chapitre I

Chapitre II

Chapitre III

Annexes

Introduction

Conclusion

Bibliographie