

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme Master en  
Sciences Commerciales**

**Option : Management et Entrepreneuriat**

**THEME :**

**La contribution des ERP dans l'amélioration de  
gestion d'une entreprise**

**ETUDE DE CAS :**

**SDG Consulting –VERY NET**

**Elaboré par :**

**Mme. Ghada SIOUDA**

**Encadré par :**

**Mme. Meriem CHERFOUH**

**Maître de conférences classe « A »  
à EHEC Alger**

**5<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2018**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**  
**EHEC**

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme Master en  
Sciences Commerciales**

**Option : Management et Entrepreneuriat**

**THEME :**

**La contribution des ERP dans l'amélioration de  
gestion d'une entreprise**

**ETUDE DE CAS :**

**SDG Consulting –VERY NET**

**Elaboré par :**

**Mme. Ghada SIOUDA**

**Encadré par :**

**Mme. Meriem CHERFOUH**

**Maître de conférences classe « A »  
à EHEC Alger**

**5<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2018**

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à la mémoire de :*

*Mon père parti trop tôt, et à mon grand-père j'espère qu'ils sont fiers de moi et qu'ils apprécient cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part de leur fille qui a toujours prié pour eux*

*Je dédie ce travail :*

*A ma chère maman,*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers toi, que tu saches que l'amour que tu me donnes continue à m'animer et me permet d'envisager l'avenir comme un défi.*

*Qu'il soit l'expression de ma profonde gratitude et ma grande considération pour toi maman,*

*Puisse DIEU te prêter longue vie, santé et bonheur.*

*A mes grands-parents, mon oncle Alaoua, à mami Ourida et à toute ma famille*

*A mes chères Isra et Narimène qui m'ont toujours aimé et soutenu*

*A mes chères amies*

*Zahra, Abir, Kouki, Rima, Noudjoud, Hadjer,*

*Et à Walid*

*En témoignage de l'amitié qui nous uni et des souvenirs de tous les moments que nous avons passé ensemble je vous dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de santé et de bonheur*

*Et A tous mes collègues*

*Ghada .*

## *Remerciements*

*Avant tout, mes remerciements les plus sincères vont à DIEU pour la réussite et le succès réalisé tout au long de mon cursus universitaire.*

*Mes profonds remerciements vont à ma chère maman, qui a toujours été là pour moi, « Tu as tout sacrifié pour moi n'épargnant ni santé ni efforts. Tu m'as donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance.»*

*Je tiens tout particulièrement à remercier Mme. Meriem CHERFOUH qui a dirigé ce travail, pour sa disponibilité, son soutien, ses conseils et surtout ses encouragements. J'ai beaucoup appris à ses côtés et je lui adresse toute ma reconnaissance.*

*Je remercie mon promoteur M. Brahim DERAREDDJA, pour tous ses efforts, ses conseils et surtout sa disponibilité, il a beaucoup œuvré pour la mise en valeur de mon travail.*

*Et également à l'ensemble du personnel de SDG Consulting pour leur accueil sympathique et leur contribution professionnelle tout au long de mon stage. Je tiens à souligner que l'ambiance générale du stage a été très agréable.*

*Qu'il me soit permis de remercier particulièrement mon cher ami Abderezak TOUATI pour ses encouragements, son soutien inconditionnel et enfin pour sa sincère amitié et confiance.*

*Je voudrais également remercier toute ma famille et mes plus proches amis, ils m'ont toujours soutenu, encouragé et aidé.*

*Je remercie toute personne qui m'a aidé tout au long de mon cursus de près ou de loin.*

*MERCI A TOUS*

## Résumé

Depuis la fin des années 90, les entreprises utilisent de plus en plus les ERP (Enterprise Resource Planning). Les causes de cette adoption peuvent être différentes : certaines entreprises l'ont fait pour éviter les complexités de gestion et certaines pour suivre leurs activités et leurs performances. Cette tendance va avec nombreuse recherches en ce qui concerne le développement massif de l'utilisation des ERP dans les entreprises et leur fonctionnement.

Dans la première partie de cette étude, nous avons cherché à analyser les différentes théories sur le système d'information et les ERP. En effet les premiers résultats de cette recherche nous a permis de constater que les systèmes d'entreprise ont été considéré comme un outil organisationnel et stratégique par les entreprises. Cependant, depuis quelques années jusqu'à maintenant, certains auteurs ont allégé le nombre important d'échecs dans de tels projets, et ont proposé différents raisons pour cela.

A travers une enquête qualitative, réalisée à partir des entretiens et une étude quantitative réalisé questionnaire, nous avons essayé d'analyser la position de l'ERP, à quel point contribue dans l'amélioration de gestion de l'entreprise et comment les entreprises gèrent ce changement.

**Mots clés : ERP , Système d'information, Stratégie, Organisation , Amélioration**

## **Abstract**

Since the end of the 90s, companies have been using ERP (Enterprise Resource Planning) more and more. The causes of this adoption may be different: some companies have done it to avoid management complications , some to track their activities and performance. This trend goes along with numerous researches regarding the massive development of the use of ERP in companies and their operations .

In the first part of this study, we sought to analyze the different theories on the information system and the LES. Indeed the first results of this research

We have found that enterprise systems have been considered as an organizational and strategic tool by companies. However, in recent years

now, some authors have lightened the large number of failures in such projects, and have proposed different reasons for this.

Through a qualitative survey, conducted from the interviews and a quantitative questionnaire, we tried to analyze the position of the ERP, how much contributes in improving the management of the company and how companies manage this change.

**Keywords: ERP, Information System, Strategy, Organization, Improvement**

## ملخص

منذ نهاية التسعينات، والشركات تستخدم تخطيط موارد المؤسسات أكثر فأكثر، قد تكون أسباب هذا التبني مختلفة: بعضها فعل ذلك لتجنب مضاعفات الإدارة، بعضها لتتبع أنشطتها وأداءها. هذا الاتجاه يتوافق مع العديد من الأبحاث المتعلقة بالتطوير الهائل لاستخدام تخطيط موارد المؤسسات في الشركات وعملياتها.

في الجزء الأول من هذه الدراسة، سعينا لتحليل النظريات المختلفة على نظام المعلومات وموارد المؤسسات في الشركات. في النتائج الأولى لهذا البحث وجدنا أن أنظمة المؤسسة قد تم اعتبارها أداة تنظيمية واستراتيجية من قبل الشركات. ومع

ذلك، في السنوات الأخيرة حتى الآن، قام بعض المؤلفين بتخفيف العدد الكبير من حالات الفشل في مثل هذه المشاريع، واقترحوا أسبابا مختلفة لذلك.

من خلال مسح نوعي، تم اجراءه من المقابلات والاستبيان الكمي، حاولنا تحليل موقف تخطيط موارد المؤسسات، وكيف يساهم في تحسين إدارة الشركة وكيف تدير الشركات هذا التغيير.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط موارد المؤسسات، نظام المعلومات، الاستراتيجية، التنظيم، التحسين

## LISTE DES FIGURES

<b>Chapitre I</b>	<b>Page</b>
Figure I-1 Les cinq objectifs du SI .....	08
Figure I-2 Flux d'entrée et de sortie du système opérant .....	11
Figure I-3 Progiciel de gestion intégré .....	15
Figure I-4 : Les marchés satellites du marché ERP .....	22
Figure I-5 : Les parts de marché des ERP en 2017 .....	23
Figure I-6: les types des bénéfices réalisés .....	24
Figure I-7: Les Taux des bénéfices réalisés en 2017 .....	24
<b>Chapitre II</b>	
Figure II-1 Les six domaines de l'ERP .....	30
Figure II-2 Activités principales par phase .....	39
Figure II-3 : Analyse SWOT ERP .....	48-49
Figure II-4 : SAP Business One gère tout l'écosystème de l'entreprise .....	51
<b>Chapitre III</b>	
Figure III-1 : SAP Business One .....	59
Figure III-2 : SAP S/4 HANA .....	60
Figure III-3 : Organigramme SDG Algérie .....	61
Figure III-4 : les phases de l'AIP .....	68
Figure III-5 : La préparation du projet .....	71
Figure III-6 : La conception générale .....	72
Figure III-7 : La réalisation du projet .....	73
Figure III-8: Préparation du démarrage .....	75

Figure III-9 : L'étape du basculement .....	76
Figure III-10: La mise en production et support .....	77
Figure III-11 : répartition par sexe.....	89
Figure III-12 : répartition par âge .....	90
Figure III-13 : répartition par ancienneté .....	91
Figure III-14 : répartition selon le poste occupé .....	92
Figure III-15 : la réponse des interrogées .....	93
Figure III-16 : les motivations pour la mise en œuvre de l'ERP .....	93
Figure III-17 : la prise en compte des exigences .....	94
Figure III-18 : les modules implémentés .....	95
Figure III-19: la réponse des interrogées .....	96
Figure III-20: facteurs de gestion du changement .....	97
Figure III-21 : les réponses des interrogées.....	98
Figure III-22: les avantages de l'ERP .....	99
Figure III-23: les facteurs critiques lors de l'implémentation .....	100
Figure III-24 : les paramètres organisationnels influençant le choix de la stratégie de mise en œuvre .....	101
Figure III-25 : le rôle de l'ERP dans la facilitation de la prise de décision .....	102

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Chapitre I</b>	<b>Page</b>
Tableau I-1 : Les finalités du système d'information.....	10
Tableau I-2 : Exemple de bénéfices attendus d'un ERP .....	18
 <b>Chapitre II</b>	
Tableau II-1 : Phase de lancement .....	34
Tableau II-2 : Phase de conception .....	35
Tableau II-3 : Phase de réalisation .....	36
Tableau II-4 : Phase d'intégration .....	37
Tableau II-5 : Phase de passage en production .....	38
Tableau II-6 : Synthèse des bénéfices possibles liés à une meilleure productivité :....	43
 <b>Chapitre III</b>	
Tableau III-1 : Partenaires Technologiques de SDG .....	62
Tableau III-2 : Clients de SDG Group en Algérie .....	62
Tableau III-3 : clients bénéficiaire des services de SDG .....	62
Tableau II-4 : Quelques risques de l'implémentation .....	69
Tableau III-5 : Présentation des interviewés .....	81
Tableau III-6 : répartition par sexe .....	89
Tableau III-7: répartition par âge .....	90
Tableau III-8 : répartition par ancienneté .....	90
Tableau III- 9: répartition selon le poste occupé .....	91
Tableau III-10 : la réponse des interrogées .....	92

Tableau III-11 : les motivations pour la mise en œuvre de l'ERP .....	93
Tableau III-12 : la prise en compte des exigences .....	94
Tableau III-13 : les modules implémentés .....	95
Tableau III-14: la réponse des interrogées .....	96
Tableau III-15 : facteurs de gestion du changement.....	96
Tableau III-16: la réponse des interrogées .....	97
Tableau III-17: les avantages de l'ERP .....	98
Tableau III-18: les facteurs critiques lors de l'implémentation .....	99
Tableau III-19: les paramètres organisationnels influençant le choix de la stratégie de mise en œuvre.....	100
Tableau III-20 : le rôle de l'ERP dans la facilitation de la prise de décision .....	101

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>SI</b>	Système d'information
<b>ERP</b>	Entreprise Ressource Planning
<b>TIC</b>	Technologies d'information et Communication
<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>PGI</b>	Progiciel de Gestion Intégrée
<b>SAP</b>	Systems Application and Products for Data Processing
<b>TCO</b>	Total Cost of Ownership
<b>IBM</b>	International Business Machines
<b>BPA</b>	Business Process Analysis
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>PI</b>	Process Integration
<b>SCM</b>	Supply Chain Management
<b>BO</b>	Business Objects
<b>TPE</b>	Toute Petite Entreprise
<b>FIFO</b>	First In First Out
<b>SDG</b>	Stratégie Décision Gouvernance
<b>AIP</b>	Accelerated Implementation Program
<b>DSI</b>	Directeur Système d'information

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION GENERALE

<b>Chapitre I : L'aspect théoriques des systèmes d'information .....</b>	<b>5</b>
Section 01 : La notion du système d'information .....	6
Section 02 : Présentation générale de l'ERP.....	13
Section 03 : Le marché actuel de l'ERP .....	21
<b>Chapitre II : La démarche de la mise en place de l'ERP.....</b>	<b>26</b>
Section 01 : La démarche d'intégration de l'ERP .....	27
Section 02 : L'efficacité de la mise en place de l'ERP .....	40
Section 03 : L'ERP « SAP » .....	46
<b>Chapitre III : L'intégration d'un ERP étude de cas .....</b>	<b>55</b>
Section 01 : Présentation de SDG Group.....	56
Section 02 : Présentation du cas d'étude « VERY NET » .....	63
Section 03 : Enquête sur l'utilisation des ERP au sein de l'entreprise VERY .....	78

## Conclusion générale

## Bibliographie

## Annexes

# **Introduction générale**

## Introduction générale :

Le célèbre adage de **Karl Marx** qui stipule que « *Celui qui ne connaît pas l'histoire est condamné à la revivre* » semble être une motivation suffisante pour justifier la course derrière le déploiement des technologies de l'information.

Aujourd'hui, la majorité des entreprises capitalisent sur l'adoption des solutions fiables et performantes qui soutiennent leurs activités et qui visent à améliorer l'efficacité opérationnelle ainsi que la performance organisationnelle, afin d'archiver et gérer la masse importante d'informations produite chaque jours, chaque heure et chaque minute, pour atteindre une meilleure gestion et une meilleure vision pour la prise de décision. Ces entreprises subissent une pression concurrentielle, engendrée par l'environnement instable qui devient très compétitif, pour se distinguer dans un marché donné, chaque entreprise doit prendre en considération les exigences de sa clientèle en offrant une gamme de produits et des prestations de services différentes à celle des concurrents.

L'ERP (Entreprise Ressource Planning) se présente parmi les solutions les plus sûres, et qui a pour objectif de mettre en réseau, par une base de données unique, l'ensemble des données relatives aux fonctions de l'entreprise. Le choix d'adoption se justifie comme étant une technologie d'organisation dont le changement touche essentiellement le volet structurel de l'entreprise et ses processus de gestion.

Ainsi, il nous est apparu intéressant de traiter la contribution des ERP dans l'amélioration de gestion des entreprises, en illustrant le propos par un cas pratique vécu dans une PME.

Le choix de ce thème a été inspiré par son actualité et son lien directe avec l'option choisi au cours du cursus universitaire et particulièrement en se spécialisant en « Management et entrepreneuriat ».

Notre étude consistera à illustrer l'importance et la contribution de l'ERP dans l'amélioration de gestion dans une organisation de production en répondant à la problématique qui s'articule autour de la question suivante : **Comment les ERP peuvent être un levier d'amélioration de gestion d'une organisation ?**

De cette problématique découlent les sous-questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'un ERP et quel est son impact dans la gestion d'une entreprise ?
- Est-ce-que l'ERP permet à l'entreprise d'avoir une meilleure maîtrise de son système d'information ?
- Comment peut l'ERP rendre l'entreprise plus performante ?

Pour répondre à ces questions, il nous semble important d'examiner les hypothèses suivantes :

- 1- **Hypothèse 01** : l'ERP est un progiciel de gestion intégrée qui permet d'améliorer la gestion de l'entreprise
- 2- **Hypothèse 02** : la mise en place d'un ERP permet à l'entreprise d'avoir une maîtrise de son système d'information.
- 3- **Hypothèse 03** : l'ERP permet à l'entreprise d'être plus performante en maîtrisant son activité.

Afin d'affirmer ou infirmer ces hypothèses nous avons adopté deux méthodes :

- Une méthode descriptive qui consiste à présenter les notions clés de notre études à savoir le système d'information et l'ERP et ce grâce à des outils essentiellement bibliographiques telle que les ouvrages, les travaux universitaires et une webographie.
- Une méthode principalement analytique, à travers l'analyse de l'existant chez SDG Consulting et son client l'entreprise VERY NET,

Concernant notre étude de cas, d'abord, en se basant sur des documents fournis par l'intégrateur SDG Consulting et après avoir la permission de partage des données de la part de son client VERY NET, nous avons effectué une étude qualitative pour pouvoir ressortir le changement induit par l'implémentation de l'ERP SAP au niveau de VERY NET depuis 2016 en se basant sur l'analyse des entretiens effectués auprès de la responsable de système d'information de VERY NET et le consultant de SDG Consulting. Ensuite, nous avons aussi, effectué une étude quantitative pour pouvoir confirmer les résultats obtenus des entretiens et avoir des résultats quantitatifs par l'élaboration d'un questionnaire destiné aux différents utilisateurs de l'ERP (DSI, Responsables Système d'Information et consultants).

Pour accomplir ce travail nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre sera destiné à introduire deux aspects théoriques des systèmes d'information, ses caractéristiques, ses objectifs et finalités et ses différentes approches. Et l'ERP, ses caractéristiques, ses bénéfices et son marché actuel.

Le deuxième chapitre concernera la démarche de la mise en place de l'ERP, son intégration, l'efficacité de la mise en place de ce dernier et enfin l'introduction de l'ERP SAP qui est le premier progiciel utilisé dans le monde cela éclaircira d'avantage la partie pratique.

Et enfin, le troisième chapitre portera sur la présentation de l'organisme d'accueil SDG GROUP et son client VERY NET qui représente notre cas d'étude ainsi qu'une analyse de son existant et l'analyse des résultats de l'enquête menée basés sur l'analyse des entretiens effectués au sein des deux organisme et le questionnaire destiné au différents utilisateurs de l'ERP.

# **Chapitre Premier**

## **L'aspect théorique des systèmes d'information**

La notion du système d'information se déplace alternativement entre la dimension de la technique informatique et celle du pilotage de l'organisation, ce dernier est le fruit de la diffusion de la technologie informatique dans les entreprises. La technologie informatique est désormais partout dans notre vie personnelle mais surtout professionnelle.

Aujourd'hui, l'évolution des entreprises vers plus de réactivité, de décentralisation, d'implication individuelle, et plus d'autonomie ne signifie qu'une chose : un besoin plus grand d'informations et de systèmes pour les organiser. L'information se trouve au cœur de l'entreprise, elle est présente dans tous les départements, de la production à la comptabilité, en passant par les ressources humaines, le commerce, les services, etc. La situation des systèmes d'information est en développement avec le développement du marché en termes d'innovation tout en permettant l'optimisation des processus de gestion, la compréhension et la maîtrise des rouages essentiels par les managers. C'est pourquoi, dans la première partie on tentera de présenter les concepts de base liée aux notions de systèmes d'information et dans la deuxième on essaiera de donner une projection sur les ERP, les concepts de bases vu que les progiciel de gestion intégrés font partie des systèmes d'information.

## **Section 1 : La notion du Système d'information**

L'univers des systèmes d'information peut apparaître comme un monde réservé à quelques initiés, tant que la sémantique et les pratiques sont différentes d'une entreprise à une autre.

### **1-1 Définition & le rôle du Système d'information :**

#### **1-1.1 Définition :**

*« Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures, etc., permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données ; textes, images, son, etc.), dans et entre les organisations »<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> Robert REIX, « *Système d'information et management des organisations* », 5ème éditions, Vuibert, Paris, 2004, p.3.

Un système d'information peut être défini comme étant «*Un ensemble organisé d'éléments qui permet de regrouper, de classifier et de diffuser de l'information sur un phénomène donné*»<sup>2</sup>.

«*Un système d'information est l'ensemble d'activités qui saisissent, stockent, transforment et diffusent des données sous un ensemble de contraintes appelées l'environnement du système. Des inputs (données) sont émis par une ou plusieurs sources et traités par le système, lequel utilise aussi des données entreposées préalablement. Les résultats du traitement (outputs) sont transmis à une ou plusieurs destinations ou mettent à jour des données entreposées*»<sup>3</sup>.

D'après ces définitions nous constatons qu'un système d'information ne se résume pas en un assemblage de technologies seulement, mais dans le stockage, la préservation, l'exploitation et l'échange des informations pour automatiser des tâches reproductibles de façon plus sécurisée ou permettre aux utilisateurs d'accéder à l'information indispensable dans le but d'agir rapidement.

### **1-1.2 Le rôle du SI :**

Un SI a un double rôle :

- 1- Un rôle descriptif : permet de donner la perception exacte de l'état de l'organisation (ex : bilan comptable)
- 2- Un rôle de traitement et de circulation de l'information organisatrice (ex : transmission des ordres ...)

Un système d'information est donc considéré comme un sous-système du système d'entreprise, qui produit des informations pour accompagner les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision.

Tout système d'information est constitué par :

- L'ensemble des informations formelles circulant dans l'entreprise ;
- L'ensemble des procédures, des moyens humains et des techniques utilisés pour rechercher et traiter ces informations.

---

<sup>2</sup> Roussel DE COURCY, « *Les systèmes d'information en réadaptation* », éditions réseau international CIDIH et facteurs environnementaux, Québec, 1992, p. 10.

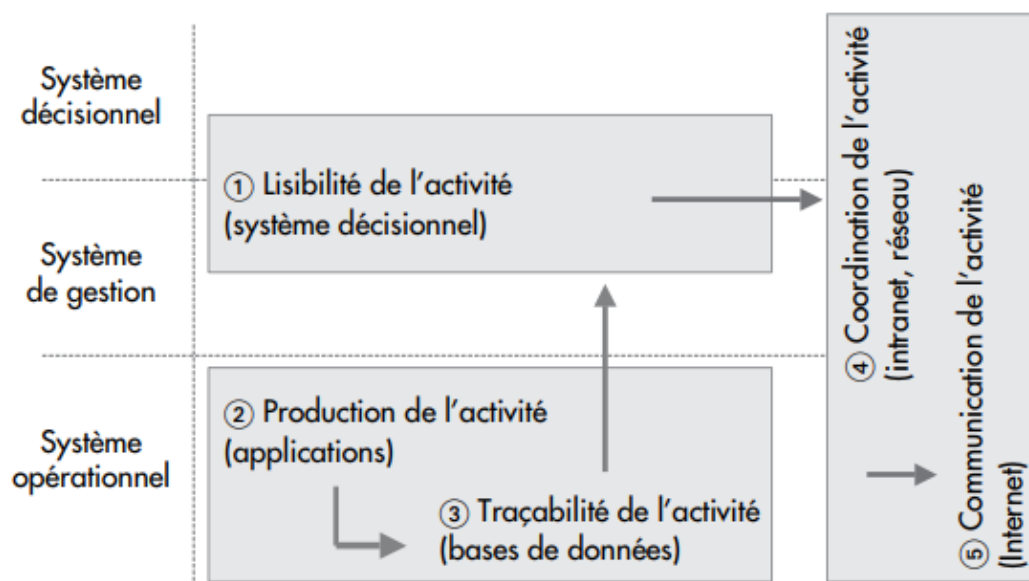
<sup>3</sup> Suzanne RIVARD et Jean TALBOT, « *Développement de système d'information* », 3<sup>me</sup> édition, Presse de l'université du Québec (Presse HEC), Canada, 2002, p.20.

## 1-2 Les objectifs & finalités du système d'information :

### 1-2.1 Objectifs :

Le système d'information est une fonction ressource pour l'entreprise dans son ensemble. Dans cette optique systémique, nous pouvons représenter le SI par cinq objectifs.<sup>4</sup>

**Figure I-1** Les objectifs du SI



**SOURCE :** David AUTISSIER, Valérie DELAYE « *Mesurer la performance du système d'information* », EYEROLLES édition d'organisation, Paris, 2008, P60

Le système d'information est d'abord un outil de production de l'activité. Il permet, au travers des applications informatiques, de produire de l'activité.

Par exemple, une application de gestion des payes produit, entre autres, les bulletins de paye avec un degré d'automatisation pouvant aller jusqu'à ne nécessiter aucune intervention humaine.

De plus en plus d'activités sont réalisées, avec l'outil informatique et des applications qui automatisent des actions réalisées auparavant manuellement. Le grand intérêt des applications informatiques est qu'elles réalisent des traitements et mémorisent en même temps les ressources et les résultats de ces mêmes traitements. Elles stockent toutes les

<sup>4</sup> David AUTISSIER, Valérie DELAYE « *Mesurer la performance du système d'information* », EYEROLLES édition d'organisation, Paris, 2008, P60, 61.

informations dans une logique de traçabilité, de telle manière qu'il est possible de retrouver un historique très rapidement. Les informations sont sauvegardées et stockées dans des bases de données. Une fois stockées sur un support informatique, les informations peuvent être facilement traitées et lues avec des applications décisionnelles.

L'information produite, stockée et lue est également disponible pour être communiquée dans une logique de coordination intra-entreprise *via* les réseaux et intranets, ou interentreprises et grand public avec Internet.

La communication intra ou inter peut également être un lieu de production (portail e-business par exemple) alimentant la boucle des cinq objectifs.

### **1-2.2 Finalités :**

Selon J.L. Peau celle, il est possible d'identifier (03) trois finalités<sup>5</sup> principales du système d'information :

- **La décision :**

Le système d'information permet d'automatiser un certain nombre de décisions qui se traduisent par des actions appropriées. Il met aussi à la disposition des décideurs les éléments nécessaires à la prise de décision et permet d'étudier les conséquences prévisibles de celle-ci. Il possède donc une finalité d'aide à la décision. Mais l'ordinateur ne doit en aucun cas se substituer au décideur ; le SI ne peut fournir toute l'information nécessaire aux décisions les plus importantes, qui sont exceptionnelles ;

- **Le contrôle :**

Le système d'information doit être la mémoire de l'organisation en traitant les informations concernant son passé. Cet historique de situations permet un contrôle de l'évolution de l'organisation en détectant les situations anormales ;

- **La coordination :**

Le SI doit également traiter les informations concernant le présent de l'entreprise afin de coordonner l'action des différents sous-systèmes.

---

<sup>5</sup> Michel DARBELET, Laurent LAZARD et Michel SCARAMUZZA, « *l'essentiel sur le management* », 5ème éditions, Foucher, Paris, 2006 p.321.

A chacune de ces trois finalités correspond une série d'impératifs qui déterminent la fiabilité et la qualité du système d'information.

**Tableau I-1 : Les finalités du système d'information**

<b>Finalité du SI</b>	<b>Information portant sur:</b>	<b>Impératifs de qualité du SI</b>
<b>Décision</b>	Le futur	-Rapidité -Pertinence des décisions
<b>Contrôle</b>	Le passé	-Exactitude -Fiabilité
<b>Coordination</b>	L'action à réaliser	-Rapidité -Exactitude

**SOURCE :** Michel DARBELET, Laurent LAZARD et Michel SCARAMUZZA: *l'essentiel sur le management*, 5ème éditions, Foucher, Paris, 2006 p.321.

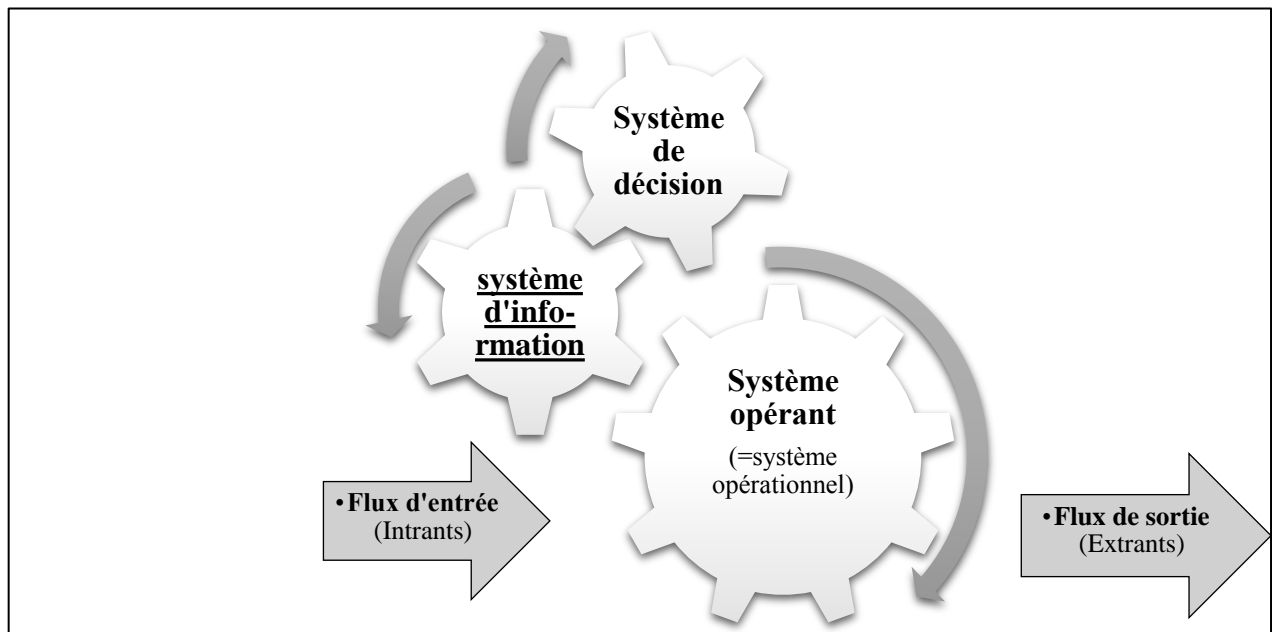
### **1-3 Les différentes approches du système d'information:**

#### **1-3.1 Informations internes :**

Le traitement des informations internes à l'entreprise conduit à s'interroger sur la conception même d'un système d'information.

Le principe de base sollicite qu'un système d'information est réalisé dans l'optique de la décision et pour objectif de fournir des flux d'entrée (ou intrants) au système de décision ; dont les choix détermineront les flux de sortie du système opérant.

Par exemple, un grave défaut de fabrication d'un produit provoque une chute des ventes. Le système d'information informe le directeur de la production (flux d'entrée) qui décide de modifier le procédé de fabrication, entraînant par la même une amélioration de la fiabilité du produit (flux de sortie).

**Figure I-2** Flux d'entrée et de sortie du système opérant

**SOURCE :** POTIER, (J) et Jean de GRAEVE : « *management et acteurs* », éditions Sapiientia, 2001, Paris, P 2

La conception traditionnelle du système d'information vise à définir, dans un premier temps, un répertoire de décisions à prendre, puis à déterminer les informations dont on a besoin, avant de construire le système d'information.

Mais ils s'avèrent difficile de prévoir à l'avance toutes les décisions à prendre et de déduire les informations nécessaires à la prise de décision.

C'est pourquoi cette première conception du système d'information a été progressivement éliminée au profit d'une nouvelle approche ; la réussite de l'entreprise dépend de la façon dont elle gère ses propres ressources humaines, financières, matérielles et en produits. Ces ressources constituent des flux qui traversent l'entreprise.

Un système d'information doit être construit autour de ces ressources, et procurer au système de décision les informations nécessaires, à partir des flux de ressources et de leurs modifications;

### **1-3.2 Informations externes :**

Le système peut les intégrer en permanence dans une base de données (ensemble de données structurées et organisées pour répondre aux besoins des différents utilisateurs, et géré par un logiciel spécialisé), ou faire appel au coup par coup à des ressources externes (banques de données, publications spécialisées).

### **1-4 L'impact des SI sur l'entreprise :**

Généralement les entreprises cherchent à atteindre trois types d'effets en développant des projets de système d'information : la réduction des coûts, la création de la valeur ajoutée et une modification de l'organisation des processus.

#### **1-4.1 La réduction des coûts :**

Depuis le début de l'informatique jusqu'à les années quatre-vingt, la baisse des coûts a été la principale motivation des entreprises pour développer leur systèmes d'information en automatisant les tâches quotidiennes et améliorant la qualité des opérations dans plusieurs domaines, par exemple : la comptabilité, la gestion des stocks, des ventes... . Les systèmes informatisés ont permis d'augmenter les volumes d'activité à effectif constant pour rester compétitives sur leurs marchés.

#### **1-4.2 La valeur ajoutée :**

La valeur ajoutée peut procéder d'une innovation produit, par exemple l'amélioration de la sécurité des véhicules du fait de l'utilisation de systèmes électroniques embarqués, de la mise à disposition de nouveaux services (géolocalisation d'un véhicule), d'une plus grande disponibilité du service et un meilleur contact client. Les TIC sont considérés aussi comme nouveaux secteurs d'activité, comme le commerce électronique et les activités qui sont développés exclusivement sur internet (Google, EBay, Amazon).

#### **1-4.3 La modification de l'organisation des processus**

L'optimisation des processus et l'amélioration de l'organisation sont le principal moteur des nouveaux projets en systèmes d'information qui est un outil d'amélioration du fonctionnement, car plusieurs entreprises voient dans la mise en œuvre des ERP le moyen d'optimiser leur activité.

La modification de l'organisation des tâches sont inséparables des évolutions des systèmes d'information dans les entreprises, elles doivent essayer de trouver la meilleure adéquation entre sa stratégie, ses processus, sa structure, ses hommes et son système d'information, tout en profitant des opportunités liées aux évolutions de son environnement et de la technologie. Dans ce processus d'adaptation, le SI vient influencer l'organisation et contribuer au changement des processus et de l'organisation du travail tout en offrant des opportunités stratégiques.

#### **1-4.4 Le SI comme leviers de productivité des entreprises :**

Les SI sont des atouts qui sont utilisés pour optimiser et automatiser certains processus de l'entreprise, leurs usage permet de gagner du temps, d'économiser des ressources, d'éviter les déplacements inutiles, d'éviter les erreurs, d'assurer un meilleur suivi, ...etc. surtout pour les PME les TIC sont un moyen de compensation de leurs faiblesses et d'accentuer leurs forces.

Ces entreprises peuvent :

- Avoir une meilleure vision des évolutions grâce à la veille;
- Grâce aux réseaux professionnels elles peuvent mieux interagir avec les partenaires internationaux ;
- Réduire leurs coûts....etc.

Les TIC sont devenus un élément primordial aujourd'hui puisque toutes les entreprises évoluent dans une économie de l'information, une économie où la connaissance et la maîtrise des informations stratégiques sont essentielles pour devenir et rester leader.

### **Section 02 : Présentation générale de l'ERP**

L'évolution de l'informatique vers plus l'information, plus de partage, plus d'intégration et plus de flexibilité est un des facteurs essentiels qui explique le succès grandissant des ERP auprès des entreprises. Ces derniers sont spécialisés en systèmes de gestion intégrés des ressources humaines, de la relation client, de la chaîne logistique et plusieurs outils de « Business Intelligence » viennent pour compléter et aider dans la connaissance complète des évènements et dans la prise de décision.

## **2-1 Définitions et caractéristiques des ERP :**

Le mot ERP signifie « **Enterprise Ressources Planning** » qui désigne une application informatique qui permet à une entreprise de gérer et d'optimiser l'ensemble de ses ressources.

L'ERP couvre plusieurs domaines à haut niveau,

- La gestion comptable et financière ;
- Le contrôle de gestion ;
- La gestion de production (Manufacturing Ressources Planning) ;
- La gestion des achats et des stocks ;
- L'administration des ventes ;
- La logistique (Distribution Requirements Planning) ;
- La gestion de la trésorerie ;
- La paie (Serena, Personna), etc.

Néanmoins, toute technologie a ses défauts qui proviennent paradoxalement de leurs qualités, ils sont difficiles et longs à mettre en œuvre car ils demandent la participation de nombreux acteurs, ils sont aussi rigides et délicats à modifier.

### **2-1.1 Définition :**

De tous les types de logiciels existant aujourd'hui sur le marché, l'ERP est sans aucun doute le type de logiciel intégré le plus avancé dans la recherche d'une entreprise informatisée intégralement et de façon optimale.

L'acronyme ERP signifie "**Enterprise Resource Planning**" traduit en français par **Logiciel de gestion intégrée ou PGI**.

Un ERP est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution l'approvisionnement, le commerce électronique.<sup>6</sup>

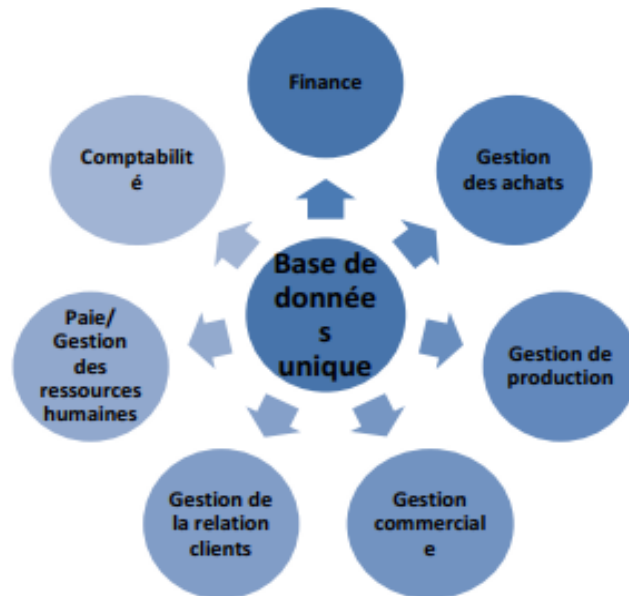
Il est aussi défini comme une « application informatique paramétrable, modularité et intégrée, qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un

---

<sup>6</sup> Définition du grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française (OLF) [BAUD 2005].

référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard »<sup>7</sup>  
 De manière plus simple, nous pouvons définir l'ERP comme un produit logiciel paramétrable permettant de gérer les processus de gestion d'une organisation (approvisionnement, production, gestion commerciale, finances, ressources humaines, etc.). Un ERP regroupe, autour d'une base de données *unique*, des composants logiciels intégrés de manière *modulaire* et s'appuyant sur un référentiel unique définissant les données et les règles de gestion.<sup>8</sup>

**Figure I- 3** Progiciel de gestion intégré



**SOURCE :** DCG 8 Système d'information de gestion Manuel et applications

Un ERP est paramétrable de façon à pouvoir être adapté aux besoins d'une organisation donnée. Le paramétrage permet de définir les règles de gestion de l'application en fonction des processus de l'organisation, il peut être complété par le développement de l'application destinée à interfacier l'ERP avec d'autres applications.

Le Progiciel de Gestion Intégré, intègre différentes fonctionnalités auparavant assurées par des logiciels distincts pas forcément totalement compatible entre eux. Du fait de cette intégration, la modification d'une information à partir d'une application se répercute sur les autres applications.

<sup>7</sup> Robert REIX, Bernard FALLERY, Michel KALIKA, Frantz ROWE, « *Système d'information et Management* », Vuibert 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2016.

<sup>8</sup> Jean-François SOUTENAIN, Éric WILLEMS, Patrice SAINTENOY, « *DCG 8 Système d'information de gestion Manuel et applications* », édition Foucher 2012, P 396

Un ERP est conçu pour constituer le socle du système d'information de l'entreprise en couvrant la quasi-totalité de ses processus fonctionnels clé, mais il peut aussi être mis en œuvre de façon partielle en étant limité à quelques domaines fonctionnels.

On distingue deux sortes d'ERP<sup>9</sup> :

➤ □ Les Progiciels ouverts sont des progiciels permettant à l'utilisateur de définir lui-même un certain nombre d'éléments déterminants du fonctionnement et de l'utilisation du produit. Il s'agira par exemple de définir : la structure de stockage des données saisies, la composition et le contenu des différents menus accessibles à l'utilisateur, la définition d'états par l'utilisateur. L'implémentation d'un progiciel Open Source revient moins chère, puisqu'il n'y a pas de coût de licence. En revanche, il faut inclure dans le calcul du coût d'acquisition total les frais de maintenance et de l'assistance technique.

➤ □ Les Progiciels intégrés désignent les Progiciels permettant de couvrir toutes les fonctionnalités d'un même domaine ou fonction (filière) de gestion de l'entreprise. Il reste évidemment à définir le domaine. Ces progiciels nommés ERP propriétaires sont édités par des sociétés et impliquent l'achat d'une licence d'utilisation.

Il est donc bien évident qu'un même progiciel puisse être « ouvert » et « intégré ».

### **2-1.2 Les caractéristiques d'un ERP :**

Qu'est ce qui fait la différence entre un les progiciels et un ERP ? Un progiciel est sectoriel en adressant un besoin spécifique comme par exemple la comptabilité ou bien dédié aux besoins d'un secteur économique, comme par exemple l'hôtellerie ou le domaine hospitalier. Par ailleurs il est souvent orienté sur un secteur d'activités et donc construit pour un type de client/marché.

Les caractéristiques d'un ERP<sup>10</sup> sont les suivantes :

- Dans certain PGI, les différents composants sont appelés "**modules**". Cette nature modulaire permet d'adapter la solution aux besoins de chaque organisation

(en choisissant les composants les plus indispensables) et dans certains cas une mise en œuvre progressive.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Laurent SOURDEAU, Dominique SAUZEAU, « *Les progiciels de gestion, concepts, méthodes, outils, les éditions d'organisation* », P20

<sup>10</sup> Jean-Luc DEIXONNE, *Piloter un projet ERP*, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2011, P 7

<sup>11</sup> Jean-François SOUTENAIN, ERIC Willems, Patrice SAINTENOY: Op.cit., P 397

- La couverture de l'ensemble des besoins en terme de système d'information d'une entreprise : les fonctions commerciales, la production, la logistique, la finance, les ressources humaines, les bureaux d'études, le marketing ... ainsi que la prise en compte automatique des dépendances entre ses fonctions pour mettre l'unicité de la saisie des données, et l'intégration entre les besoins par fonctions et ceux des processus transverses. Ceci requiert le partage d'une base de données unique entre les différents modules.
- La prise en compte des approches multi-sites, multi-disciplines, multidevises, multi-langues, ... qui lui permet d'en faire un produit reconnu et utilisable dans des environnements internationaux.
- L'ergonomie et un système de navigation identique quels que soient les modules qui le composent et qui permettent d'adresser les différentes fonctions ou processus.
- La portabilité sur la base des standards du marché notamment en termes de matériel, de système d'exploitation, de base de données.
- La notoriété de son éditeur pour garantir la maintenabilité du produit relative aux corrections, aux améliorations, aux évolutions technologiques sous réserve d'être resté dans le « standard » du produit, ce qui n'est pas incompatible avec des possibilités d'adaptation.

Au-delà de ces fonctions qui sont le « cœur de savoir-faire » des ERP, ces derniers intègrent la mise à disposition d'une boîte à outils permettant d'adapter et d'intégrer le produit dans un contexte plus large voire de l'utiliser pour intégrer d'autres applicatifs en terme de développement spécifique, et d'échange avec d'autres produits.

**2-2 Les bénéfices fonctionnels attendus d'un ERP :**

**Tableau I-2 :** Exemple de bénéfices attendus d'un ERP

Fonctionnalité	Bénéfice
Prix en temps réel sur les commandes clients	Réduction des erreurs de prix et des efforts manuels
Identification physique automatique des produits à livrer	Réduction des erreurs, élimination de l'identification manuelle des produits
Possibilité d'annuler ou d'inverser une expédition avant facturation	Gain de temps et d'effort pour procéder aux multiples opérations nécessaires
Visibilité sur inventaire et fabrication pour planifier les commandes clients	Réduction de temps et d'effort pour s'engager avec un client
Disponibilité d'un suivi de commande client, de la location à la facturation	Possibilités multiples de recherche et de suivi à n'importe quel moment
Définition de critères client spécifiques pour expédier une révision de produit	Assurance du traitement intégral de la demande spécifique d'un client

**SOURCES :** Jean-Louis TOMAS, Yossi GAL, *ERP et conduite des changements*, DUNOD, P15

**2-3 De l'émergence à la maturité des ERP :**

Une fois positionnées comme une des mutations majeures repositionnons les ERP sur leur cycle de vie :

- **L'émergence<sup>12</sup> dans les années 1990 :** la fin des années quatre-vingts, le début des années quatre-vingt-dix virent apparaître les premières installations, en France, du premier des ERP, SAP R/2<sup>13</sup>, le plus souvent dans les filiales françaises de groupes allemands. Limité au monde des mainframes <sup>14</sup>SAP R/2 n'aurait jamais connu la fantastique « success story » de ce groupe. Ce fut sous Unix que SAP R/3, dès 1993, s'empara du marché. Ceci grâce à une architecture client-serveur, à la généralisation des stations sous Unix et à une mise à disposition rapide après les modules financiers de

<sup>12</sup> Jean-Luc DEIXONNE, Op.cit. P6

<sup>13</sup> SAP R/2 : version qui fonctionnait principalement sur des mainframes

<sup>14</sup>Mainframe : ordinateur central sur lequel étaient regroupées l'ensemble des applications d'une entreprise

ceux de la production, des ventes et des ressources humaines. Ceci permit à SAP d'asseoir sa position de leader de ce marché et d'être ainsi l'initiateur des ERP. Les premières installations se font généralement sur un périmètre réduit par exemple vente-finance -achat car tous les modules ne sont pas encore au même niveau de complétude et de fiabilité. De plus un périmètre plus large effrayait car jusque-là les projets de systèmes d'information étaient limités à un domaine applicatif.

- **Le « hype » dans les années 1995 :** Ce sont celles où s'effectuent les premières installations d'ERP global avec la finance, les ventes, la logistique, le manufacturing et les achats. Le terme ERP prend alors toute sa signification.
- **La maturité dans les années 2005 :** Après 10 ans, les entreprises et notamment celles qui ont une structure internationale ou décentralisée se retrouvent avec plusieurs ERP, une dizaine, sont assez fréquentes et pour les plus grandes le parc peut atteindre des centaines. En effet les installations se sont succédé soit par pays, soit par entité, soit par branche de métiers et les fusions et ventes sont venues accroître et rendre hétérogène l'ordre établi par la première installation.

#### **2-4 Avantages et limites d'un ERP :**

Les principaux avantages de la mise en place d'un ERP sont les suivants : <sup>15</sup>

- L'intégrité et l'unicité du SI, c'est-à-dire qu'il permet une logique transversale au travers d'une collaboration des différents composants (un seul fichier articles, un seul fichier fournisseurs, un seul fichier clients etc.). Sa base de données est unique au sens logique et permet dès lors d'éviter la redondance d'information entre les différents SI d'entreprise ;
- L'amélioration de l'accès à l'information : l'utilisateur a la possibilité de récupérer des données de manière immédiate, ou encore de les enregistrer ;
- Les informations sont écrites et lues de manière immédiate dans la base de données de l'ERP. De même, vu l'aspect unique de la base de données logique, toute modification faite par un module se voit propagée en temps réel aux autres modules ;

---

<sup>15</sup> Rapport d'étudiants de CNAM, Etablissement public d'enseignement supérieur et de recherche, « LES ERP », septembre 2011.

- Un ERP est multilingue et multidevise. Il est donc adapté au marché mondial et international ;
- Un meilleur suivi des processus de gestion et donc l'amélioration des processus internes et de leur standardisation ;
- La fiabilité des données propagées dans l'ERP ;
- La diminution de la durée de traitement d'une commande ;
- La flexibilité de l'entreprise suite au projet ;
- La satisfaction client est améliorée puisqu'elle est basée sur l'amélioration de délais de livraison, l'augmentation de la qualité etc.

Bien que les ERP gèrent de nombreux avantages aux entreprises l'ayant mis en place, ils présentent quelques inconvénients et limites qu'il convient de prendre en compte et garder à l'esprit.

Listons dans ce qui suit les limites les plus importants :

- La complexité de mise en œuvre et l'adaptation si le périmètre est mal déterminé, trop mouvant ou le projet mal piloté ;
- Le coût élevé (cependant, nous verrons dans la suite de ce rapport qu'il existe des ERP open source, les seuls coûts étant alors la formation des utilisateurs et le service éventuellement assuré par le fournisseur du logiciel) ;
- Le périmètre fonctionnel souvent plus large que les besoins de l'organisation ou de l'entreprise (le logiciel est parfois sous-utilisé) ;
- Les difficultés d'appropriation par le personnel de l'entreprise, la nécessité d'une maintenance continue ;
- La dépendance aux fournisseurs et la fragilisation liée à la centralisation du système ;
- Les bugs parfois non réglés par la communauté entraînent un blocage de certaines fonctionnalités du logiciel. Les investissements souvent lourds pour réaliser de tels systèmes.

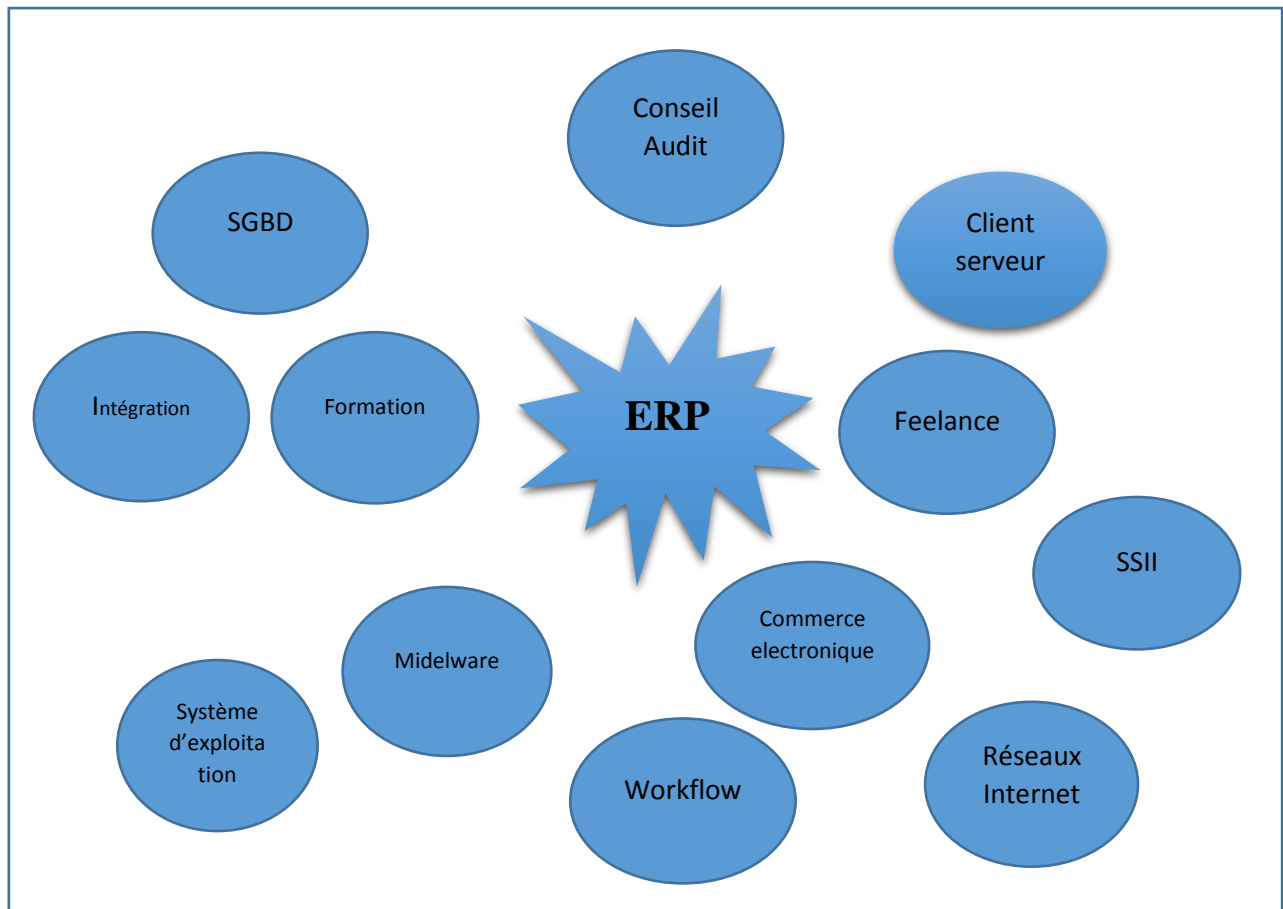
### **Section 3 : Le marché actuel de l'ERP**

L'ERP existe depuis les années 1990, en effet le marché des « produits logiciels » existe depuis très longtemps, ces derniers répondent relativement bien à une fonction, à un processus bien défini de l'entreprise.

#### **3-1 Un marché mondial :**

Depuis quelques années, les nouvelles tendances des technologies informatiques surtout ont poussées les petites et les grandes entreprises à repenser leurs processus de gestion. Les entreprises de différentes tailles et différents domaines d'activité se sont dotées de ces logiciels de gestion à fin de mieux s'organiser et optimiser leur manière de travailler. Sur le marché actuellement, il existe une panoplie d'offres ERP, mais la majorité d'entre elles se concentrent principalement sur les besoins des grandes entreprises.

L'ERP représente une vraie manne pour les prestataires de services informatiques, son marché ne commence pas et ne s'arrête pas aux seules licences des ERP, il fait partie d'un environnement commercial d'un écosystème beaucoup plus vaste.

**Figure I-4 : Les marchés satellites du marché ERP**

**SOURCE :** *ERP et conduite de changement* Op.cit. P27

On distingue deux types d'ERP : les ERP propriétaires, édités par des sociétés, ce qui implique l'achat d'une licence, et les ERP open source qui sont "gratuits".

### **3-2 Les principaux ERP propriétaires du marché en 2017 :**

- SAP<sup>16</sup> (leader mondial) business suite et dérivés
- ORACLE/PEOPLESOFT E-Business suite et intégrateur fusion applications depuis 2012
- SAGE ADONIX pour les entreprises moyennes et grandes, version standard (nationale) et Premium (internationale).
- MICROSOFT pour moyenne et grandes entreprises.
- SSA GLOBAL
- GEAC

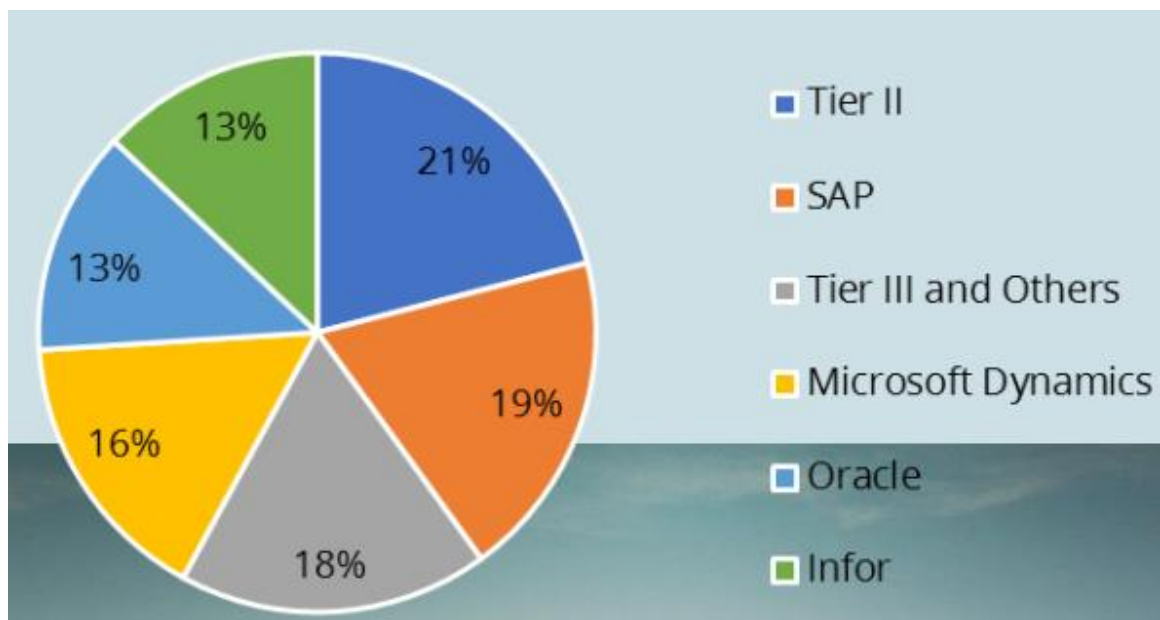
<sup>16</sup> SAP : Systems, Applications and Products for Data Processing

– INTENTIA/LAWSON

– INFOR GLOBAL SOLUTIONS

La figure ci-dessous représente la répartition des parts de marché des principaux ERP <sup>17</sup> en 2017 au niveau mondial. Comparant SAP au Microsoft dynamics, oracle et Infor il se trouve en premier lieu avec 19% des parts de marché.

**Figure I-5** : Les parts de marché des ERP en 2017



**SOURCE** : <http://go.panorama-consulting.com> *Clash Of the titans*, consulté le 02/04/2018, à 20h

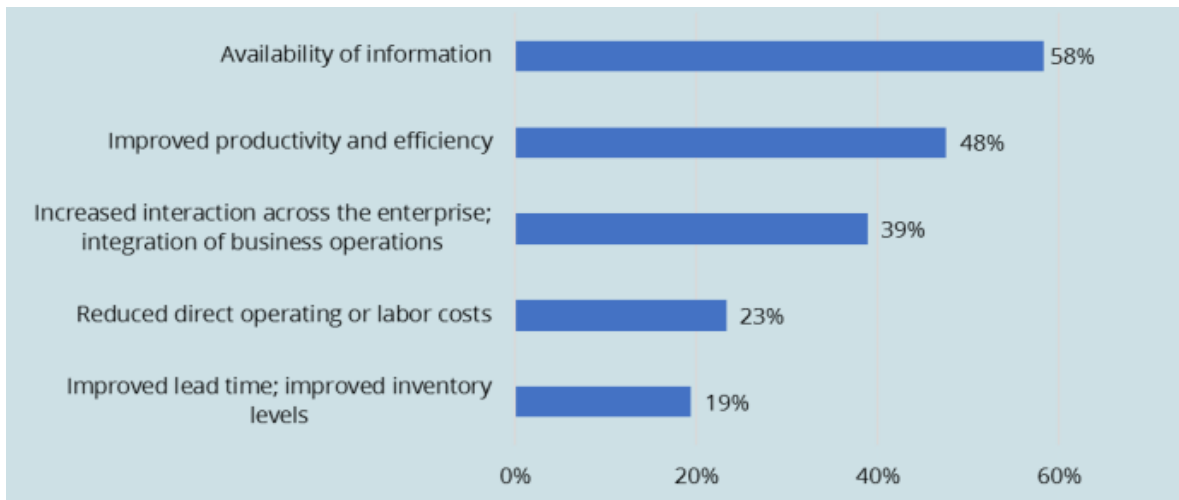
### 3-3 L'utilité commerciale des ERP :

Les bénéfices commerciaux sont mesurables mais ont l'air différents pour chaque entreprise, les répondants ont identifié les avantages qu'ils ont tirés de leurs implémentations ERP et le plus commun était la disponibilité de l'information. Les entreprises ont également réussi à améliorer leur productivité et efficacité.

<sup>17</sup> <http://go.panorama-consulting.com> consulté le 02/04/2018 à 03:39 AM

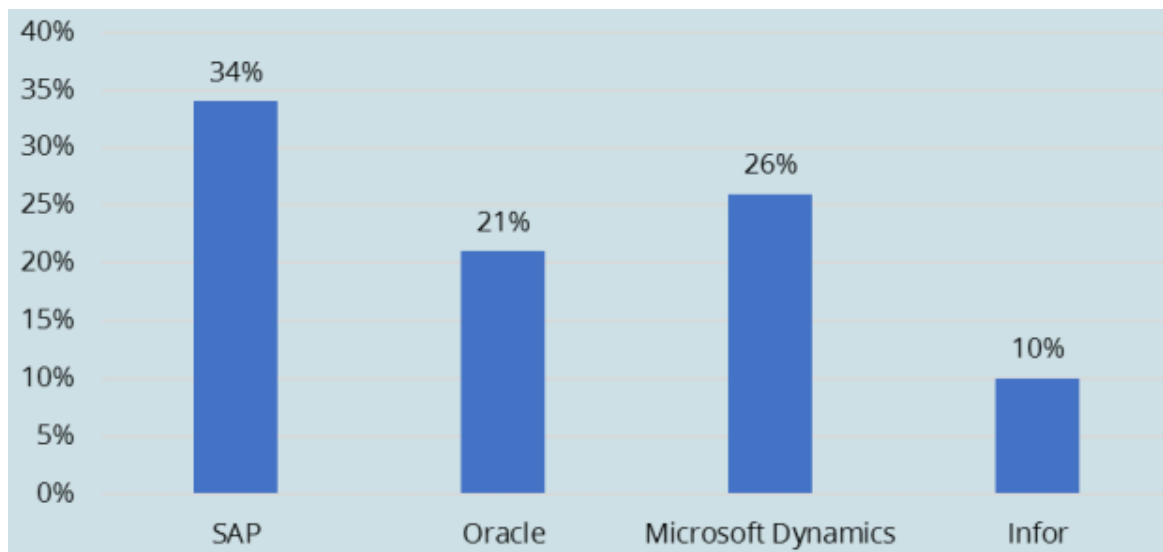
Cette figure représente les types des bénéfices réalisés :

**Figure I-6:** les types des bénéfices réalisés



SOURCE : <http://go.panorama-consulting.com> *Clash of the titans*, consulté le 02/04/2018, à 20h15

**Figure I-7:** Les Taux des bénéfices réalisé en 2017



SOURCE : <http://go.panorama-consulting.com> *Clash of titans*, Consulté le 02/04/2018 à 20h22

D'après cette figure nous retenons que l'ERP **SAP** est le leader dans la réalisation des bénéfices avec **34 %** de bénéfices, cela veut dire que cet ERP est le plus utilisé dans le monde suivi par **Microsoft Dynamics** avec **26%**, **Oracle** **21%** et en dernier lieu **Ifnor** avec **10%**.

**Conclusion du chapitre :**

Pour conclure, nous retenons que les ERP constituent des réponses possibles à un besoin global de l'entreprise, et qu'ils devraient être configurés de façon correspondante aux exigences du fonctionnement de l'entreprise.

Il faut considérer l'entreprise dans sa globalité c'est-à-dire pouvoir gérer de façon homogène la totalité de ses composantes en assurant la coordination entre ces différentes structures, et administrer de manière unique les applications utilisées surtout le pilotage des affaires tout ça va faciliter la prise de décision et contrôler les opérations au sein de l'organisation par la collecte, le traitement et la transmission des informations nécessaire à chaque opérationnel.

## **Chapitre Deuxième**

### **La démarche de la mise en place de l'ERP**

Pour une entreprise industrielle et commerciale mettre en œuvre un ERP représente un investissement pour accroître son chiffre d'affaire ce qui est du même ordre de grandeur que celui de son bénéfice annuel. Cet investissement requiert de s'assurer du bien-fondé de la décision d'implantation de l'ERP. Il est essentiel de valider que cette décision nous permettra d'éviter « les fausses bonnes raisons » car un projet ERP n'est pas sans risque, il faut donc avoir une vision économique, une vision sur la capacité de l'entreprise à maîtriser les difficultés, une vision sur ses motivations pour lancer et réussir le projet. Cette démarche permettra d'impliquer la direction générale et des directions opérationnelles ce qui représente le premier facteur clé de succès du projet ERP.

L'expérience acquise au cours des quinze dernières années a permis également d'introduire de nouvelles exigences : productivité, compétitivité et intégration restent toujours la raison d'être des ERP.

### **Section 01 : la démarche d'intégration de l'ERP**

Les logiciels ERP permettent à l'entreprise de travailler beaucoup plus efficacement, gérer tous les processus importants de l'entreprise et automatiser une grande partie des tâches qui exigent beaucoup de temps, mais choisir un nouvel ERP n'est pas une chose aisée.

#### **1-1 Le choix & les critères de sélection de l'ERP :**

##### **1-1.1 Le choix de l'ERP :**

Toute entreprise intéressée par l'implémentation d'un ERP cherche toujours à avoir le meilleur, mais l'ERP idéal n'existe pas, il existe bien entendu des solutions meilleures qui sont plus adaptées que d'autres, mais cela dépend de l'entreprise, de son secteur d'activité, de ses objectifs et de ses existants fonctionnel, opérationnel et informatique. Quel que soit l'ERP choisi par l'entreprise il existera toujours des besoins non couverts et il sera toujours nécessaire d'appliquer certaines modifications pour pouvoir trouver la solution adéquate.

Une question qui se pose souvent : est-ce-que l'ERP doit s'adapter à l'entreprise, ou bien l'entreprise doit s'adapter à l'ERP ? La réponse c'est les deux à la fois .Avant que l'entreprise

choisira son ERP, elle doit revoir et valider les forces et les faiblesses de ses systèmes, les avantages concurrentiels qu'elle va gagner cette dernière, les solutions sur le marché ... etc.

Il existe plusieurs risques lors de la sélection d'un ERP, afin de les diminuer l'entreprise doit les connaître et élaborer un plan d'action. Ces risques peuvent causer des coûts excessifs, une durée de mise en place élevée, une mauvaise adéquation entreprise-ERP, une résistance aux changements de la part des employés, le non-respect des objectifs stratégiques de l'entreprise ou encore une perte de productivité.

Choisir un ERP n'est pas facile car l'entreprise doit rester concentrée sur ses propres objectifs opérationnels, et bien connaître son entourage pour pouvoir prendre les décisions et de s'imposer sur ses points forts. L'action d'évaluer l'ERP est souvent une activité nouvelle pour l'entreprise et donc difficile à mener à bien car elle demande un effort de planification spéciale.

### **1-1.2 Les critères de sélection :**

Avant l'évaluation et le choix de l'ERP l'entreprise et à travers son équipe d'évaluation va devoir définir des critères de sélection qui lui sont propres. Il existe six différentes familles de critères<sup>18</sup> parmi lesquels l'entreprise pourra effectuer son choix final : stratégiques, fonctionnels, technologiques, techniques, commerciaux et méthodologiques.

- **Les critères stratégiques :** ce sont les critères les plus importants ils sont aussi connus par « critères politiques », pour deux raisons :
  - 1- ils influencent d'abord sur les directions que peut emprunter l'entreprise
  - 2- et ils mettent en valeur les différentes pressions, conflits et influences qui peuvent exister au sein de celle-ci.

Car ils doivent être définis et vérifiés par la direction générale de l'entreprise.

- **Les critères fonctionnels :** ce sont auxquels nous pensons en premier lieu et le plus facilement. Ils couvrent le périmètre fonctionnel initial défini par l'entreprise. Il s'agit de savoir et de comprendre comment l'ERP pourra couvrir tel besoin fonctionnel ou tel autre besoin spécifique.
- **Les critères technologiques :** c'est les critères qui permettront de faire l'évaluation technologiques des ERP présélectionnés par l'équipe d'évaluation qui va juger la souplesse, la réactivité et la flexibilité de la technologie proposée par les éditeurs

---

<sup>18</sup> Jean-Louis TOMAS, Yossi GAL, « ERP et conduite des changements », Dunod, 2011. P 50,51

cette dernière permettra à l'ERP de s'adapter à l'environnement et aux attentes de l'entreprise.

- **Les critères techniques** : ce sont des critères combinés entre eux, qui peuvent diminuer de façon significative l'éventail du choix pour sélectionner un ERP et état de fait est à prendre en compte sérieusement. Sans vouloir hiérarchiser les critères (fonctionnels, stratégiques ou commerciaux) l'entreprise ne doit pas prendre en compte l'objectif final de sa démarche qui est de fournir des solutions applicatives intégrées répondant aux objectifs futurs de la direction générale.
- **Les critères commerciaux** : dire que la totalité des activités de l'entreprise dépend du bon fonctionnement de son outil informatique, dans certains cas, l'entreprise par exemple pour un placement financier elle doit trouver le meilleur compromis entre sécurité (choix d'une solution plus générale chez un des leaders du marché) et spécifique (choix d'une solution qui pourrait être plus près de son métier chez un éditeur secondaire) il n'y a pas de recette miracle.
- **Les critères méthodologiques** : lorsqu'une entreprise n'a jamais effectué d'implantation d'ERP (ce qui est la majorité des cas) elle se trouve devant une situation dans laquelle elle va devoir investir massivement, la méthodologie représente le meilleur moyen d'optimiser cet investissement. Si elle est adaptée à la fois à l'entreprise et à l'ERP alors le retour sur investissement sera optimum et le temps de mise en œuvre sera réduit sinon l'entreprise mettra en place une solution ERP médiocre qui lui demande un niveau et une durée d'effort sans rapport avec le résultat obtenu. La meilleure méthodologie est celle qui fonctionne, celle qui adapte le contenu, l'ERP, au contenant, l'entreprise. Elle doit être en harmonie à la fois avec l'entreprise (son passé, sa culture et sa structure) et avec la démarche formelle imposée par l'approche ERP.

### **1-2 Les modules de l'ERP :**

Chaque entreprise a ses propres modules fonctionnels suivant des critères qui lui sont propres : marketing, secteur d'activité, taille d'entreprise, prix, partenaires... etc.

Cette figure représente les fonctionnalités clés qui se retrouvent chez la plupart des éditeurs.

**Figure II-1** Les six domaines de l'ERP



**SOURCE :** Jean-Louis TOMAS, Yossi GAL, *ERP et conduite des changements*, Dunod, 2011,P83

### **1-2.1 Les achats et les approvisionnements :**

Pour qu'une entreprise réussisse à satisfaire ses clients elle doit maîtriser ses approvisionnements, le processus de la demande d'achat jusqu'à l'acceptation du fournisseur c'est-à-dire optimiser sa chaîne d'approvisionnement en suivant les commandes et la facturation des achats, ce qui va faciliter le contrôle, l'analyse et l'organisation de la réception et la valorisation des stocks.

Les modules principaux sont : analyses et statistiques, gestion des appels d'offres, gestion et suivi des commandes, gestion des comptes fournisseurs, gestion des demandes d'achat, gestion des factures, contrôle qualité, gestion des réceptions, planification des commandes .

### **1-2.2 Les stocks et les inventaires :**

La traçabilité des flux physiques des produits et la synchronisation de ces flux avec les flux financiers de l'entreprise est garantie par une gestion de stock performante .l'association de la gestion de la chaîne logistique, de la gestion des entrepôts et de la gestion des stocks permet de répondre aux exigences et aux contraintes de stockage et de coûts.

Les modules principaux sont les suivants : Gestion entrepôts, gestion des inventaires, valorisation des stocks.

### **1-2.3 La production, la fabrication :**

Aujourd'hui les ERP couvrent l'ensemble des modes de fabrication. La planification de tous les types de demandes, l'optimisation dans l'utilisation des ressources de production (hommes, machines, budgets) ainsi que la maîtrise des différents coûts de production est parmi les fonctionnalités offertes. L'analyse des informations de la production permettent de réduire les coûts, augmenter la qualité des produits afin de maximiser le profit de l'entreprise.

Les modules principaux sont : analyse des performances, configuration des produits, contrôle de gestion, gestion à l'affaire ; gestion de cycle de vie du produit, gestion de projets, gestion de la qualité, suivi de production, système de gestion des données techniques.

### **1-2.4 Les ventes :**

Ce domaine assure la gestion du processus de vente dès la commande jusqu'à la livraison. L'intégration des ERP dans les domaines de la finance, stocks et logistiques permet d'optimiser et fiabiliser l'ensemble des flux financiers tout en minimisant les coûts associés.

Les modules principaux sont les suivants : analyses et statistiques, facturation des commandes, gestion des commandes, gestion des comptes clients, gestion des conditions commerciales, gestion des listes de prix, gestion de la chaîne logistique.

### **1-2.5 La finance et la comptabilité :**

Afin de réduire les coûts, améliorer la gestion de la trésorerie ou accélérer la clôture des livres comptables l'entreprise a besoin des outils de gestion financière et comptable donc elle doit se mettre en conformité avec les normes comptables et respecter les obligations légales imposées.

Les modules principaux sont : analyses financière ; comptabilité analytique, comptabilité budgétaire, comptabilité clients, comptabilité fournisseurs, comptabilité générale, gestion de la trésorerie, immobilisations.

### **1-2.6 Les ressources humaines :**

Le plus grand défi des directions des ressources humaines est d'engager, de motiver et de retenir les meilleurs professionnels du secteur d'activité de l'entreprise. Les managers ont

besoin e données « self-service », complètes et actualisées sur leurs employés, sur le marché d'emploi et sur la concurrence.

Les modules principaux sont : fonctionnalités de 'self-service' entre managers et employés, gestion des carrières, gestion des compétences, gestion de la formation, gestion de la paie, gestion des performances, des salaires, des primes, des postes, des recrutements, gestion des temps et des activités.. .

### **1-3 l'intégration de l'ERP :**

C'est un sous projet qui prend en compte tous les composants qui vont permettre de relier l'ERP au système d'information futur et qui sont :

- les programmes de reprise de données pour reprendre automatiquement des informations dans les applications existantes. On distingue souvent deux types de données à reprendre : les statiques (comme les fichiers clients, fournisseurs) et les dynamiques (comme les soldes de compte, l'état du stock).
- Les programmes d'interfaces pour faire communiquer l'ERP avec d'autres applications soit parce que le périmètre de l'ERP ne couvre pas tous les besoins de l'entreprise, soit parce que certains fonctionnalités sont reprise par l'ERP, soit parce que des règles de gestion ont changé. Ceci demande donc des modifications de ces anciennes applications qui resteront actives après la mise en œuvre de l'ERP et devront communiquer avec lui.

L'intégration<sup>19</sup> est menée principalement par les informaticiens d'entreprise (fonction étude et réalisation) avec le support de sous-traitants externes en fonction des charges de travail.

On distingue deux types d'intégration : Fonctionnelle et Technique

#### **1-3.1 L'intégration Fonctionnelle :**

Cette intégration assure les relations et les dépendances entre les multiples fonctions invoquées par les utilisateurs (ex : la fonction prise de commande, la fonction vérification de la solvabilité du client sont interdépendantes l'une de l'autre). La mise en œuvre d'une prise de commande s'accompagne de l'invocation de la fonction

---

<sup>19</sup> Jean-Luc DEXIONNE, « *Piloter un projet ERP* », Dunod, 2011, P21, 24, 115.

vérification de la solvabilité, la quelle induit la fonction situation du compte client. Cette mécanique s'organise autour d'une part du partage d'un référentiel commun et unique et d'autre part du partage d'un référentiel commun et unique et d'autre part autour de relations de dépendance entre les différents besoins auxquels doit répondre le système d'information.

### **1-3.2 L'intégration Technique :**

Cette intégration consiste à assurer l'harmonisation des infrastructures avec l'harmonisation des serveurs et des postes de travail, des processus d'accès et de sécurité aux applications de l'entreprise, d'intégration avec les suites bureautiques.

L'harmonisation et le partage d'infrastructure identique se généralisent de plus en plus et le « cloud computing » ne fera que l'accélérer afin d'optimiser les coûts.

L'harmonisation des processus d'accès et par contre toujours d'actualité, rien de plus énervant que de devoir se résigner pour accéder à une nouvelle application.

## **1-4 Les phases d'intégration & les activités clés d'un ERP :**

Pour chaque intégration<sup>20</sup> une étape de préparation, de conception, de réalisation, de test et de passage en production est nécessaire.

### **1-4.1 Les phases d'intégration :**

- **Le lancement :**

Cette phase permet de lancer concrètement le projet en organisant les moyens nécessaires. En effet la ressource d'un projet ce sont les hommes. Donc cette étape est réalisée par un nombre restreint de personnes, généralement la direction du projet et quelques personnes qui ont été impliquées dans les étapes d'investigation et de décision.

Ces activités consisteront donc à clarifier ou identifier les points en suspens, organiser le travail de l'équipe projet pour la phase suivante .C'est au cours de cette phase que l'on validera et que l'on partagera les objectifs en termes de performance des processus administratifs afin de disposer d'un référentiel pour effectuer le suivi du business case.

---

<sup>20</sup> Jean-Luc DEXIONNE, Op.cit. 117-122,

La fin de cette phase se concrétise par un plan projet et un séminaire ou réunion de lancement qui regroupe l'équipe pour leur exposer le contenu.

**Tableau II-1:** Phase de lancement

Objectif : permettre le lancement du projet

Activités	Produits en sortie
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier et libérer la logistique et la plateforme technique.</li><li>• Etablir et rédiger les procédures et standards.</li><li>• Confirmer les enjeux, préciser et détailler le périmètre.</li><li>• Identifier les risques de spécifiques.</li><li>• Etablir la cartographie de l'existant.</li><li>• Identifier et libérer les ressources humaines.</li><li>• Etablir le plan de formation équipe projet.</li><li>• Identifier les instances de contrôle.</li><li>• Etablir et rédiger le Plan Qualité Projet.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Environnement logistique et technique.</li><li>• Plan qualité projet détaillé phase suivante.</li><li>• Equipe de projet libérée et formée.</li><li>• Réunion de lancement.</li><li>• Plan de communication</li></ul>

**SOURCE :** Jean-Luc DEXIONNE, op.cit. P118

**• La conception de la solution :**

Cette phase permet de définir la solution qui sera construite dans les phases suivantes, elle nécessitera de mobiliser une bonne partie de l'équipe projet.

Ses activités dont de définir la solution et par conséquent de résoudre les « flous » qui existent lors du lancement du projet en prenant les options structurantes et d'identifier et quantifier tous les composants de la solution globale.

**Tableau II-2 : Phase de conception**

Activités	Produits en sortie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir, décrire, évaluer l'architecture et l'organisation technique cible.</li> <li>• Mettre à disposition l'environnement technique de maquettage et de documentation.</li> <li>• Préciser et résoudre les points ouverts en termes de périmètre.</li> <li>• Définir, décrire, évaluer les spécificiques.</li> <li>• Définir, décrire, évaluer les interfaces et les applicatifs existants.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir, décrire, évaluer les requises.</li> <li>• Définir, décrire, évaluer la stratégie d'autorisation.</li> </ul> </li> <li>• Définir et rédiger les évolutions à conduire en termes de métier.</li> <li>• Définir et rédiger le plan de formation des utilisateurs finaux.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir le protocole de recette.</li> </ul> </li> <li>• Faire valider les décisions prises, résoudre les questions ouvertes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier de conception technique.</li> <li>• Dossier de conception fonctionnelle :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Option structurantes,</li> <li>- Liste de processus,</li> <li>- Règles de gestion,</li> <li>- Données de base,</li> <li>- Grille des autorisations.</li> </ul> </li> <li>• Spécifications des programmes :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprises,</li> <li>- Interface,</li> </ul> </li> <li>• Système d'information cible.</li> <li>• Stratégie de reprise.</li> <li>• Plan de changement.</li> <li>• Stratégie de formation.</li> <li>• Protocole de recette</li> </ul>

**SOURCE :** Jean-Luc DEXIONNE, op.cit. P119

La fin de cette phase se concrétise par les dossiers de conception technique, fonctionnelle, d'intégration, d'extension, de formation. En termes de validation on valide des dossiers de spécifications.

**• La réalisation de la solution :**

Cette phase permet de construire les différents composants de la solution retenue. Elle nécessite la totalité de l'équipe projet.

Ses activités consistent à paramétrer le produit, développer les programmes, préparer les supports de formation, le plan de déploiement, installer les plates-formes techniques.

**Tableau II-3 : Phase de réalisation**

Objectif : construire la solution

Activités	Produits en sortie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installer les environnements de développement, de recette/formation.</li> <li>• Spécifier les environnements de production (technique et procédure)</li> <li>• Paramétrer le système de documenter le paramétrage.</li> <li>• Définir et paramétrer les autorisations,</li> <li>• Réaliser et documenter les extensions, formulaires et états spécifiques.</li> <li>• Réaliser et documenter les développements côté ERP et autres applications (interfaces, reprises)</li> <li>• Exécuter les tests unitaires.</li> <li>• Spécifier les tests de performance.</li> <li>• Réaliser les supports de formation.</li>   <li>• Préparer les données à reprendre.</li> <li>• Appliquer le plan de changement.</li> <li>• Définir, documenter le plan de déploiement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécification des environnements.</li>   <li>• dossier de conception détaillé :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- dossier de paramétrage,</li> <li>- dossier d'autorisations,</li> <li>- grille des autorisations.</li> </ul> </li> <li>• Dossier de programmation.</li>   <li>• Fiche de tests unitaires et de scénarios.</li>   <li>• Support de cours.</li> <li>• Guides de formation (outil et métier).</li> <li>• Plan de conversion des données.</li>   <li>• Plan de déploiement.</li> </ul>

**SOURCE :** Jean-Luc DEXIONNE, op.cit. P120

La fin de cette phase se concrétise par la mise à disposition des composants de la solution après avoir assuré leurs tests unitaires et notamment ceux du prototype fonctionnel. La validation d'un prototype ERP à partir de scénario et de données de test.

• **L'intégration :**

Cette phase permet d'intégrer les différents composants issus de la phase précédente afin de s'assurer que leur fonctionnement les uns avec les autres est bien testé. Ces composants sont le système ERP paramétré, les extensions, les interfaces, les reprises, les modifications des systèmes existants. C'est au cours de cette phase que l'on testera des processus de bout en bout et que l'on mettra en place les outils permettant d'industrialiser l'exploitation de l'ERP.

Les utilisateurs finaux sont impliqués à travers les tests de validation ainsi que pour celle des reprises de données et des compléments ou des corrections à y apporter.

**Tableau II-4 : Phase d'intégration**

Objectif : valider un système applicatif intégré

Activités	Produits en sortie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installer les environnements de production et de formation.</li> <li>• Rédiger le dossier d'administration et d'exploitation.</li> <li>• Description des tests.</li> <li>• Planification des tests.</li> <li>• Saisie des jeux d'essai.</li> <li>• Exécution des tests.</li> <li>• Administrer et suivre les tests</li> <li>• Corriger les anomalies.</li> <li>• Simuler les reprises de données et un fonctionnement opérationnel.</li> <li>• Former les formateurs.</li> <li>• Lancer la formation des utilisateurs finaux.</li> <li>• Etablir et tester le plan de bascule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système industrialisé en pré production.</li>   <li>• Système applicatif intégré validé.</li>   <li>• Plan de bascule</li> </ul>

**SOURCE :** Jean-Luc DEXIONNE, op.cit. P121

Ces activités visent à mettre à disposition un système applicatif intégré avec les manuels de formation et les procédures opérationnelles. La validation se fait en termes d'un système intégré sur la base de scénarios de tests s'appuyant en partie sur des données réelles.

• **Le passage en production :**

Cette phase permet de mettre le système en production en exécutant la formation des utilisateurs finaux et en exécutant le plan de bascule. La validation se fait en termes d'un système opérationnel sur des données réelles ainsi que l'infrastructure technique vis-à-vis des niveaux de performances attendues.

**Tableau II-5 : Phase de passage en production**

Objectif : rendre le système opérationnel

Activités	Produits en sortie
<ul style="list-style-type: none"><li>• Effectuer les tests de performance.</li><li>• Tester et appliquer le plan de bascule mise en production.</li><li>• Finir les sessions de formation et suivre l'évaluation de la formation.</li><li>• Rédiger le plan d'assistance utilisateurs.</li><li>• Mettre en opération le nouveau système.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Système applicatif intégré opérationnel</li></ul>

**SOURCE :** Jean-Luc DEXIONNE, op.cit. P122

#### **1-4.2 Les activités clés pour chaque phase :**

En fonction de l'avancement du projet certaines activités<sup>21</sup> sont souvent négligées ou sont incomplètement traitées, ceci obère la capacité de mener à bien les activités des phases ultérieures.

La maîtrise de certaine de ces activités représente un enjeu important pour réussir la mise en œuvre du projet et en font de véritables facteurs clés de succès de la construction de la solution.

---

<sup>21</sup>Jean-Luc DEXIONNE, Op.cit., P129

Figure II-2 Activités principales par phase

	Préparation	Conception	Réalisation	Intégration	Passage en Production
Management	<p>Construire le projet</p> <p>Libérer les moyens</p>	<p>Valider les options et clore les questions ouvertes.</p>	<p>Coordonner les sous-projets.</p> <p>Préparer le déploiement.</p>	<p>Préparer le plan de bascule.</p>	<p>Préparer la structure d'après bascule.</p>
Gestion du changement	<p>Former l'équipe de projet</p>	<p>Etablir le plan de formation des utilisateurs finaux.</p>	<p>Réaliser les supports de formation Mettre à niveau les référentiels existants</p>	<p>Former les formateurs.</p>	<p>Former les utilisateurs finaux.</p>
Progiciel	<p>Confirmer les objectifs.</p> <p>Le périmètre et identifier les questions</p>	<p>Définir finement le périmètre et les structures</p>	<p>Réalisation et tests.</p> <p>Assurer la validation fonctionnelle du prototype.</p>	<p>Tester les flux intégrés.</p> <p>Valider le système intégré et le recetter.</p>	<p>Simuler un fonctionnement réel</p> <p>Effectuer les reprises.</p>
Extensions	<p>Identifier les risques</p>	<p>Identifier, résoudre, chiffrer les écarts.</p>			
Intégration	<p>Initier la cartographie de l'existant.</p>	<p>Identifier, chiffrer les interfaces et les reprises.</p>			
Logistique et technique	<p>Libérer un plateau projet et les moyens techniques.</p>	<p>Définir sa stratégie technique et les moyens.</p>	<p>Procédures et plate-forme d'exploitation.</p>	<p>Roder les moyens d'exploitation en condition réelle.</p>	<p>Valider le niveau de performance.</p>

SOURCE : Jean-Luc DEXIONNE, *Piloter un projet ERP*, p 130

La maîtrise de certaines de ces activités représente un enjeu important pour réussir la mise en œuvre du projet et en font des véritables facteurs clés de succès de la construction de la solution.

## **Section 02 : l'efficacité de la mise en place de l'ERP**

Pour la mise en place d'un nouveau système d'information, toute entreprise commence par une étude de marché des solutions possibles, puis vient la rencontre avec les éditeurs de logiciel de gestion. Dès la phase de recherche de l'ERP il est conseillé d'impliquer les futurs utilisateurs afin d'obtenir l'adhésion de la majorité. Ainsi, le changement à venir sera perçu comme une amélioration et pas comme une contrainte.

### **2-1 Les changements générés par le projet ERP :**

Les nouvelles méthodes de travail, les changements<sup>22</sup> d'organisation qui se mettent en œuvre à partir de l'ERP ou ceux qui sont rendus possibles par la dynamique de changement que ce dernier génère seront identifiés tout au long du projet, les plus importants seront détectés et décrits lors de la fin de phase de conception, les moins importants le seront lors des simulations de fonctionnement en phases d'intégration ou de passe en production.

Les impacts de ces changements d'organisation seront évalués en termes de compétences, du nombre de personnes concernées et du degré du changement attendu.

Selon l'importance de ces évolutions la difficulté est de bien apprécier ce qui doit être :

- Anticipé absolument avant le passage en production ;
- Mis en œuvre à l'occasion de la bascule en production ;
- Mis en place de manière progressive dans la phase d'après projet.

- **A mener avant le passage en production :**

Ce sont les changements les plus importants, la mise en œuvre à la fois d'un changement organisationnel important et d'un nouveau système d'information est jugée comme trop perturbante pour être menée en même temps.

De manière générale tous les changements qui peuvent être anticipés par rapport à la bascule de l'ERP en production doivent l'être.

- **A mener lors de la bascule en production :**

Ces changements sont ceux qui sont induits par un nouveau mode de fonctionnement de l'ERP et qui ne pouvaient être supportés par l'ancien système d'information. Ils proviennent :

---

<sup>22</sup> Jean-Luc DEXIONNE, Op.cit. P 211

- Des modifications des modes opératoires, règles de gestion, les nouvelles fonctionnalités qui n'ont pas pu être anticipées.
  - Des changements liés à la mise en œuvre de nouvelles codifications de données et surtout celles liées aux clients et aux fournisseurs.
  - Des changements d'organisation liés à des actions de centralisation comme la maintenance des référentiels, la coordination pour les processus communs... .
  - Des micro-changements d'organisation qui sont à prendre en compte en fin de projet (contenu, enchaînement des écrans entre l'ERP et les anciens systèmes).
- **A initier après la bascule en production :**

Ce sont toutes les améliorations qui sont à mettre en œuvre progressivement dans la phase d'après-bascule, mais également toutes évolutions d'organisation qui permettront de garder les principes qui ont été élaborés lors de la mise en œuvre de l'ERP.

## **2-2 Les Outils d'amélioration de la productivité**

Le remplacement des anciennes applications fait découler les bénéfices liés à la productivité administrative par un système d'information unique .l'intégration fonctionnelle permet d'automatiser et de consolider la production d'informations en assurant la fiabilité, la cohérence et la pertinence à moindre coût.

- **Automatiser, consolider la production d'information et outiller la prise de décision :**

La mise en place d'un ERP est une opportunité pour résoudre ces dysfonctionnements. D'une part il imposera aux acteurs de l'entreprise de définir les règles de gestion qu'ils veulent partager et d'autre part il impliquera une rigueur de tous les instants du fait :

- D'une information contrôlée à la source, ce qui fait la nécessité de tenir en compte des contraintes de cohérence d'information ;
- D'un référentiel unique, au moins à l'intérieur d'un périmètre financier ou analytique pour harmoniser les fichiers lors de l'installation ;
- De la suppression des interfaces dans la mesure où le champ de l'ERP n'est pas réduit à un seul domaine !

Cette situation va donc conduire à accroître la productivité administrative en supprimant toutes les activités manuelles de recherche, comparaison, rapprochement et la consolidation.

L'amélioration de la prise de décision s'inscrit alors sur une synthèse de ces informations élaborées en fonction du type de décisions attendues et de la maîtrise du moment requis pour les prendre.

- **Optimiser le coût de possession :**

L'installation d'un ERP va conduire à travers l'harmonisation des applications informatiques à optimiser le coût de maintenance du système d'information.

Il faut avoir une vue globale du système d'information appelée souvent TCO « Total Cost of Ownership ». Cette approche prend en compte non seulement le coût de développement mais aussi celui d'opération des systèmes d'information :

- Les coûts technologiques : infrastructure, réseau, intégration avec les autres systèmes, performance sécurité ;
- La productivité métiers, d'alignement des processus.

L'optimisation de ce TCO résulte donc d'un optimum entre :

- Les choix et décisions de mise en œuvre,
- Les choix de centralisation et de standardisation des moyens d'opération et de développement/maintenance sur le regroupement des compétences et spécialisations nécessaires.

En conclusion un ERP accroît la productivité administrative et le tableau suivant fait la synthèse.

**Tableau II-6 : Synthèse des bénéfices possibles liés à une meilleure productivité :  
Qualité des données et cohérence des processus.**

Classe de bénéfices	Situation existante	Leviers d'amélioration	Solutions apportées par l'ERP	Bénéfices attendus
Productivité administrative	SI construit par domaine.	Utilisateur de l'information différent de celui qui la saisit.	Contrôles de cohérence renforcés et à la source.	Suppression des tâches de réconciliation, corrections, consolidations.
	SI construit par ex-société juridique.	Référentiels différents.  Interfaces peu satisfaisantes et coûteuses.	Référentiels harmonisés à l'intérieur d'un périmètre analytique ou organisationnel.	Optimisation des coûts de maintenance du SI  Optimisation des coûts de fonctionnement des services informatiques.
	Fonctionnalités non couvertes.	Activité de réconciliation peu valorisante et coûteuse.	Intégration fonctionnelle entre domaines.	

SOURCE : Jean-Luc DEXIONNE, Op.cit.p71

### 2-3 Le retour sur investissement :

La période de l'après-projet est toujours dangereuse pour le business cas. En effet la structure projet disparaît et l'opérationnel prend le contrôle de l'ERP et comme la majorité des grands projets systèmes d'information, les projets ERP sont fondamentalement avant tout avant tout des projets d'entreprise. De ce fait, ils n'impactent pas uniquement des grandeurs monétaires, et leur retour sur investissement<sup>23</sup> s'avèrent donc extrêmement complexes à calibrer et à « vendre » au management de l'entreprise. La direction générale et les directions métiers ont la propriété pour atteindre les objectifs visés à travers le déploiement de l'ERP.

<sup>23</sup> Jean-Louis TOMAS, Yossi GAL, Op.cit., P 304,305

Une étude a été faite par Acadys et CIO<sup>24</sup>, souligne l'importance des « non quantifiables » dans l'évaluation du retour sur investissement informatique. L'impact de ces grands projets informatiques sur ces domaines est estimé moyen ou fort à raison de :

- 72% pour l'amélioration de l'image de l'entreprise.
- 80% pour l'amélioration du processus de décision.
- 83% pour l'amélioration des conditions de travail.
- 98% pour l'amélioration de la gestion de l'information.

Selon l'étude « the entreprise of the future » faite en 2009 par IBM, 80% des dirigeants d'entreprises interrogés voyaient des changements significatifs à venir au sein de leur entreprise. Des études confirment régulièrement que seul environ 30% de ces changements atteignent leurs objectifs de départ. Effectivement, le concept du retour sur investissement pour un projet ERP est différent du concept de retour sur investissement pour un projet informatique ou pour une application informatique.

Comme tout projet d'entreprise, le retour sur investissement d'un ERP va dépendre principalement de sept composants interdépendants :

1. La définition, la communication et le partage des objectifs de l'entreprise par le management ;
2. L'effort de *reengineering* des processus métiers par les experts et les directions métiers ;
3. L'évolution et l'alignement des organisations par la direction générale ;
4. La redistribution des rôles et des responsabilités par les directions métiers ;
5. La requalification des circuits décisionnels par le management ;
6. La conduite des changements humains, processus et organisationnels par les équipes dédiées et le management ;
7. Le déploiement de l'ERP lui-même par les équipes projet.

Le produit ERP lui-même n'est donc qu'un seul de ces sept composants. Il intervient à deux niveaux : son adéquation avec les objectifs et les processus métiers, son rôle de catalyseur auprès des acteurs. Le retour sur investissement final dépend donc du succès ou de l'échec de chacun de ces sept composants et de leurs multiples interactions.

---

<sup>24</sup> Acadys-CIO : La valeur ajoutée des SI, 2002-2003

L'obtention du retour sur investissement se déclare en début de déploiement, se prépare durant le déploiement, mais ne se réalise que bien après le déploiement à condition de mettre en place de centres de compétences adéquats.

#### **2-4 Le suivi de l'ERP :**

Ceci nécessite de garder<sup>25</sup> la continuité des actions entre phase projet et phase d'après projet et visent à :

- Définir les responsabilités qui incombent aux opérationnels vis-à-vis de l'ERP ;
- Assurer des audits autour de l'intégration financière ;
- S'assurer de l'efficacité du support des utilisateurs et du suivi des niveaux de services.

- **Les responsabilités des opérationnels :**

Un ERP est un outil qui permet l'intégration des processus et des fonctions de l'entreprise, il requiert des moyens qui vont permettre de s'assurer que cette intégration non seulement reste pérenne mais se développe en accompagnant les évolutions de l'organisation, pour cela trois acteurs clés sont à identifier : les propriétaires de processus (ce sont eux qui ont autorité pour décider de l'alignement des processus dans les différentes organisations ou au contraire des spécificités à introduire), les managers( ce sont des patrons opérationnels, directeurs d'usines, d'un réseau de vente, ils sont responsables de l'application des règles de gestion et de l'organisation de processus, l'alignement de l'organisation opérationnelle et des systèmes d'information ) et les opérateurs (ce sont les utilisateurs finaux et leur responsabilité et de conserver les schémas mis en œuvre lors de l'installation de l'ERP).

- **Des audits autour de l'intégration financière :**

Il est essentiel de s'assurer que l'intégration est correctement mise en œuvre et maintenue au fil du temps et le résultat final de cette intégration se traduit le plus souvent au niveau financier. Cette fonction est donc réceptacle des avantages de cette intégration mais également des dysfonctionnements, c'est souvent en observant ces incohérences des résultats financiers que l'on peut remonter à un dysfonctionnement opérationnel. C'est pourquoi on effectuera un audit des résultats financiers qui est fait par une équipe de consultants internes du domaine financier pour détecter les incohérences et rechercher les origines.

---

<sup>25</sup> Jean-Luc DEXIONNE, Op.cit. P 266

- **Bendmaker, l'efficience des processus :**

C'est une nouvelle opportunité qui consiste à enregistrer, en s'appuyant sur les fonctionnalités de type BPA<sup>26</sup> la performance des processus d'entreprise. Cette mesure adressera en priorité les temps des cycles et le niveau de ressource consommée. Voire à des bases de données externes, sera une source d'amélioration de la performance globale.

### **Section 03 : L'ERP « SAP »**

SAP « **Systems Applications and Products Data Processing** » (systèmes, applications et progiciels) est une société allemande qui a été créée en Avril 1972 par cinq employés d'IBM leurs but été de créer un logiciel standard de gestion des processus à destination des entreprises.

SAP est le leader mondial du monde des ERP. Ce progiciel a remporté rapidement un succès important auprès des grandes entreprises en proposant un progiciel multilingue et multidevises.

SAP s'intéresse aussi au marché des PME, en pleine croissance en proposant sa suite Business One et HANA.

SAP est une application client-serveur. Ses modules couvrent l'ensemble des fonctions de gestion de l'entreprise et chaque module couvre des besoins complets de gestion. Certains entreprises implémentent tous les modules fonctionnels de SAP, ou seulement quelques-uns.

#### **3-1 Son marché et sa concurrence :**

Le marché des ERP<sup>27</sup> est très concurrentiel. Beaucoup d'acteurs dont SAP ont une multitude de solution à proposer aux entreprises.

Les principaux acteurs en termes de part de marché (qui compte environ la moitié) sont SAP, Oracle et Microsoft. SAP est le leader avec 26% de part de marché contre 17% pour Oracle et 11% pour Microsoft en 2014. Mais selon les divers modules, les acteurs peuvent avoir une position différente, ils ont donc chacun leur force et leur faiblesse.

SAP a divisé son marché en trois zones géographiques différentes :

---

<sup>26</sup> BPA : Business Process Analysis.

<sup>27</sup> <https://www.supinfo.com/articles/single/2086-histoire-sap>, Consulté le 29/04/2018 à 11h

- Amérique
- Asie / Japon / Pacifique
- Europe / Afrique / Moyen-Orient

De plus, l'entreprise dispose d'un réseau important de partenaire mais aussi d'une centaine de filiales réparties dans le monde. Elle est également divisée en six grands secteurs dans trois grandes catégories.

Les trois catégories étant :

- Recherche & développement
- Activités de terrain
- Assistances aux utilisateurs.

### **3-2 Ses Produits :**

SAP est un outil permettant à l'entreprise d'être plus performante ainsi que d'avoir une meilleure visibilité dans le temps sur les divers secteurs. Il permet en outre de pouvoir utiliser des données fiables et actualisées pour l'aide à la décision mais aussi de voir immédiatement ce qui a été modifié et en voir les conséquences sur les autres processus. En gros SAP permet une harmonisation des outils au sein des divers services grâce à ses différents modules.

C'est un outil multifonctionnel, tous les utilisateurs peuvent travailler sur le même logiciel en même temps. Les avantages de ce système sont le gain de temps évitant la saisie double mais aussi les erreurs humaines en minimisant les risques de saisies erronées ou non conforme.

De plus SAP permet une garantie de sécurité <sup>28</sup> :

- Dans un premier temps sur l'accès lui-même au logiciel. Un utilisateur aura ses propres identifiants et sera limité au paramétrage effectué sur son compte au préalable. Par exemple, un employé de la paie, n'aura pas accès aux données commerciales. Cela permet un cloisonnement des données et maintient la confidentialité dans le système d'information.
- Des procédures d'approbation peuvent être mise en place sur certaines commandes. Cela permet un contrôle vis-à-vis des coûts monétaire pour l'entreprise.

---

<sup>28</sup> <https://www.supinfo.com/articles/single/2086-histoire-sap> ,consulté le 29/04/2018 à 11h23

- Surveillance des encours, il permet aux ADV (assistante commerciale) de vérifier les dettes des clients et de refuser de nouvelles commandes tant qu'elles ne seront pas réglées.
- Traçabilité des transactions, chaque transaction est enregistrée avec le nom du créateur, la date et l'heure. Cela permet en outre un audit plus efficace. Les logiciels SAP sont sur une même architecture commune appelée SAP NetWeaver.

La société SAP AG propose diverse solution tel que :

- Customer Relationship Management (CRM)
- Process Integration (PI)
- Supply Chain Management (SCM)
- Business Objects (BO).....

**3-3 Analyse SWOT de SAP :**

**Figure II-3 : Analyse SWOT ERP**

ANALYSE INTERNE	FORCES (STRENGTHS)	FAIBLESSES (WEAKNESSES)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise innovante.</li> <li>• Entreprise qui sait s'adapter aux besoins de ses clients (entreprises).</li> <li>• Logiciels qui permettent l'harmonisation de tous les logiciels dans une structure : avec un ERP SAP il n'y a pas besoin de saisir les données dans plusieurs logiciels, cela permet donc un gain de temps et une minimisation des erreurs humaines.</li> <li>• L'ERP SAP est un moyen de renforcer la sécurité pour l'entreprise notamment grâce au paramétrage des droits d'accès.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les logiciels SAP doivent toujours évoluer pour répondre aux attentes des entreprises.</li> <li>• Durée d'implantation du logiciel longue : 6 à 12 mois.</li> <li>• Coûts d'investissement élevés à répartir entre l'implantation du logiciel, la formation des salariés et la maintenance.</li> <li>• Maintenance évolutive ou corrective : cela coute à l'entreprise.</li> </ul>
ANALYSE EXTERNE	OPPORTUNITES (OPPORTUNITIES)	MENACES (THREATS)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise présente dans le monde entier.</li> <li>• Leader sur le marché des logiciels d'entreprise (ERP).</li> <li>• Premier éditeur de logiciel de gestion pour les grandes entreprises : SAP réalise 43% de PDM en France grâce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrents très présents sur le marché.</li> <li>• De nouveaux logiciels arrivent sur le marché, comme les logiciels pour les PME entre autres.</li> <li>• Augmentation globale des ERP sur le marché.</li> </ul>

	<p>à la filière des grandes entreprises (qui représentent plus de 75% de son chiffre d'affaires).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance des logiciels CRM (Customer Relationship Management).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolutions permanentes sur le marché des ERP : Cela oblige l'entreprise à faire évoluer ses logiciels et engendre donc des coûts supplémentaires.</li> <li>• SAP a tardé avant de s'orienter vers le marché des PME.</li> </ul>
--	--	--

**SOURCE** : [https://fr.wikiversity.org/wiki/Progiciel\\_de\\_gestion\\_int%C3%A9gr%C3%A9\\_SAP/Analyse\\_SWOT\\_de\\_SAP](https://fr.wikiversity.org/wiki/Progiciel_de_gestion_int%C3%A9gr%C3%A9_SAP/Analyse_SWOT_de_SAP) consulté le 29/04/2018 à 12h40

**Forces :**<sup>29</sup>

- Le logiciel SAP évite de ressaisir les données d'un logiciel à un autre. Cela permet notamment de réduire les erreurs humaines et de gagner du temps.
- Les données sont transmises en temps réel : par exemple, on peut connaître la valeur du stock en quantité et en qualité en temps réel.
- SAP propose deux types de maintenance : évolutives et correctives pour que le logiciel soit toujours plus fiable, efficace et productif.
- L'ERP est disponible en plusieurs langues, plusieurs devises. Ainsi si l'entreprise possède des filiales étrangères, elles peuvent elles aussi travailler avec ce logiciel. Il peut donc y avoir une harmonisation du logiciel au sein d'un groupe international.
- Il s'agit d'un PGI sécurisé grâce notamment au contrôle d'accès : chaque utilisateur possède un code d'accès personnel. De plus, chaque compte est paramétré de façon à sécuriser les accès. Ainsi n'importe qui ne pourra pas accéder à toutes les transactions. Seules les personnes habilitées le pourront.

**Faiblesses :**

- La mise en place du projet dans une entreprise peut prendre entre 6 et 12 mois.
- Il s'agit également d'un projet coûteux : coûts d'implantation, d'achat du logiciel, coûts nécessaires pour la réorganisation de l'entreprise avec de nouvelles procédures, coûts de formations, coûts de maintenance. Il est en plus assez difficile d'évaluer dès le départ toutes les conséquences à la mise en place d'un nouveau logiciel. Ainsi, on ne peut pas vraiment savoir dès le début si le projet sera rentable.
- Il y a toujours de nouvelles versions ou mises à jour à installer.
- Tous les modules ne sont pas utilisés par les entreprises donc on ne peut pas avoir le logiciel adéquat à 100% pour une entreprise. On parle de logiciel « sous-utilisé ».

<sup>29</sup> [https://fr.wikiversity.org/wiki/Progiciel\\_de\\_gestion\\_int%C3%A9gr%C3%A9\\_SAP/Analyse\\_SWOT\\_de\\_SAP](https://fr.wikiversity.org/wiki/Progiciel_de_gestion_int%C3%A9gr%C3%A9_SAP/Analyse_SWOT_de_SAP) consulté le 29/04/2018 à 12h47

- Les salariés peuvent être réticents face au changement et à la mise en place du logiciel. Il faut alors déployer des processus de communication notamment afin de mettre en confiance les futurs utilisateurs.
- L'harmonisation de ce logiciel entre les différents services d'une entreprise peut être un inconvénient en cas de panne du logiciel. En effet dans ce cas, toute l'organisation de l'entreprise se retrouve bloquée puisque tous utilisent le même logiciel. Il faut alors attendre les évolutions correctives de la part de SAP, cela entraîne une perte de temps parfois considérable.
- Le changement de logiciel SAP doit être réfléchi notamment en raison du budget nécessaire.

### **3-4 SAP Business One :**

SAP aide les entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs d'activité à optimiser leurs performances, il permet aux collaborateurs et aux organisations de collaborer plus efficacement et de mieux utiliser leurs compétences et expériences pour conserver une longueur d'avance sur la concurrence.

SAP Business One est une solution de gestion d'entreprise abordable, facile à mettre en œuvre et complète, qui s'implémente sur site ou dans le cloud, et qui est gérée par **SAP HANA**.

#### **3-4.1 Atouts clés :**

SAP Business One <sup>30</sup>est un logiciel de gestion d'entreprise résolument innovant, conçu à partir d'une feuille blanche pour les PME en croissance.

- **« Work Centres » personnalisés :**

Les « work centres » donnent aisément accès à des rapports et tableaux de bord, mais aussi via un seul clic aux ressources les plus courantes, et permettent l'intégration de pages internet personnalisées.

---

<sup>30</sup> Documents interne à l'entreprise

- **Customer Relationship Management (CRM) intégral :**

Le CRM intégral permet de mieux gérer les opportunités commerciales et de réaliser des analyses des ventes, de dresser le profil des clients et fournisseurs, des informations de contact et du solde des comptes, de faciliter la gestion des contrats et le planning de maintenance.

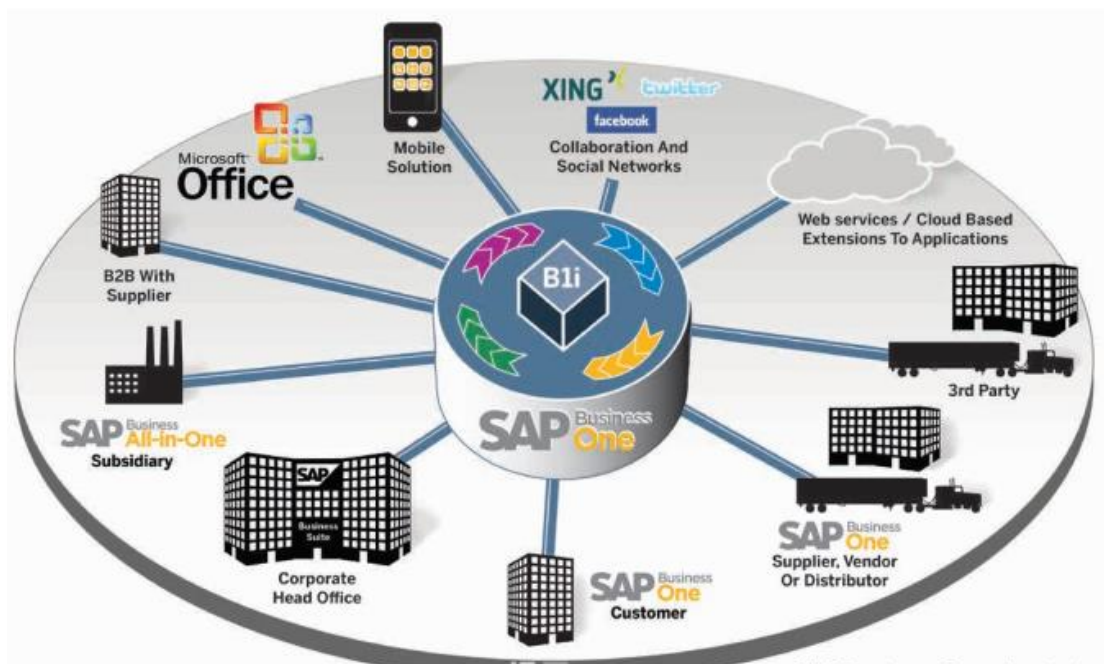
- **Puissants outils de reporting et d'analyse :**

Des outils inédits d'analyse et de reporting, totalement intégrés dans le logiciel SAP Crystal Reports, permettent de zoomer sur virtuellement n'importe quel élément d'un rapport, pour l'étudier en détail.

- **Transactions internationales :**

SAP Business One supporte les transactions commerciales et inter sociétés dans de multiples devises et avec de multiples entreprises. Il permet de générer de la documentation clients ou fournisseurs dans n'importe quelle langue. Cette solution est actuellement disponible dans 27 langues, avec conformité totale à la législation de 42 pays. Elle est déjà opérationnelle dans plus de 120 pays au monde.

**Figure II-4 :** SAP Business One gère tout l'écosystème de l'entreprise



**SOURCE :** Document interne à l'entreprise

SAP Business One, version SAP HANA est la première solution de gestion d'entreprise pour les PME à résider entièrement en mémoire. Cette solution est modulaire et abordable, et elle se distingue par des fonctionnalités analytiques intégrées et de hauts volumes de transactions pour permettre aux PME de gérer leurs activités en temps réel.

- **Ecosystème** : SAP Business One est une plateforme souple qui permet de tirer la quintessence de l'écosystème de l'entreprise. Clients, fournisseurs, société mère, appareils mobiles et services internet... toutes les facettes de l'activité peuvent être intégrées grâce à la technologie d'intégration de SAP Business One.

### **3-4.2 Principaux avantages :**

SAP Business One est une solution<sup>31</sup> complète et intégrée qui permet de disposer d'une visibilité exceptionnelle sur l'ensemble des activités et de contrôler efficacement tous les aspects des opérations. SAP Business One capture les informations critiques et les met immédiatement à la disposition de l'ensemble de l'entreprise pour consultation et exploitation.

- **Contrôle totale des finances :**

SAP Business One fournit un ensemble complet d'outils destinés à gérer et simplifier vos opérations financières. SAP Business One automatise les tâches comptables quotidiennes (écritures, journaux, grand livre), facilite le calcul des impôts et simplifie les transactions multidevises, le traitement des relevés bancaires et des paiements ainsi que les rapprochements de comptes.

- **Créer une base de clientèle fidélisée :**

L'acquisition de nouveaux clients est un facteur important pour le succès de l'entreprise, mais améliorer les relations avec les clients existants est tout crucial. SAP Business One dispose des outils nécessaires pour gérer efficacement l'ensemble du processus des ventes et du cycle de vie des clients : contact initial, contrat, service après-vente et support technique. Cette fonctionnalité permet de donner une vue globale sur le client et de mieux comprendre ses besoins et d'y répondre facilement.

---

<sup>31</sup> Documents internes à l'entreprise.

- **Optimiser le cycle d'achat pour augmenter les marges :**

Les PME/TPE doivent avoir un processus très efficace en matière de gestion des approvisionnements : demandes de devis, élaboration des commandes d'achat, paiement des fournisseurs. SAP Business One assure la gestion du cycle d'achat complet (réceptions, factures, retours et paiements). Des outils de reporting intégrés permettent de comparer les fournisseurs et les prix en vue de négocier de meilleures conditions et d'identifier de nouvelles possibilités d'économies.

- **Répartition et contrôle de l'inventaire en toute transparence :**

SAP Business One fournit des informations précises sur les flux entrants et sortants, sur l'inventaire et sur l'emplacement des marchandises. Il permet de valoriser les stocks en appliquant l'une des nombreuses méthodes de valorisation disponibles (standard, moyenne variable, FIFO...), superviser les niveaux de stock et suivre les transferts en temps réel, mettre à jour l'inventaire en temps réel, vérifier la disponibilité des marchandises, gérer la tarification standard et les tarifications spéciales.

- **Visualisez plus clairement les activités de l'entreprise grâce à l'informatique décisionnelle embarquée et au reporting :**

SAP Business One propose des outils puissants pour le reporting et l'analyse, SAP Business One est livré avec une version intégrée de SAP Crystal Reports qui offre différents formats de rapport et permet de contrôler l'accès aux informations.

Les fonctions analytiques intégrées de SAP HANA permettent à SAP Business One de tirer profit du calcul in-memory pour fournir des rapports et des analyses as-hoc. C'est d'avoir un accès en temps réel à des états et tableaux de bord prédéfinis qui aident à la prise de décision.

- **Permettez à vos collaborateurs de prendre rapidement des décisions adaptées :**

SAP Business One permet aux collaborateurs de prendre des décisions adaptées et cela en toute confiance. Ils accèdent instantanément à toutes les informations importantes des domaines comptable, vente, achat, stock... . En intégrant toutes les données de l'entreprise dans un seul système donc avoir une meilleure visibilité sur les performances de l'entreprise et une confiance élevée dans les informations qui supportent la prise de décision.

- **Conclusion du chapitre :**

SAP est une entreprise en pleine essor, elle ne cesse de croître depuis sa création il y a 44 ans. Elle propose une large offre de produits différents pour toutes les entreprises de toutes tailles et selon leurs divers besoins. Comme nous avons pu le constater, SAP est leader dans la majorité de ses offres et continue encore à se développer sur le marché.

SAP doit évoluer avec son temps et sans cesse innover pour se maintenir à sa place dans le top. Surtout au vu des changements, parfois très rapide, dans le secteur des nouvelles technologies et de l'information. C'est d'ailleurs dans ce sens, que l'on peut observer son expertise en matière d'innovation dans le service Cloud principalement mais aussi au niveau des solutions de mobilité. Avec le développement mobile, c'est un grand plus pour les commerciaux de pouvoir visualiser en temps réel les stocks face aux clients et de pouvoir passer des commandes en conséquence.

SAP a pour ambition de se développer ou d'entrer sur de nouveau marché, tout en développant sa stratégie de diversification et d'expansion à l'internationale mais tout en gardant à jour sa force principale : son système HANA

## **Chapitre Troisième**

### **L'intégration d'un ERP étude de cas**

Ce chapitre a pour vocation de répondre à une problématique pertinente pour l'entreprise à savoir le rôle de l'ERP dans l'amélioration de la gestion de l'entreprise et sa performance, aussi son utilité pour un meilleur contrôle d'information, une meilleure qualité des produits/ services et enfin réaliser une rentabilité en prenant les bonnes décisions à temps.

Ce chapitre est structuré en trois (03) sections :

Dans la première section, nous commencerons par la présentation de l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage de fin de cycle : SDG GROUP, son historique ainsi que son environnement.

Dans la deuxième section, nous présenterons : VERY NET, le client de SDG GROUP qui représente notre cas d'étude, son historique, l'analyse de son existant et la mise en place de l'ERP SAP.

Enfin, dans la troisième section, nous présenterons la méthodologie de recherche suivie pour réaliser notre enquête et les résultats de cette dernière.

## **Section 01 : Présentation de SDG Group**

Cette section sera destinée pour présenter l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage, nous allons d'abord présenter le groupe italien SDG GROUP puis SARL SDG consulting Algérie.

### **1-1 Historique et évolution :**

La création de SDG groupe remonte à 1991, sous le nom original de Studio Della Grisa.

Depuis le premier jour, le marché des affaires a identifié SDG comme un fervent laboratoire d'innovation et de développement de méthodes et pratiques pour la planification et le contrôle de gestion, ainsi que un cabinet de conseil émergent focalisé sur la conception et la mise en œuvre de systèmes d'aide à la décision.

Les fondateurs ont compris que la technologie BI était arrivée à sa maturité, et que de nouvelles opportunités pour la réingénierie des processus métiers étaient donc naissantes. En 1997, une nouvelle stratégie de croissance a été établie avec une orientation claire et forte sur les solutions

et le conseil. A ce moment-là, SDG décida de se concentrer sur nouveaux services de gestion d'information « Management Intelligence » et le conseil en gestion des connaissances.

SDG est un cabinet de conseil spécialisé dans les processus de gestion de l'information, l'analyse et la transformation du business à travers les systèmes d'information, la prise de décision, et l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

SDG Group s'est engagé à devenir le leader dans la fourniture de l'expertise BI à travers une combinaison de capacités de conseil en management et de compétences informatiques. Les services et les solutions de SDG ont été progressivement enrichis de la gestion et recherche des connaissances, l'analyse des solutions CRM et les solutions de WEB Intelligence.

Grâce à l'attention particulière donnée à la fois à la structure complexe de la gestion d'entreprise et à l'innovation dans l'architecture des modèles de données, SDG aide ses clients à combler le fossé entre l'information et les actions d'entreprise, visant à améliorer la performance globale et à l'application des meilleures pratiques de la concurrence sur l'analytique et la gestion.

SDG Group est présent dans 13 pays à travers 18 bureaux et la filiale SDG Group Algérie dispose d'un bureau à Alger depuis 2013.

### **1-2 Missions et valeurs :**

**Stratégie. Décision. Gouvernance.**

Ces trois mots résumant les défis et les missions de SDG au quotidien. En tant que leader de conseil en management, SDG reconnaît ses propres compétences de base dans la recherche & développement en continu de modèles et de solutions.

SDG engage à apporter :

- **Des solutions sur mesure :**

Fournir des systèmes de gestion de performance d'entreprise personnalisées et efficaces alimentés par des technologies logicielles de pointe ;

- **L'efficacité par les données :**

La transformation des données métiers en actifs stratégiques et l'optimisation des processus business ;

- **La résolution de problème :**

Jouer un rôle actif dans le cadrage des problématiques et dans la résolution des problèmes, la gestion et la priorisation des tâches critiques tout au long des processus adressés.

- **Appui à la prise de décisions :**

Développer des systèmes d'analyse métier et de contrôle qui servent efficacement les processus de prise de décision dans tous les départements de l'entreprise ;

- **Collaboration d'entreprise**

Concevoir et mettre en œuvre des solutions de collaboration omni-canal qui rassemblent toute la chaîne de valeur des acteurs-clés de l'entreprise étendue.

### **1-3 produits et services de SDG Consulting Algérie :**

Grâce à l'attention particulière donnée à la fois à la structure complexe de la gestion d'entreprise et à l'innovation dans l'architecture des modèles de données, SDG aide ses clients à **combler le fossé entre l'information et les actions d'entreprise**, visant à améliorer la performance globale et à l'application des **meilleures pratiques de la concurrence sur l'analytique et la gestion**.

- **Stratégie et Transformation Digitale**

Stratégie, l'architecture des modèles de données, Gestion de l'information, projet et gestion de changement.

- **Conseil & AMOA ERP, Implémentation ERP SAP, TMA**

*Définition, sélection et implémentation des solutions de gestion ERP, Maintenance du Système SAP.,*

- **Business Analytics**

*Reporting corporatif, Tableaux de bord, Big Data, Analyse Prédictive poussée, Analyse Sociale et Internet of Things*

- **Planification et Conformité Financière**

*Planification Économique et Financière, Controlling, Forecasting, Consolidation Financière, Conformité légale et normative.*

Les solutions SAP offrent de puissantes fonctionnalités de gestion d'entreprise, de Business Intelligence et de gestion de la performance applicables à tous les niveaux de

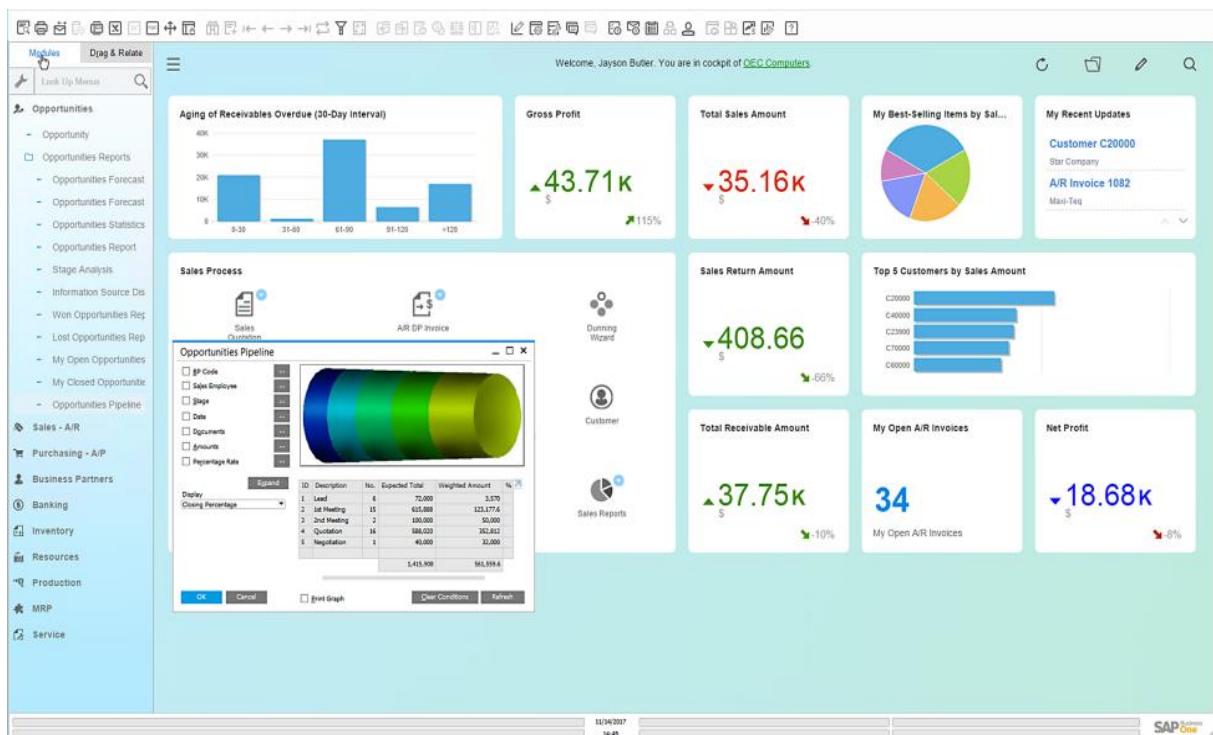
l'entreprise. Elles permettent également de rationaliser les activités et d'améliorer la visibilité sur les données pour faciliter la prise de décision.

✓ **SAP BUSINESS ONE :**

UNE SEULE APPLICATION DE GESTION INTÉGRÉE POUR COUVRIR TOUS LES BESOINS DES PME.

Finis les installations multiples et l'intégration complexe des différents modules. Très conviviale et abordable, l'application de gestion SAP Business One permet de gérer, depuis une interface unique, l'ensemble des processus essentiels à l'entreprise : finances, ventes, relations clients, stocks et opérations. Complète, cette application constitue une puissante plate-forme, capable de répondre aux besoins fluctuants et spécifiques aux secteurs d'activité des petites entreprises.

**Figure III-1 : SAP Business One**



*SOURCE : document interne à l'entreprise*

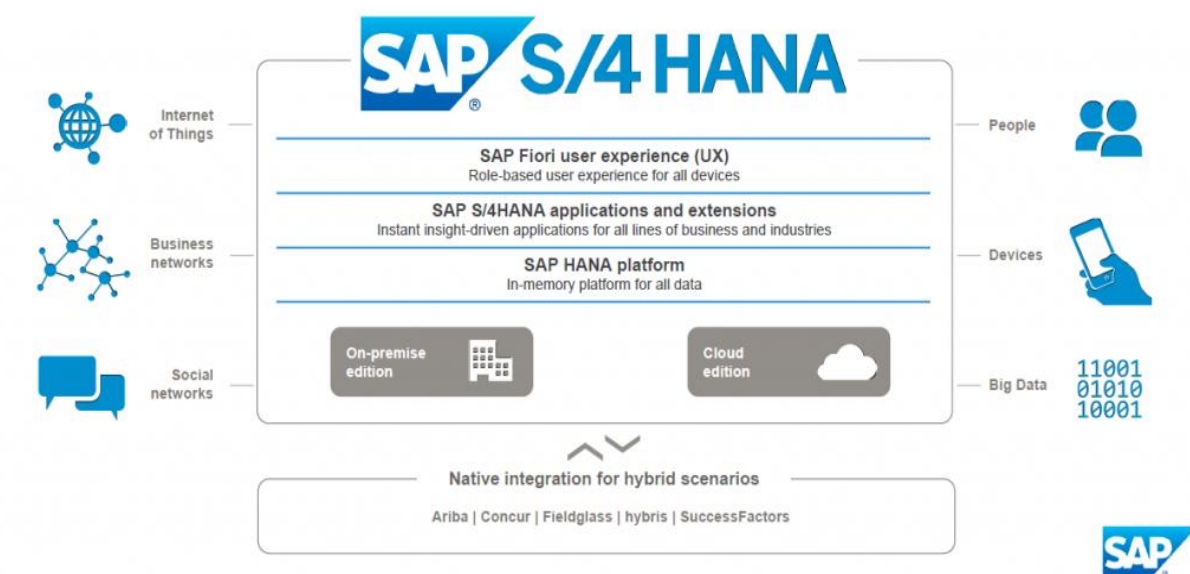
➤ **SAP S/4HANA :**

Une suite ERP intelligente conçue spécifiquement pour l'informatique en mémoire, SAP S / 4HANA offre une expérience personnalisée aux utilisateurs et grand public avec SAP Fiori. Quel que soit le secteur d'activité ou la taille d'entreprise, SAP S / 4HANA peut aider à générer une valeur instantanée dans tous les secteurs d'activité.

- On-premise et cloud privé, dans le cadre du portefeuille SAP ERP de SAP
- Décisions pilotées par les données avec l'analyse prédictive.
- Amélioration de l'automatisation, de l'efficacité et de l'agilité grâce à l'apprentissage automatique.
- Intégration entre le siège et les filiales avec un déploiement à deux niveaux

**Figure III-2 : SAP S/4 HANA**

**SAP S/4HANA, our next-generation business suite**



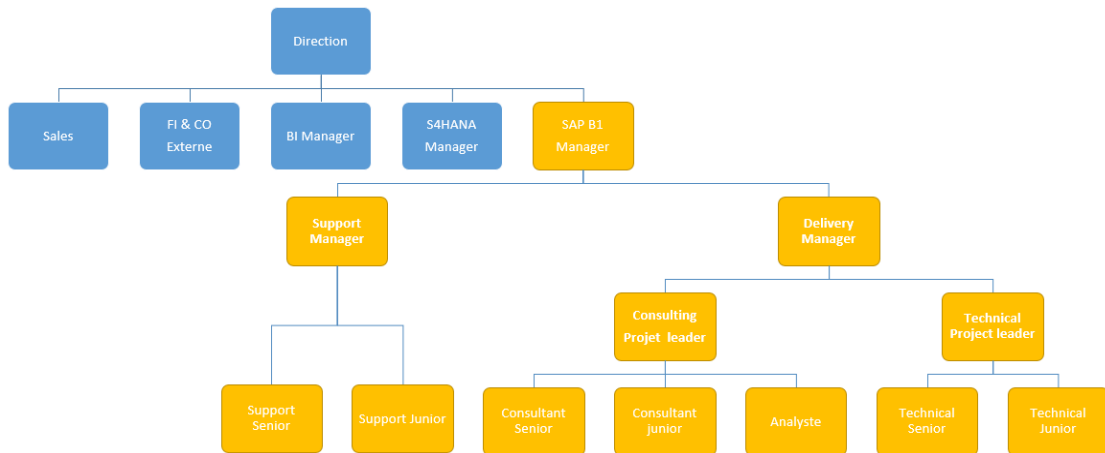
SOURCE : Documents Interne à l'entreprise

**1-4 Organisation et chiffres clés de SDG Consulting Algérie :**

SDG emploie aujourd'hui 15 personnes dont 10 consultants et 5 managers. Tous les consultants jouissent de la double compétence métier et technique, notamment SAP. La répartition des effectifs par profil est faite selon l'organigramme ci-dessous :

Figure III-3 : Organigramme SDG Algérie

## Organigramme SDG Algérie



**SOURCE :** Document interne à l'entreprise

Le chiffre d'affaires de la société pour l'exercice écoulé (2017) est d'environ 1 millions de dinars.

### 1-5 Partenaires Technologiques :

SDG propose les solutions de conseil en gestion et d'intelligence les plus innovantes et complètes, Grâce au soutien de ses solides alliances que SDG a construites avec ses partenaires commerciaux, tant sur le plan technologique que sur le plan académique.

Tous les partenaires commerciaux sont des leaders de l'industrie qui fournissent des services et des solutions à valeur ajoutée.

Seules des alliances commerciales précieuses, synergiques et à long terme permettront à SDG d'aider ses clients à anticiper et à faire face à des changements de marché rapides et imprévisibles.

Plus de 20 ans d'expérience dans la gestion des principales technologies d'intelligence d'affaires et de connaissance disponibles sur le marché ont permis d'acquérir un savoir-faire complet sur les fonctionnalités différenciant ces outils, que SDG peut transférer dans chaque projet. SDG a bâti au fil des années de solides relations et partenariats avec les meilleures sociétés de logiciels dans le domaine du Business and Knowledge Intelligence, telles que:

**Tableau III-1 : Partenaires Technologiques de SDG**

Business Analytics		Big Data	
SAP	MicroStrategy	Datumize	Hadoop
Microsoft	Board	Narrative science	Cloudera
IBM	Tableau	Keycrime 3	TRIFACTA
QlikView	Sas	Datarobot	Aws
ORACLE	Informatica	Celonis	OR

**SOURCE :** Document interne à l'entreprise

**Les Clients de SDG group Algérie :**

**Tableau III-2 : Clients de SDG Group en Algérie**

Ramy	TRAVOMED	METIDJI Holding	NovaSup
Djezzy	GESCO	OSCO	Sovac RentCar
Gulf Bank Algeria	Beko	GRAFIL	Roto Algerie
Cevital	HYUNDAI	<b>Very Net</b>	Espace Numérique
SPS	GMi	Javel D'OZ	INNO media
Teknoterm	Eden Hotels	BioCare	BAC Logistics

**SOURCE :** Document Interne à l'entreprise

Les principaux clients de SDG se divise en deux et ceci par rapport au service assuré par le cabinet à savoir « assistance à maitrise d'ouvrage » ou « implémentation de SAP Business One ».

**Tableau III-3 : clients bénéficiaire des services de SDG**

Assistance à maitrise d'ouvrage	Implémentation SAP Business One
GESCO	VERYNET
	BIOThERA
	BAClogistics
	OSCO
BEKO	GRAFIL
	TRAVOMED

**SOURCE :** Document Interne à l'entreprise

## **Section 02 : Présentation du cas d'étude « VERY NET »**

Dans la présente section, nous allons introduire notre cas d'étude et qui est une entreprise cliente de SDG consulting Algérie, son historique, ses produits et l'ERP au sein de cette entreprise.

### **2-1 Historique et évolution :**

Depuis sa création, UNIVERS D'OZ vise continuellement à assurer, préserver et garantir au consommateur un environnement sain et une hygiène de vie irréprochable.

Fondateur de la marque D'OZ, Mr HAMLAT Khoudir a lancé en fin 2000, dans le cadre de l'ANSEJ, une activité de conditionnement de produits d'entretien dans la localité de Beni Maouche. En s'associant à des compagnons de parcours, il créa La SARL VERY NET en 2006, ayant comme unique activité la production d'eau de javel. D'une production artisanale et une distribution locale au départ, il a su développer et créer de la richesse en modernisant son processus de production et en élargissant le réseau de distribution à l'échelle nationale.

Grace à son équipe jeune et dévouée, la SARL VERY NET s'est hissée parmi les leaders dans la catégorie des professionnels de la fabrication des eaux de javel en Algérie. Son personnel a acquis, au fil du temps, une grande expérience pour fournir, de manière régulière, des produits compétitifs tant sur le plan qualité que prix, à la hauteur des attentes de la ménagère.

Cette volonté de développement et d'élargissement de sa gamme de produits, a donné naissance en 2013 à la SARL UNIPED; dotée d'une ligne de production de haute technologie récemment installée, en vue de fournir à la ménagère un produit digne de la marque D'OZ, gage de qualité. C'est à cette fin que l'univers D'OZ œuvre assidûment à l'épanouissement et au développement de ses talents qu'il a toujours placés au cœur de sa stratégie globale de management, en privilégiant le recrutement de jeunes diplômés et en renforçant leurs compétences par des actions de formation et de coaching et ceci, en vue d'assurer une meilleure performance dans l'accomplissement de leur devoir envers le consommateur.

#### **2-1.1 VERY NET :**

L'entreprise VERY NET est l'une des entreprises clientes de SDG Group qui ont fait une implémentation de L'ERP SAP avec succès, le projet a pris 90 business days.

VERY NET est installé dans la région de Béjaia, dans la zone industrielle d'Akbou. La société dispose de toutes les installations et les équipements nécessaires pour la fabrication des eaux de javel répondant aux attentes et aux exigences du marché.

✓ **Les produits fabriqués par VERY NET:**

**L'eau de Javel**

L'eau de javel D'OZ est un détergent aux propriétés désinfectantes, blanchissantes et désodorisantes.

Javel D'OZ est produite à base d'hypochlorite de sodium, elle est conditionnée dans des bouteilles de 0.9L, 2L et jerricans de 5L.

**2-1.2 UNIPED :**

UNIPED est installé dans la région de Béjaia, dans la zone industrielle d'Akbou, à 500 mètres de la Sarl VERY NET. La société dispose d'une ligne de production récemment installée, pour la fabrication de divers produits d'entretien, répondant aux attentes et aux exigences du marché. Elle est dotée aussi d'une machine pour la fabrication des bouteilles en plastique servant d'emballage pour ses produits.

✓ **Les produits fabriqués par UNIPED:**

**1. L'eau de Javel en Gel**

L'eau de Javel D'OZ en Gel, avec sa propriété visqueuse, lui donne une consistance qui a le pouvoir de se fixer sur les espaces à nettoyer, elle permet la pénétration et la dissociation des corps gras et autres saletés.

Javel D'OZ Gel est produite à base d'hypochlorite de sodium et de démêlant pour lui donner sa texture visqueuse, elle est conditionnée dans des bouteilles de 700ml.

**2. Détartrant:**

L'anti tartre WC D'OZ élimine efficacement les dépôts de calcaire dans votre installation sanitaire et salle de bains, il pénètre en profondeur la crasse et dévore le calcaire jusqu'à élimination totale

WC D'OZ est produit à base d'acide chlorhydrique, il est conditionné dans des bouteilles de 700ml.

### **3. Esprit de sel:**

PROXEL D'OZ est un produit d'entretien tenace qui sert à éliminer les restes de calcaire les plus incrustés, à déboucher les toilettes ou tuyaux d'évacuation.

PROXEL D'OZ produit à base d'acide chlorhydrique, il est conditionné dans des bouteilles de 700ml.

### **2-2 L'ERP chez VERY NET :**

L'objectif de la mise en place de l'ERP chez VERY NET :

La société VERY NET a initié une étude d'opportunité concernant la mise en œuvre d'une solution ERP, doté du CRM pour la gestion de la relation client, le but de la mise en place de cette solution est de donner la possibilité à la société de consulter certains éditeurs et/ ou intégrateurs de solutions ERP pour :

- Satisfaire les besoins de la société en termes de gestion de la relation clients et commandes, gestion de production, gestion des achats et stocks.
- Assurer la gestion des affaires en terme financier et de planning
- Garantir les leviers de pilotage à l'ensemble de l'activité à l'aide de tableaux de bord
- De diminuer les temps perdus à des recherches d'informations pour dégager du temps à vraie valeur ajoutée.
- D'apporter les tableaux de bord décisionnels à l'ensemble des responsables de services de l'entreprise.

#### **2-2.1 Typologie de production**

UNIVERS D'OZ a une typologie de production principalement basée sur :

- Deux sites de fabrication éloignés l'un de l'autre de 500 mètres, à savoir VERY NET et UNIPED
- Flux poussé : un système dans lequel la production est lancée aussitôt que les matières premières sans se préoccuper de l'existence de commandes ou des possibilités de ventes.
- Le stock de matières premières couvrant au maximum 3 jours de production
- Très peu de stock de produits finis puisque livré rapidement vers les clients ou de dépôts limitrophes

- Un fort besoin d'organisation au vu du balai des camions qui viennent de façon journalière chercher les produits
- Un réel besoin de planification, d'organisation au sein de la production et de la logistique.

### **2-2.2 La gestion chez VERY NET avant SAP :**

Le mode de gestion avant la mise en place de l'ERP chez VERY NET a connu plusieurs « cassures » dans les flux d'informations ce qui a engendré soit la perte ou de la recopie de données. C'est principalement vrai au niveau de la liaison entre la gestion commerciale, gestion des achats et stock et la gestion de production.

Il n'existait pas une gestion industrielle, certaines tâches sont « déconnectées » du flux, le cas de la liaison devis-commande par exemple. Il était aussi quasi impossible de connaître le juste coût de revient pour un produit donné.

Pour l'architecture informatique qui existait chez VERY NET c'était :

- 1- un système de gestion de paie, gestion comptabilité
- 2- un logiciel pour la facturation, achat et gestion de stocks,
- 3- un réseau informatique avec une interconnexion entre les deux sites de production mais pas de serveur.

Le manque dans ces structures crée des complexités organisationnelles et de flux informationnels difficiles à maîtriser et à fiabiliser et pour laquelle un mode organisationnel optimisé extrêmement formalisé devient nécessaire.

### **2-2.3 Les Modules à acquérir :**

Les modules qui ont été acquis dans ce système sont :

- 1- Gestion des Achats : le système permet :
  - Les informations nécessaires sur les fournisseurs et leurs articles
  - La valorisation des demandes d'achat et gérer les bon d'achat, des commande d'achat, de réception.
- 2- Gestion des ventes et CRM : la direction commerciale fait partie des fonctions centrales d'UNIVERS D'OZ. le système permet la gestion de :
  - Fiches client et son historique, prix clients ....

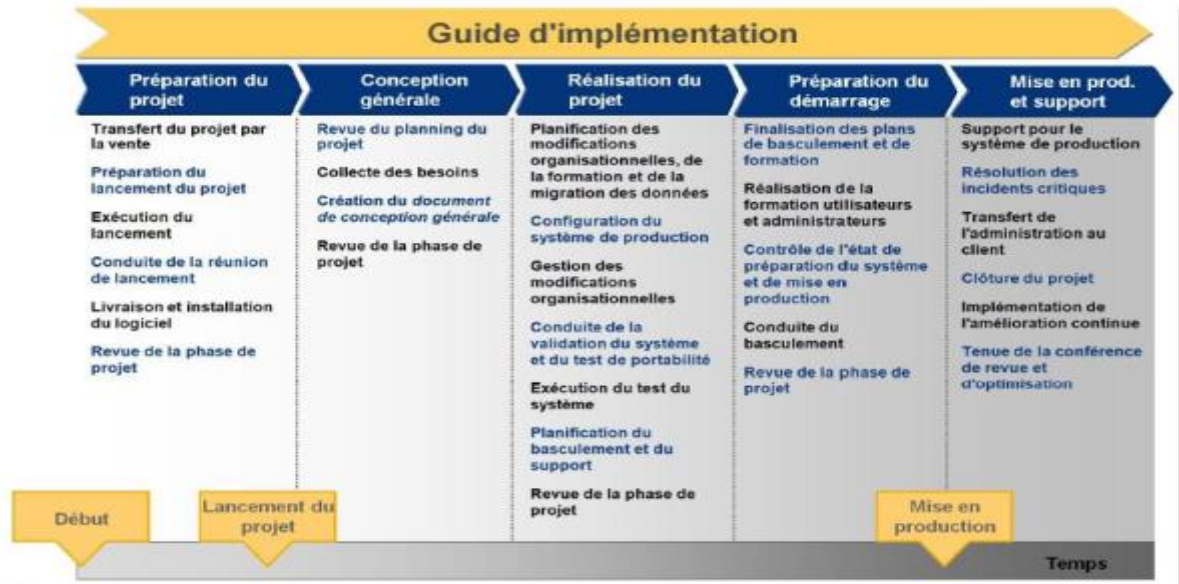
- Le CRM s'intègre avec l'ERP (la gestion des prospects, enregistrement et planification des actions commerciales, gestion des opportunités...)
- L'analyse des prévisions ventes et les résultats
- 3- Gestion des stocks : un gestionnaire de stock peut travailler sur un ou plusieurs magasins plusieurs catégories d'article seront géré par UNIVERS D'OZ (matière première, produits finis...)
- 4- Gestion de la production : la planification de la production était faite au niveau de la production, le paramètre pris en compte pour la planification de la production était : les commandes, prévisions de vente, disponible prévisionnel.
- 5- Comptabilité et finance : gestion des devises, la saisie des encaissements avec les différents modes de paiement, bloquer la saisie des factures en doubles, classification des immobilisations, tableaux d'évaluation, gestion de trésorerie.
- 6- Gestion des ressources humaine et paie : le module de gestion des ressources humaines assure la gestion des dossiers de l'ensemble du personnel, le module de paie, qui le complète, prend en charge les fonctions liées au calcul de paie.  
Le fichier du personnel doit compter toutes les informations nécessaires pour une gestion rigoureuse des employés (gestion du recrutement, gestion des contrats, gestion de la carrière, gestion administratives, gestion du temps...)
- 7- Pilotage et tableaux de bord : pour analyser les données, suivre les affaires, les commandes, les clients de manière simple et visuelle, suivre les indicateurs de performance de l'entreprise.

### **2-3 Le passage à l'ERP SAP : l'AIP (Accelerated Implementation Program) :**

**AIP** signifie Accelerated Implementation Program : c'est la méthode élaborée et préconisée par SAP pour la mise en œuvre accélérée de SAP Business One .Cette méthodologie se décline en cinq (05) phases. Chaque phase possède ses propres objectifs, comprend un ensemble de livrables résultants de certaines activités, des jalons qui ne donnent pas forcément des livrables. Cette méthodologie parfaitement structuré et documentée met en avant également les pièges ou les risques potentiels qu'il faudrait prendre en considération pour une meilleure réussite de l'implémentation.

Ce graphique représente une synthèse des principales tâches de chaque phase du programme AIP de SAP Business One et qui ont été adopté lors de l'implémentation de l'ERP SAP chez le client VERY NET.

Figure III-4 : les phases de l'AIP



Source : document interne à l'entreprise

- **Les risques les plus courants de l'implémentation :**

Aucun projet n'échappe aux pièges. Toutefois, la méthodologie et le processus structuré de la méthode AIP aident à éviter les pièges les plus courants de l'implémentation.

Tableau II-4 : Quelques risques de l'implémentation

Risques	Outils de prévention
Engagement dans le projet insuffisant de la part du détenteur de la société ou du directeur général.	La réunion de lancement est l'occasion d'évaluer ce niveau d'engagement et de prendre les mesures nécessaires.
La non-disponibilité des ressources requises de la part du client.	La réunion de lancement ainsi que les documents proposés dans l'AIP servent à définir les rôles et les responsabilités du client.
Attente irréalistes du client, par exemple des attentes concernant les fonctionnalités de SAP Business One.	A chaque étape du processus de l'AIP l'intégrateur doit s'assurer d'avoir cerné les besoins de son client
Une certaine hostilité entre le client et le partenaire peut apparaître au cours de projet, en particulier pour les projets forfaitaire (Prix fixe), où des événements inattendus peuvent grever le budget.	Envisager un exercice de définition de périmètre en amont, facturable (1 à 2 jours), pour vous permettre de chiffrer précisément un projet au forfait.
Le dépassement du projet peut être causé par un glissement de périmètre, l'indisponibilité du client ou le manque de communication.	Les documents AIP visent à encourager la communication. Utilisez le Transfert par la vente pour éviter la mauvaise communication entre le département commercial et le département technique en charge de l'implémentation.

Source : document interne à l'entreprise

L'un des principaux avantages de la méthode AIP est que ce programme permet à documenter toutes les réunions et décisions du client.

### 2-3.1 Préparation du projet :

En début de cette phase, une réunion interne entre les managers et les consultants concernés par la réalisation du projet de SDG a été organisée avec VEREY NET. Cette réunion est vitale pour la réussite du projet et constitue un transfert de l'ensemble de l'historique du projet dans sa phase d'avant-vente vers la phase de réalisation pour mieux cerner les attentes du client et rapprocher les points de vue entre les managers et les consultants pour mieux gérer le projet et éviter tout risque ou bien le minimiser.

Les informations sur le plan du projet ont été présentées à la société lors de la réunion de lancement dans laquelle SDG ont assuré une démonstration de SAP Business One.

La préparation du projet est une étape de cadrage pour :

- a) Planifier toutes les étapes suivantes du projet,
- b) Définir les rôles et les responsabilités de chaque intervenant des deux parties (SDG et VREY NET)
- c) Cerner le périmètre du projet :

➤ **Périmètre du projet initial :**

- Le périmètre initial du projet d'implémentation de SAP Business One comprend la migration (et non le nettoyage) des données de base existantes. Il couvre également la migration des soldes ouverts.
- Il couvre l'initialisation du système de base et la configuration des modules comptabilité financière, banking, opportunités, vente, achat, gestion des stocks, production et planification des besoins.
- Il intègre les autorisations générales et de propriété de données mais aucune alerte ni procédure d'approbation.
- Pendant la réunion de lancement, SDG a présenté de manière précise l'entendue du projet à VREY NET.
- Après la mise en production initiale, SDG peut implémenter d'autres fonctions dans le cadre d'une phase ultérieure. Les modifications apportées au périmètre doivent être documentées à l'aide du formulaire demande de modification.

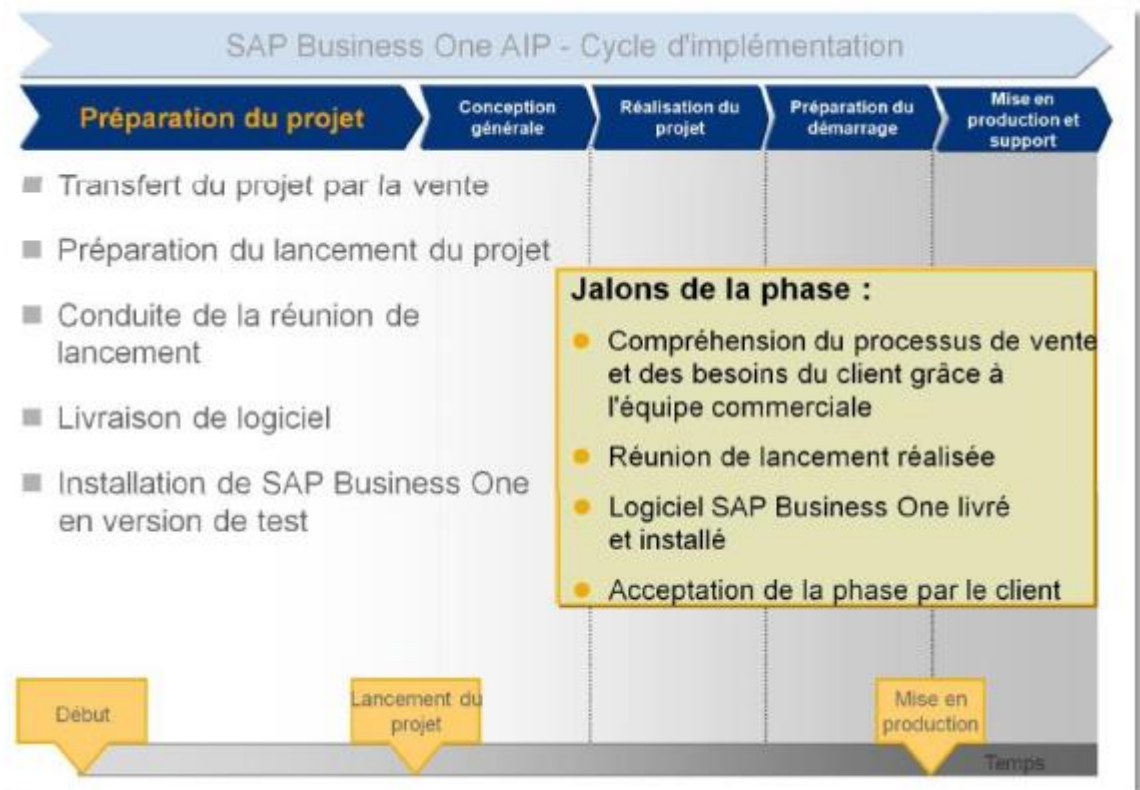
- d) Mettre en place la logistique du projet y compris les outils de communication,

La phase de préparation aboutie chez le client à la tenue de la réunion officielle de lancement du projet.

Cette phase a pour objectif de planifier et de préparer en interne le projet d'implémentation de SAP Business One.

La figure ci-dessous met l'accent sur la première étape de l'AIP et les jalons de cette phase qui se sont accompli lors de cette phase afin d'assurer la réussite du projet :

Figure III-5 : La préparation du projet



Source : document interne à l'entreprise

Le support de la réunion de lancement qui formalise l'ensemble des facettes du projet a été préparée conjointement entre les deux chefs du projet.

La réunion elle-même s'est déroulée sur le site du client en présence de tous les acteurs clés du projet à commencer par les représentants des deux directions des sociétés.

C'est vers la fin de cette phase que SDG a procédé à l'installation de l'environnement de Test SAP Business One pour préparer les ateliers de conception de l'étape suivante.

- **Les facteurs de risque peuvent être les suivants :**

- Les besoins du client ou les facteurs critiques de succès ne sont pas définis clairement.
- Les besoins ne figurent pas complètement dans le périmètre ou peuvent demander un développement personnalisé.
- Le client a un taux élevé de transaction ou un grand nombre d'utilisateurs.
- La répartition des rôles et des responsabilités entre SAP et le client n'est pas définie de manière précise ou n'est pas communiquée.
- L'infrastructure du client ne peut pas exécuter SAP Business One, situation possible lorsque les clients utilisaient un système manuel.

- Le calendrier est irréaliste.
- Le parrain du client n'est pas complètement engagé dans la réussite du projet.
- La conversion des données sera une étape complexe en raison du nombre important de système existants ou du nombre important de nettoyage de données requis, par exemple, lorsque le client souhaite implémenter un nouveau schéma de numéros pour les produits.
- La solution SAP Business One aura une forte incidence sur les opérations du client.

### 2-3.2 Conception générale :

Cette phase porte essentiellement sur les tâches clés exécutées par le consultant de SDG, la collecte des besoins de VERY NET et l'analyse de leur adéquation dans SAP Business One.

La figure ci-dessous représente les principaux points abordés lors de cette deuxième phase :

**Figure III-6 : La conception générale**



**Source :** document interne à l'entreprise

La phase de conception générale représente la phase au cours de laquelle les consultants SDG ont tenus plusieurs ateliers de collecte des besoins afin de définir et analyser les processus de gestion de VERY NET et les besoins fonctionnels individuels.

- Lors des ateliers consacrés aux besoins fonctionnels, les utilisateurs clés doivent présenter d'une manière claire et détaillée les processus dont ils ont la charge.
- L'administrateur IT du client doit être impliqué lorsque les discussions portent sur les besoins suivants :

- Les autorisations et la propriété des données ;
- La migration des données,
- Les interfaces et les points d'intégration ;
- La performance du système.

Important : le consultant SDG :

- Doit présenter les processus standard de SAP Business One pour chaque domaine. Afin d'emmener l'utilisateur clé à comprendre la philosophie de SAP pour se familiariser avec les documents et le flux de documents. Plus le client est familiarisé avec le nouveau système, plus il est enclin à accepter les modifications à apporter à ses processus de gestion qu'ils conviennent à SAP Business One.
- Doit être attentif aux attentes du client pendant ces ateliers. Le processus de gestion actuel du client peut demander une configuration (alerte, procédure d'approbation) ou une personnalisation (zone utilisateur, état, etc.). le consultant doit faire preuve d'un peu de souplesse en ce qui concerne les configurations ou la personnalisation au cours du projet. Cependant, la souplesse ne doit pas occulter l'obligation de conseil que doit pleinement remplir le consultant vis-à-vis du client l'emmener vers les meilleures pratiques du métier.

Les ateliers ont servi à affiner les objectifs généraux du projet et le planning du projet dans son ensemble et doivent être documenté de manière rigoureuse.

Après les ateliers, le chef de projet procède à un **mappage** des besoins détaillés dans une installation et une configuration de SAP Business One et crée un document de conception générale qui servira de guide technique et fonctionnel au cours des phases suivantes du projet.

L'équipe du projet du partenaire doit valider le document de conception générale en vue de donner son accord pour la phase suivante qui est la réalisation du nouveau système.

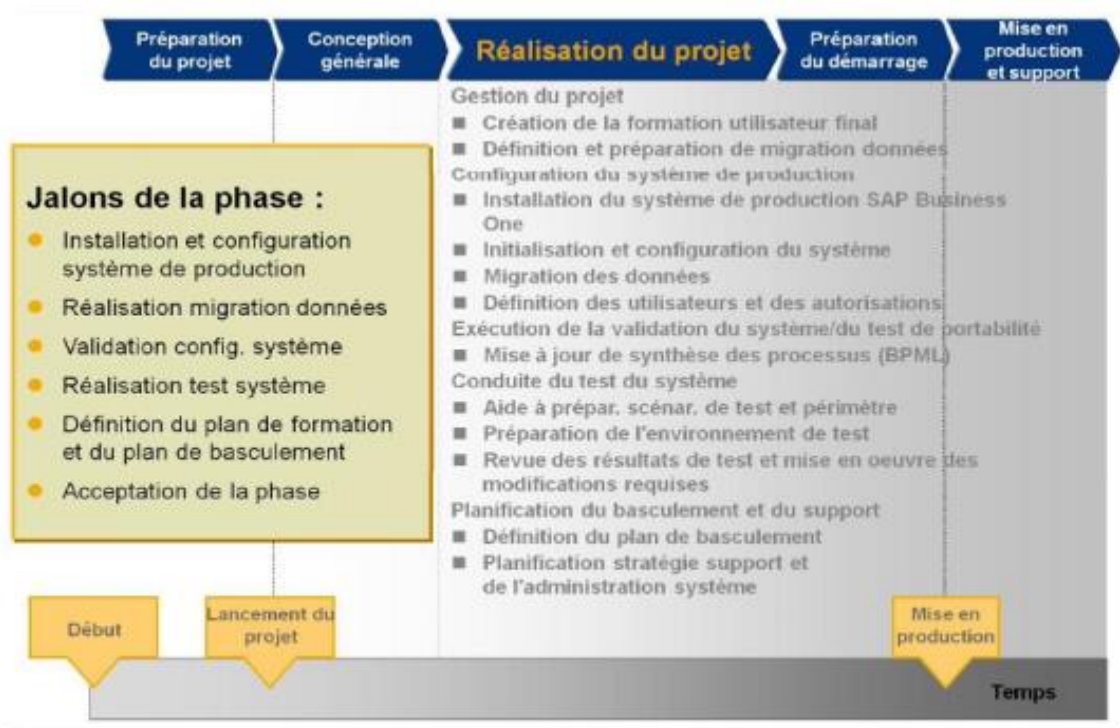
Les besoins qui ne figurent pas dans le périmètre doivent faire l'objet d'une discussion avec le client en vue de mesurer leur importance pour les programmer après le démarrage. Ceci est déterminé en fonction du degré de nécessité au moment de la bascule en production.

### 2-3.3 Réalisation du projet :

La phase de réalisation du projet a pour objectif la mise en œuvre de l'ensemble des besoins fonctionnels définis au cours des phases précédentes et détaillés dans le document de conception générale.

La figure ci-dessous représente les tâches qui ont été accompli chez VEREY NET et les jalons de la phase de réalisation du projet :

**Figure III-7 : La réalisation du projet**



**Source :** document interne à l'entreprise

C'est la phase la plus importante du projet. Les recommandations de meilleures pratiques pour la phase de réalisation du projet comprennent :

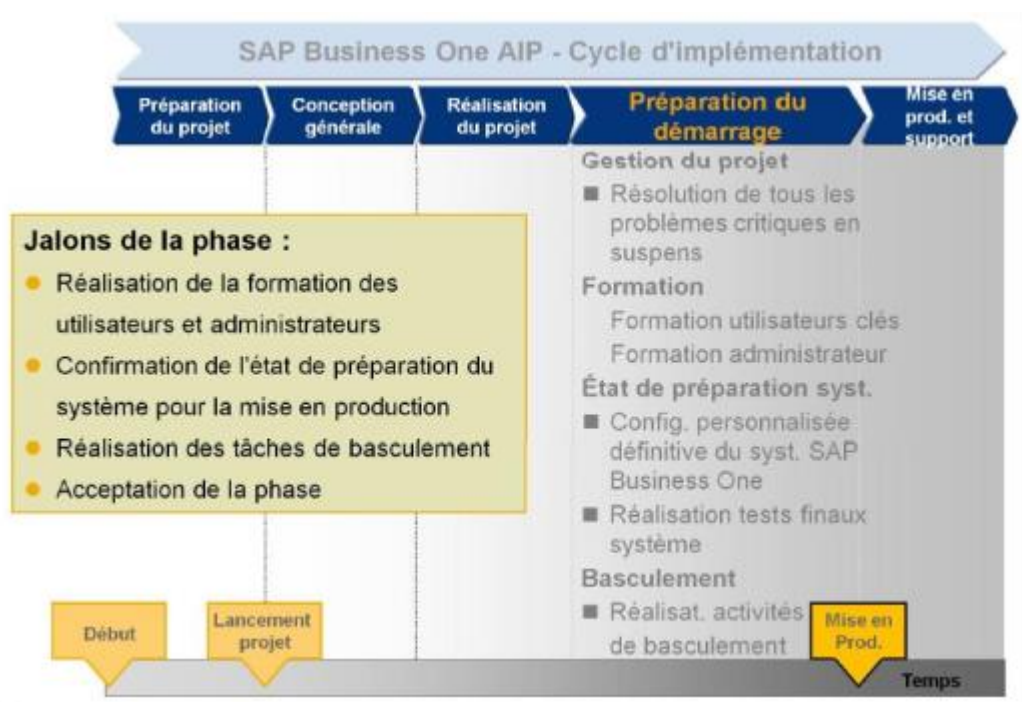
- La réduction du nombre de modifications apportées à la configuration standard de SAP car cela affecte considérablement les essais et la formation.
- La communication claire que le projet et les équipes informatiques seront chargés de veiller à la qualité des données et l'intégrité de la migration des données.
- L'assurance que les chefs de projet sont présents pendant la totalité ou une grande partie de la validation du système et les essais d'acceptation en revue tous les documents de sortie – par exemple, facture, bons de commande, et des rapports ainsi que des états financiers.

### 2-3.4 Préparation du démarrage :

L'objectif de cette phase est la mise en production. Par conséquent, la plupart des activités de cette phase portent sur les tâches devant accomplies pour la mise en production chez le client.

La figure ci-dessous présente les tâches et les jalons de la phase de préparation du démarrage :

**Figure III-8:** Préparation du démarrage



**Source :** document interne à l'entreprise

Les plus importantes recommandations pour cette phase sont :

- Annoncer officiellement à toutes les parties prenantes le plan de formation et de basculement et le calendrier.
- S'assurer que chaque utilisateur participe aux formations pertinentes et travaille directement avec le logiciel pendant la formation.

En ce qui concerne la formation des utilisateurs finaux, elle doit être adaptée au rôle de chaque utilisateur. La phase de préparation de la formation est très importante et nécessite une forte implication des responsables de domaines du client en étroite collaboration avec les deux chefs de projet.

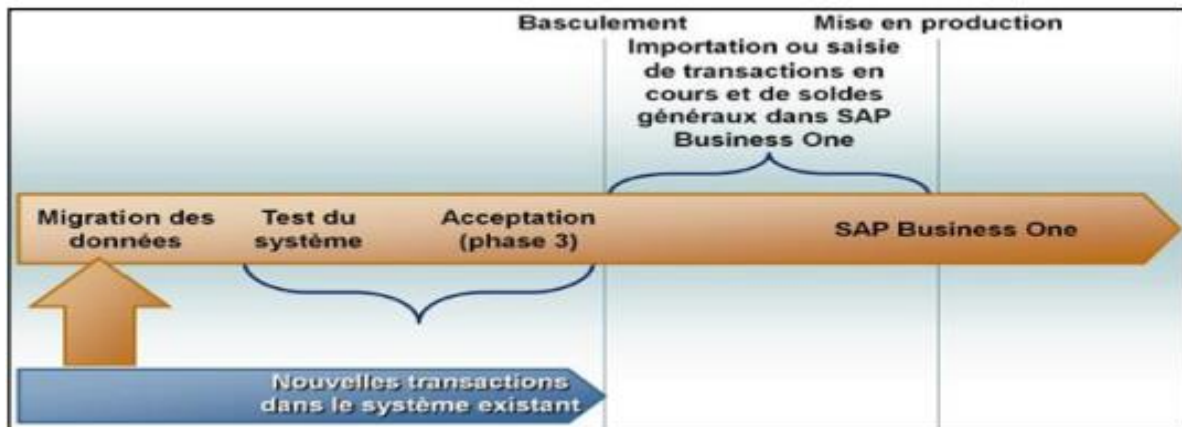
L'administrateur du nouveau système SAP Business One a eu un transfert de compétence tout au long du projet pour comprendre le métier et l'ensemble des processus intégrés dans le

nouveau progiciel. En plus de ce transfert de compétence métier dans SAP, il a bénéficié d'une formation technique avancée lui permettant de réaliser en toute indépendance les tâches administratives et de configuration :

- Sauvegarde et restauration de base de données.
- Connectivité réseau au serveur SAP Business One,
- Impression (option d'impression et options utilisateurs),
- Gestion des utilisateurs,
- Autorisations utilisateur
- Administration des licences
- Gestion et sécurité des mots de passe
- Procédures d'approbation et comment modifier les modèles et niveaux d'approbation
- Gestion des alertes et comment modifier des alertes
- Portail client SAP Business One.

La figure ci-dessous décrit l'étape du basculement juste avant la mise en production:

**Figure III-9** : L'étape du basculement



**Source** : document interne à l'entreprise

La période de basculement doit être aussi courte que possible pour éviter de saisir des données en double. Pour cette raison, le basculement doit être planifié attentivement.

- Il existe plusieurs façons de gérer la phase de basculement. Une méthode consiste à entrer de nouvelles transactions dans les deux systèmes en parallèle. Cette méthode est avantageuse car elle permet de s'assurer que le nouveau système fonctionne. Si elle n'est pas utilisée, toutes les nouvelles transactions doivent être journalisées afin de

pouvoir être importées ou créées dans le nouveau système une fois que l'ancien système est éteint.

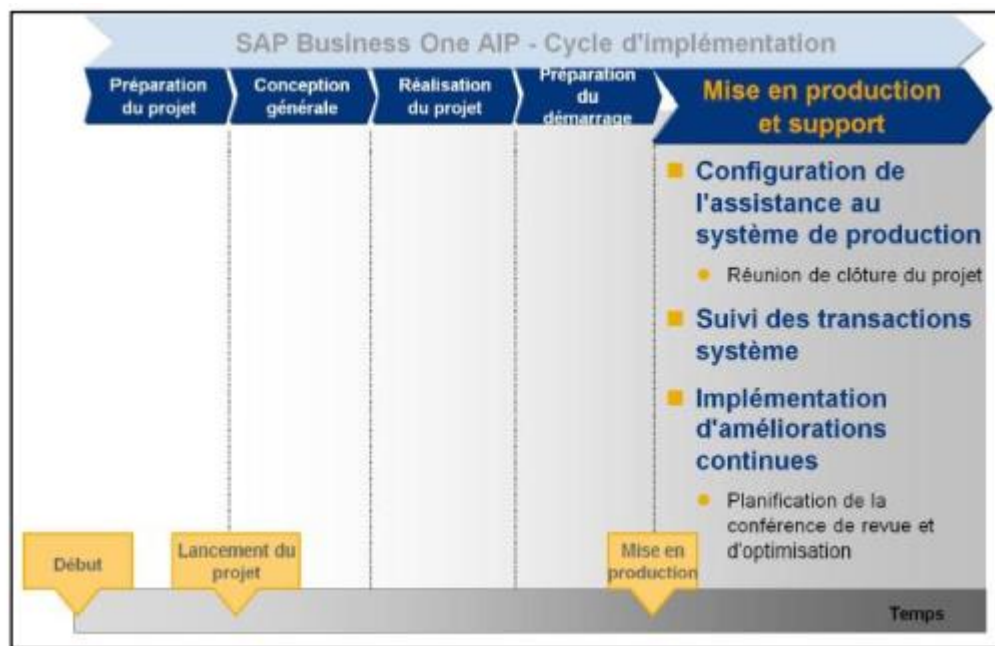
- A un certain stade, le système existant doit être gelé. Le client doit essayer de fermer autant de transactions en cours existantes que possible de sorte qu'il y ait moins de transactions en cours à migrer.

Le meilleur moment pour effectuer la mise en production est au début d'un exercice comptable. Cela permet la clôture de l'exercice comptable précédent dans le système existant. Si cela n'est pas possible, le client doit essayer d'effectuer la mise en production au début d'une période.

### III-2.3.5 Mise en production et support :

Dès lors que système client en mode productif, le rôle de l'intégrateur consiste à offrir de l'aide et du support au client. Sa priorité absolue est de résoudre tous les problèmes de production qui se présentent dans le nouveau système.

**Figure III-10:** La mise en production et support



**Source :** document interne à l'entreprise

Le consultant doit se concentrer sur deux objectifs prioritaires au cours de cette phase :

- Assurer le support sur site pendant la période qui suit la mise en production.
- Transférer le support et l'administration du système à l'équipe du client. Après avoir résolu tous les problèmes qui suivent la mise en production.

- L'équipe de projet doit vérifier tous les jalons et clôturer le projet. Le client approuve le projet.

Le chef de projet peut planifier une réunion de revue et d'optimisation quatre à six semaines après la réunion de clôture du projet.

### **Section 03 : Enquête sur l'utilisation des ERP au sein de l'entreprise VERY NET**

Cette section est consacrée pour la présentation de notre méthodologie de recherche utilisée à la réalisation de notre enquête, les résultats obtenus et quelques recommandations.

#### **3-1 Démarche de l'enquête :**

L'enquête est une recherche méthodique et collecte d'informations portant ou non sur l'ensemble de la population étudiée. L'obtention de ces informations peut prendre la forme d'un entretien face à face (personal interview), d'une enquête<sup>32</sup> par voie postale (mail survey), d'une enquête par télécopie (fac interview), par voie téléphonique ou télématique (telephone interview), par courrier électronique (email interview) ou par dépôt d'un questionnaire sur un site web (web interview).

##### **3-1.1 L'objectif de l'étude :**

Notre étude porte sur l'analyse du changement crée par l'implémentation de l'ERP SAP et le rôle de ce dernier dans l'amélioration continue dans une organisation de production.

##### **3-1.2 Outils de l'enquête :**

Afin de réaliser notre étude nous avons choisi deux types différents d'étude :

Des entretiens :

- avec la DSI de VERY NET afin de faire ressortir les changements induit par l'implémentation de l'ERP SAP et son rôle dans l'amélioration continue dans la gestion de cette entreprise.

---

<sup>32</sup> Smain CHABANI , Hassan OUACHERINE « *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* »

- Avec les consultants responsables du projet de SDG pour avoir des éléments de réponse sur l'apport de l'ERP pour l'amélioration de gestion de VEREY NET.

Un questionnaire dédié aux utilisateurs de l'ERP dans différentes entreprises algériennes qui utilisent l'ERP dans leur gestion et le considère comme une nécessité d'amélioration de performance de l'entreprise.

### **3-2 L'entretien :**

*« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée »<sup>33</sup>*

L'entretien qualitatif met en présence deux personnes : un enquêteur et un répondant.

L'interaction mutuelle de ces deux personnes, qui ne repose aucunement sur un questionnaire standardisé, structuré et précis, permet d'explorer dans le détail les attitudes, les opinions et les motivations du répondant<sup>34</sup>.

Les avantages des interviews se résument en deux points <sup>35</sup>:

- Très utile pour compléter ou confirmer des informations collectées aux préalables par un autre moyen ;
- Permet de faire connaissance directement avec la personne sans intermédiaire matériel.

Les inconvénients des interviews, quant à eux, sont les suivants :

- Demande un temps considérable ;
- Suivant les personnes en présence, des blocages antérieurs peuvent diminuer l'efficacité de l'entretien ;
- Suivant le type d'entretien, il n'est pas facile de traiter les informations à grande échelle.

---

<sup>33</sup> R. A. THIETAR et COLL, « méthodes de recherche en management », édition DUNOD, 2003, page 235

<sup>34</sup> Paul Pellemans; Jean-Philippe de Moreau; Carole Obsomer, « Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique », édition Paris ; Bruxelles : De Boeck Université, 1999, P 86.

<sup>35</sup>Nedjoua DEMMOUCHE, « le rôle de l'automatisation de la force de vente SFA dans la collecte d'information sur le client bancaire cas SGA et BNP », thèse de doctorat en science commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015, P 141.

### **3-2.1 Mode d'administration**

Pour la réalisation de l'étude, le mode d'administration choisi en premier lieu c'est l'entretien individuel semi-directif.

Cette méthode est en effet un moyen privilégié pour étudier les représentations professionnelles : la liberté de parole donnée à l'interviewé permet d'observer le déploiement de la pensée, ainsi que les articulations du discours, les liens logiques (similitude, différence, causalité..) établis par la personne interrogée entre les différents éléments qu'elle évoque.

Les questions préétablies permettent de vérifier des points précis.

On doit veiller à ce que l'entretien englobe les principaux axes d'évaluation pour faire un état des lieux.

### **3-2.2 L'échantillon :**

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, il était nécessaire d'identifier et d'approcher les responsables et chefs de projet au sein de SDG GROUP du fait de l'expérience qu'ils ont dans le domaine d'où la pertinence et la fiabilité des données collectées, mais aussi les responsables au sein de VERY NET pour une appréciation du changement créée par l'ERP SAP et une analyse de l'état des lieux et des besoins exprimé en matière de gestion.

Préparation de l'entretien :

Les entretiens se déroulant selon la méthode de l'entretien semi-directif ont exigé l'élaboration de guides d'entretiens :

- Le 1<sup>er</sup> guide est structuré en quatre axes et comporte 15 questions ouvertes, il est adressé au DSI de l'entreprise VERY NET.
- Le 2<sup>ème</sup> guide est structuré en deux axes aussi et comporte 15 questions ouvertes, il est adressé au consultant responsable du projet de SDG.

Le guide d'entretien doit être élaboré en langage accessible, vocabulaire adapté et dans un ordre de questions logique, en allant du général au particulier.

### **3-2.3 Les étapes de l'entretien :**

- **Le contact initial :**

Le premier contact avec les interviewés s'est fait au cours de notre stage au sein de SDG, durant les multiples conversations et des séances de travail, l'objet de l'étude a été communiqué, de même, nous avons convenu d'un rendez-vous pour approfondir le sujet.

### 3-2.4 Le déroulement de l'entretien :

Les entretiens ont duré en moyenne 40 min, durant laquelle les interviewés se sont exprimés librement sur le sujet.

Pour favoriser la production d'un discours linéaire et structuré, l'interviewer dispose de trois techniques :

- La contradiction, qui est une intervention s'opposant au point de vue développé précédemment par l'interviewé,
- La consigne ou question externe, qui est une intervention directrice introduisant un thème nouveau,
- La relance, sorte de paraphrase plus au moins déductive et plus au moins fidèle, qui est une intervention subordonnée, s'inscrivant dans la thématique développée par l'interviewé.

### 3-3 Analyses et résultats:

- **Présentation des interviewés :**

**Tableau III-5 : Présentation des interviewés**

	<b>1<sup>er</sup> interviewé</b>	<b>2<sup>ème</sup> interviewé</b>
<b>Date</b>	<b>07/05/2018</b>	<b>10/05/2018</b>
<b>Formation de base</b>	Ingénieur, recherche opérationnelle diplômée de l'université de Bejaia	Ingénieur système d'information diplômé de l'école supérieure d'informatique
<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>Cadre</b>	<b>Cadre</b>
<b>Poste occupé</b>	Responsable Système d'information chez SARL VREY NET	Consultant SAP Business One chez SARL SDG Group Algérie

**Source :** résultat de la recherche

### **3-3.1 Analyse des Questions de l'entretien n° 01 :**

#### **Axe 01 : Etat de lieu lors de l'implémentation de l'ERP**

- 1- **Questions (1) :** Comment pouvez-vous décrire l'organisation avant l'implémentation de l'ERP ?

L'interviewée nous a expliqué qu'il y'avait pas une organisation proprement dite, mais plutôt un semblant d'organisation basée essentiellement sur les personnes, des mini-logiciels de gestion et des fichiers Excel ou les tâches sont réalisées par habitude et les interactions ne sont pas claires, elle a basé sur les points suivant pour pouvoir mieux décrire l'organisation disant que :

- Chaque fonction possède son propre support d'information, parfois non fiables et non exhaustives ;
- Chaque acteur de l'entreprise parle un langage différent et chaque service utilise un logiciel différent ce qui a induit a une répétition des taches ;
- Il fallait organiser des réunions récurrentes pour le partage d'information, et qui durent des heures ce qui gaspille considérablement du temps ;
- Une absence d'informations cruciales pour la prise de décisions (les décisions dépendent d'humeurs des responsables)
- Manque de traçabilité des informations.

- 2- **Question (2) :** Quel est votre avis de l'ERP utilisé ? est ce qu'il facilite le travail ? si oui, pouvez-vous nous donner un exemple

L'interviewée a clairement confirmé l'importance de l'ERP dans la réalisation des tâches.

Un ERP quelques soit son éditeur, facilite considérablement le travail, en facilitant la saisie, l'affichage des données, l'utilisation des requêtes qui se traduit par :

- L'intégration des différentes dimensions de gestion de l'entreprise en une seule couche informationnelle, d'où la disponibilité et l'unicité de l'information ;
- La mise en place et le suivie des indicateurs de performance de l'entreprise (CA, achats et stock...) .

- 3- **Question (3) :** Permet-il d'accomplir les taches avec une plus grande valeur ajoutée ?

L'ERP permet d'optimiser le temps d'exécution, de création des documents, de fiabiliser l'information comptable et financière afin de la traiter rapidement et de répondre aux exigences réglementaires à temps.

- 4- **Question (5) :** Quelle est l'approche d'implémentation de l'ERP ? y'avait-il des difficultés ?

L'une des approches choisie pour l'implémentation de l'ERP c'est l'approche par processus (ventes et gestion des stocks, puis production, et enfin gestion financière) qui consiste à faire des interviews avec l'intégrateur afin d'expliquer les points sensibles et les difficultés trouvés lors de l'utilisation de l'ancien système, donc le besoin est bien clair dès le début, la démarche par la suite sera rapide et même spirale c'est-à-dire l'intégration à fur et à mesure les besoins du client pour pouvoir lui satisfaire complètement.

**Les difficultés retrouvées :** la résistance aux changements  
L'adaptation des règles de gestion  
La maitrise du logiciel

## **Axe 02 : Impact de la mise en place de l'ERP sur l'organisation**

- 5- **Question (8) :** Pensez-vous que l'ERP aide à améliorer l'organisation de l'entreprise ?

L'ERP constitue un levier stratégique pour l'amélioration des performances de l'entreprise. C'est à partir des tableaux de bord établis que beaucoup de gaspillages ont été éliminé, la qualité de produits et des services s'est beaucoup améliorée, les manager ont eu beaucoup de visibilité sur la trésorerie.

- 6- **Question (9) :** Que pouvez-vous dire sur les résultats obtenus après l'intégration de l'ERP ?

Après l'intégration l'ERP permet de faciliter les conditions de travail des employés, réduire le temps de cycle d'exploitation donc une meilleure organisation, une meilleure qualité d'information, une amélioration de l'image de marque en livrant des produits et de service de qualité et en fin une fore aide à la prise de décision.

**Axe 03 : Impact des ERP sur l'aspect humain**

- 7- **Question (10)** : le personnel de votre entreprise est-t-il impliqué dans le processus d'intégration de l'ERP ?

L'un des facteurs nécessaires pour pouvoir intégrer un ERP c'est le personnel, pour faire réussir son implémentation il faut impliquer son personnel afin de faire apparaître le savoir-faire de certains d'entre eux et leurs capacités d'analyse et de réaction.

- 8- **Question (11)** : y'avait-il une résistance de la part de vos employée lors de l'implémentation ?

Dans tous les processus de changement, il existe toujours une certaine résistance provoquée par l'insécurité des employés vers les nouveaux changements, certains d'entre eux trouvent des difficultés d'adaptation.

D'où on constate que le facteur humain a un niveau considérable de contribution dans le succès du processus d'implémentation de l'ERP.

**Axe 04 : Impact sur la performance et la prise de décision**

- 9- **Question (12)** : voyez-vous que l'implémentation d'un ERP est investissement pour l'entreprise ?

La mise en place de l'ERP est un très bon choix comme investissement, car ce dernier permet l'unicité de la vérité au niveau de l'organisation, une fiabilité d'information surtout les prévisions et les plans établis (information stratégique) ce qui a son tour améliore tous les processus de gestion et permet de réaliser la rentabilité en prenant les bonnes décisions à temps.

- 10- **Question(13)** : pensez-vous que les entreprises qui possèdent d'un ERP sont plus performantes ?

La réponse de l'interviewée nous a confirmé que les entreprises ayants un ERP sécurisent leurs cycle d'exploitation en réalisant les meilleurs profits.

- 11- **Question(14)** : croyez-vous que l'ERP est une solution d'amélioration de gestion ?

D'après l'interviewée, l'ERP est considéré comme un outil de gestion moderne, qui permet à une fluidité des flux d'information et les flux financiers qui sont très important pour la gestion

de l'entreprise, et vu que l'ERP permet d'avoir une meilleure visibilité sur les clients, les fournisseurs, l'activité de l'entreprise et les partenaires il est effectivement la meilleure solution d'amélioration de gestion de l'entreprise.

### **3-3.2 Analyse des Questions de l'entretien n° 02 :**

Le deuxième entretien est destiné au consultant SAP Business One qui travaille chez SDG GROUP depuis deux ans, par les questions posées nous voulons confirmer l'importance des ERP dans l'amélioration de gestion des entreprises d'un point de vue de l'intégrateur lui-même.

#### **Axe 01 : SDG GROUP et le domaine de l'intégration des ERP**

1- **Question (03) :** quelle est l'importance de l'ERP selon vous ?

Le consultant nous a expliqué que l'importance se réside dans le résultat après l'intégration, et qu'elle n'apparaît pas directement après la phase d'intégration mais après au moins 6 mois d'exploitation. La bonne exploitation permet à l'entreprise de standardiser et contrôler ses processus, avoir une consolidation des informations et notamment le suivi financier.

2- **Question (04) :** si on vous demande de positionner SDG GROUP sur le marché de l'intégration des ERP quelle sera votre réponse ?

Vu que SDG GROUP s'est récemment créée et étant que partenaire SAP depuis 2013, elle est classée par rapport à l'éditeur des progiciels en première place dans le marché mondial des ERP, et en deuxième position par rapport au marché des ERP en Algérie.

3- **Question (08) :** que pensez-vous du domaine d'intégration des ERP en Algérie ?

Selon l'avis de l'interviewé le domaine d'intégration des ERP en Algérie est toujours fertile et embryonnaire et c'est le moment d'investir dans ce domaine.

4- **Question (09) :** que pensez-vous de l'avenir de l'ERP en Algérie ?

Il est très intéressant d'avoir des compétences dans le domaine des systèmes d'information et les ERP, car c'est l'avenir des entreprises algériennes en tout ce qui représente la maîtrise des coûts, la gestion financière, la planification des projets et enfin la prise de décision.

**Axe 02 : L'apport l'ERP SAP pour la gestion**

5- **Question (10) :** A votre avis quel changement peut apporter l'ERP pour l'entreprise ?

L'ERP touche généralement la gestion de l'entreprise, c'est-à-dire avec l'ERP l'entreprise peut avoir une amélioration continue de la qualité de ses produits et services notamment la prise de décision et le contrôle continu, partons de l'exigence du client jusqu'à sa satisfaction.

6- **Question (11) :** Pensez-vous que l'ERP est solution primordiale pour une meilleure gestion de l'entreprise ?

Avec le développement de la technologie, l'ERP est désormais une nécessité, pour pouvoir gérer une entreprise sur des bases solides, et non pas un luxe car c'est le moyen par lequel les décideurs peuvent prendre la bonne décision dans le bon moment.

7- **Question (12) :** selon vous quelles sont les points qu'il faut accentuer pour éviter la non pérennité de l'ERP à long terme ?

Le choix de tel ERP par l'entreprise est assez difficile, surtout quand il s'agit de la volonté de couvrir tous les processus métiers et surtout avoir un choix par rapport à un succès story d'une entreprise dans le même domaine. Et c'est le cas en Algérie pour le domaine pharmaceutique là où un partenaire SAP a prouvé que l'ERP SAP répond exactement aux besoins de ce domaine, d'autre part la pérennité et l'extensibilité de la solution sont primordiales et cela a une influence importante sur la stabilité de l'entreprise.

8- **Question (13) :** selon votre expérience qu'est-ce qu'il faut faire pour bien réussir la mise en place de l'ERP ?

D'après l'avis de notre interviewé, le point le plus important lors de l'intégration de n'importe quel ERP c'est l'encadrement du client, aussi expliquer au client à chaque étape qu'est-ce qu'il faut avoir ou donner comme donnée et comme règles de gestion afin de réussir la clôture de phase sans aucun soucis.

9- **Question (14) :** faites-vous le suivi de l'ERP après l'intégration ? si oui, pouvez-vous justifier la raison de ce contrôle ?

Le consultant doit assurer le suivi, support et la maintenance de l'ERP, l'expérience client est très importante pour le consultant afin de maîtriser le métier du client, proposer des améliorations en terme de gestion et pouvoir déclencher d'autres projets ERP dans le même métier.

**10- Question (15) :** Pensez-vous que l'ERP a un impact sur la prise de décision ?

Depuis la crise financière de 2009, l'ERP est devenu un moyen primordial pour toutes les entreprises, notamment le suivi financier et l'évaluation de l'entreprise et surtout avec la transformation digitale, SAP a introduit la couche de prise de décision dans tous les processus de gestion de ses systèmes.

**3-3.2 Synthèse de l'entretien :**

D'après notre étude qualitative, les informations collectées nous ont permis de constater que l'ERP est indispensable pour la bonne gestion de l'entreprise, il influence positivement l'optimisation de la performance de l'entreprise parce qu'il fournit des informations pertinentes à temps réel qui vont lui permettre d'améliorer la qualité de ses produits et services et satisfaire les exigences de ses clients. Comme il influence la prise de décision ainsi cette influence s'étale sur chaque niveau de la typologie de prise de décision (technique, fonctionnelle, tactique et stratégique) malgré que cette dernière reste un paradoxe.

**3-4 Le questionnaire :**

*« Le questionnaire est un instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations recueillies directement auprès des répondants, et qui prend la forme d'un ensemble de questions ouvertes et/ou fermées, selon que les réponses possibles qui sont proposées ou non aux personnes interrogées »<sup>36</sup>*

Ainsi la rédaction de notre questionnaire a été effectuée principalement en fonction de l'objectif, des moyens de l'enquête et en fonction des questions qu'elles puissent nous apporter des éléments de réponse à notre objectif principal. Afin d'orienter notre enquête vers le bon sens.

**3-4.1 Analyse du questionnaire :**

**3-4.1.1 La population de l'enquête :**

La population de notre enquête est constituée de certains utilisateurs de l'ERP (des DSI, Responsables de système d'information et des consultants) dans différentes entreprises algériennes

---

<sup>36</sup>Jean-Jacques LAMBIN, Ruben CHUMPITAZ et Chantal DE MOERLOOSE, « Marketing stratégique et opérationnel », édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2005, p.192

afin de confirmer notre étude qualitative et vérifier les hypothèses de notre recherche. Concernant la taille de notre échantillon, vu que les entreprises qui utilisent l'ERP ne sont pas nombreuses et dispersées géographiquement, nous avons réussi à contacter que dix entreprises utilisatrices de l'ERP, ce qui explique notre échantillon.

#### **3-4.1.2 La structure du questionnaire :**

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- **Une présentation :**

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, alors il était utile de nous présenter et présenter le sujet de notre étude.

- **Les Axes des Questions :**

Nous avons élaboré un questionnaire qui comporte quatre (04) volets de questions :

- **Axe n°1 : L'utilisation et la perception de l'ERP**
- **Axe n°2 : l'accompagnement dans l'utilisation de l'ERP**
- **Axe n°3 : la satisfaction des utilisateurs de l'ERP**
- **Axe n°4 : l'importance et le rôle de l'ERP pour l'entreprise**

Chaque volet regroupe plusieurs types des questions qui nous permettent de recueillir auprès de la population interrogée les informations nécessaires pour réaliser notre recherche :

- Des questions dichotomiques ou l'interrogé doit choisir une seule réponse parmi deux proposées
- Des questions fermées à choix multiples parmi celle proposées.
- Une question ouverte.

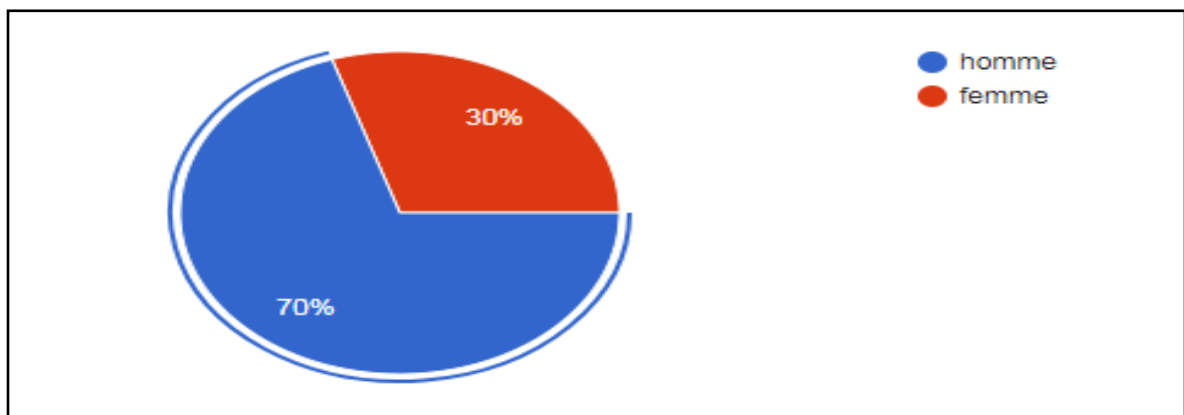
Et en dernier lieu une fiche signalétique, qu'elle est établie afin de bien connaître la personne interrogée (le sexe, l'âge, l'ancienneté dans le domaine et le poste occupé)

#### **3-4.1.3 Le dépouillement du questionnaire :**

Après avoir accompli, le travail sur terrain et fait remplir l'ensemble du questionnaire et des entretiens vient l'étape du dépouillement des informations.

✓ **La fiche signalétique :**a) **Le sexe :****Tableau III-6 :** répartition par sexe

Réponses	Effectifs	pourcentage
Féminin	3	30%
Masculin	7	70%
Total	10	100%

**Source :** Résultat de la recherche**Figure III-11 :** répartition par sexe**Source :** résultat de la recherche **Commentaire :**

Nous remarquons que la partie majeure des personnes interrogées (70%) sont de sexe masculin et le reste (30%) sont de sexe féminin.

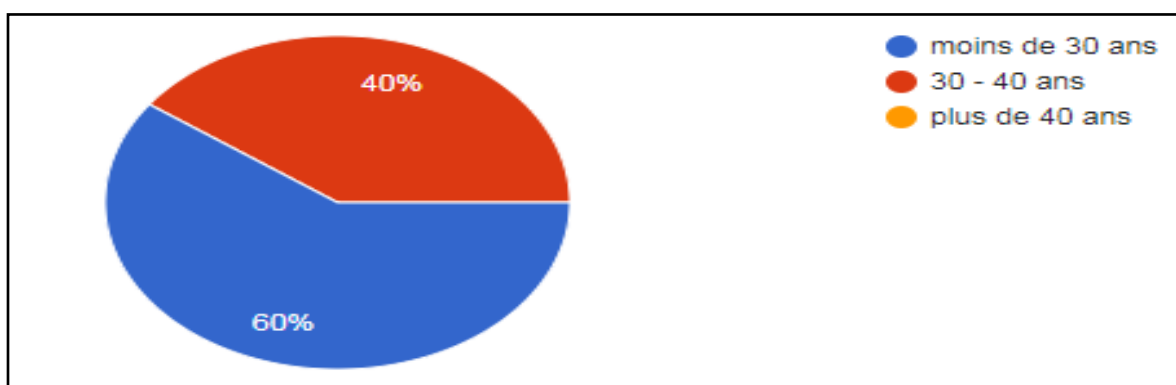
**b) L'âge :**

**Tableau III-7:** répartition par âge

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Moins de 30 ans	6	70%
Entre 30 et 40 ans	4	30%
Plus de 40 ans	0	0%
Total	10	100%

Source : résultat de la recherche

**Figure III-12 :** répartition par âge



Source : résultat de la recherche

**Commentaire :**

Nous observons que 60% des interrogées sont âgées de moins de 30 ans, 40% entre 30 et 40 ans et une absence totale de ceux qui sont âgés de plus de 40 ans.

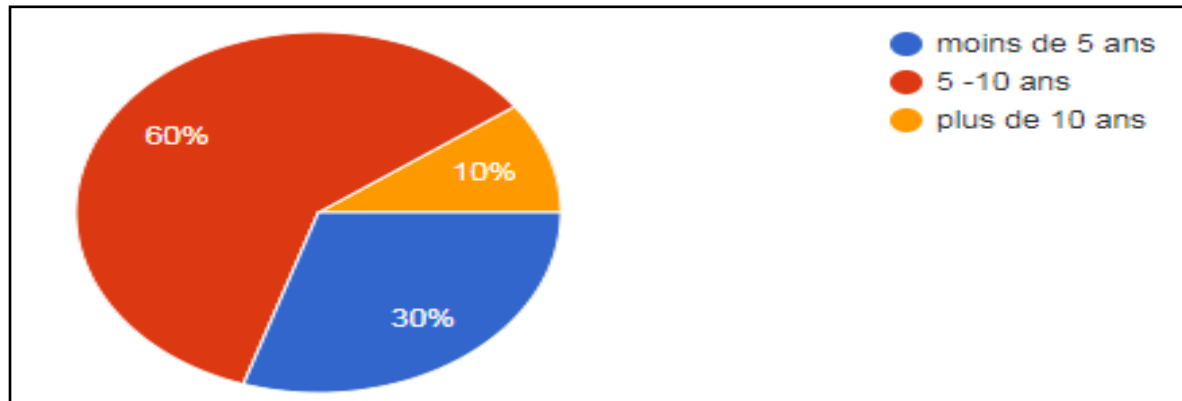
**c) L'ancienneté :**

**Tableau III-8 :** répartition par ancienneté

Réponses	Effectifs	pourcentage
Moins de 5 ans	3	30%
Entre 5 et 10 ans	6	60%
Plus de 10 ans	1	10%
Total	10	100%

Source : Résultat de la recherche

Figure III-13: répartition par ancienneté



Source : résultat de la recherche

**Commentaire :**

Nous constatons que 30 % des interrogées ont moins de 5 ans d'expérience dans le domaine des ERP, 60% ont entre 5 et 10 ans d'expérience, et seulement 10% qui ont plus de 10 ans d'expérience dans ce domaine.

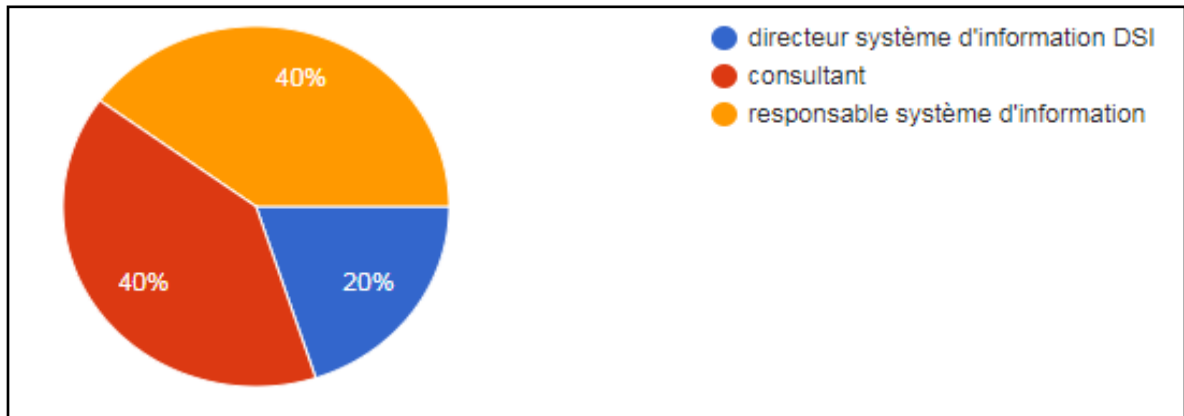
**d) Le poste occupé :**

Tableau III- 9: répartition selon le poste occupé

Réponses	Effectifs	pourcentage
DSI (directeur SI)	3	30%
Consultants	4	40%
RSI (responsable SI)	3	30%
Total	10	100%

Source : résultats de la recherche

Figure III-14: répartition selon le poste occupé



Source : Résultat de la recherche

**Commentaire :**

Sur un échantillon de 10 personnes, nous avons (40%) des consultants ERP, (40%) des responsables système d'information et (20%) des directeurs système d'information.

✓ **Les questions :**

**Axe n°1 : L'utilisation et la perception de l'ERP**

Concernant les quatre (04) premières questions et qui sont :

- 1- Votre établissement dispose-t-il d'un système d'information ?
- 2- Disposer vous d'un ERP (Progiciel de Gestion Intégré) ?
- 3- Si oui, quel est son degré de couverture des activités de l'établissement ?
- 4- Le système ERP sélectionné était-il compatible avec votre système informatique ?

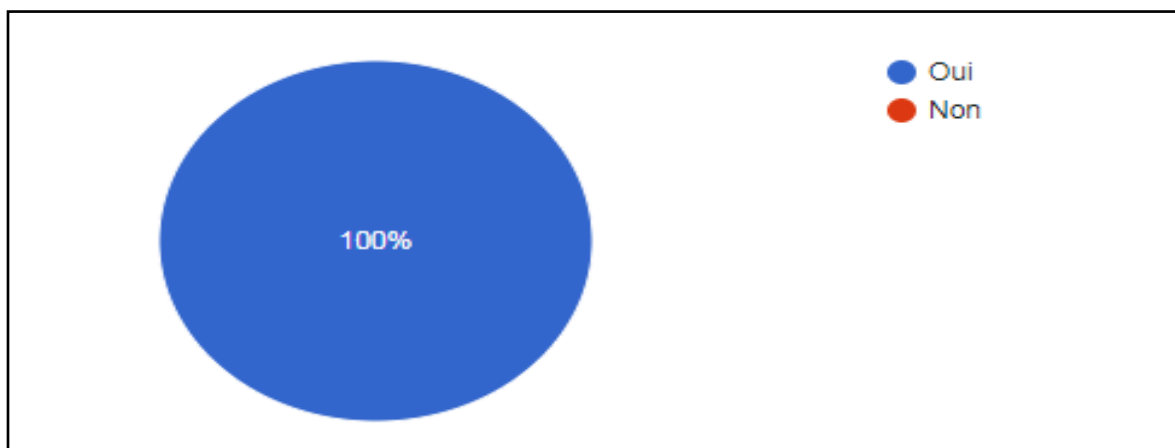
Nos interrogées devaient répondre par Oui ou Non et leurs réponses sur les quatre questions étaient : OUI.

Tableau III-10 : la réponse des interrogées

Réponses	Effectifs	pourcentage
Oui	10	100 %
Non	0	0%
Total	10	100%

Source : résultat de la recherche

Figure III-15: la réponse des interrogées



Source : résultat de la recherche

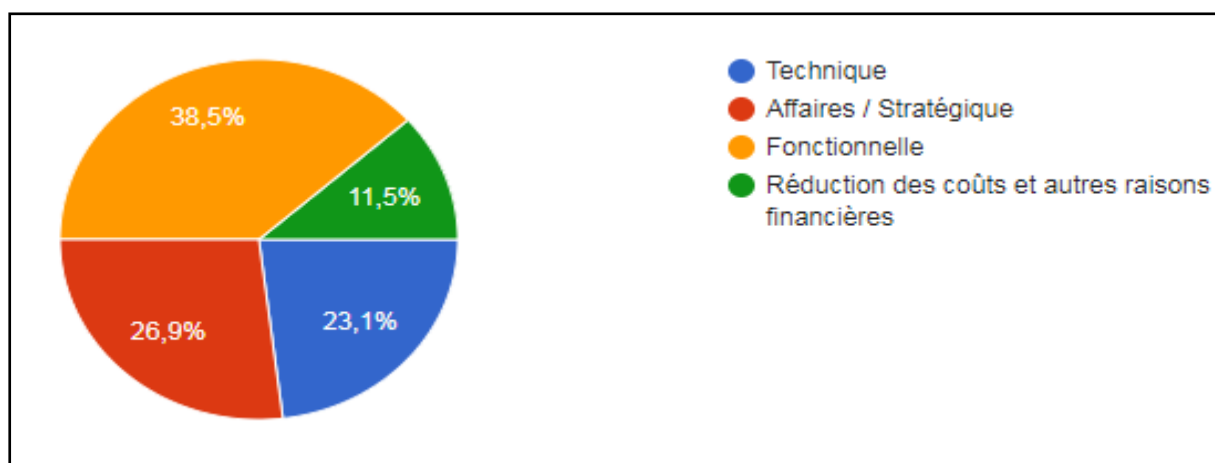
Question (05) : quelle sont / étaient vos motivations pour la mise en œuvre de l'ERP ?

Tableau III-11 : les motivations pour la mise en œuvre de l'ERP

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Technique	6	60%
Affaires/ stratégique	7	70%
Fonctionnelle	10	100%
Réduction des couts	3	30%

Source : résultat de la recherche

Figure III-16 : les motivations pour la mise en œuvre de l'ERP



Source : résultat de la recherche

**Commentaire :**

Ces résultats, nous montrent que la motivation fonctionnelle est le premier critère avec un pourcentage de (100%) à prendre en considération pour la mise en œuvre de l'ERP, car le

fonctionnement de l'ERP qui va faciliter la gestion, en deuxième lieu c'est les motivations stratégique avec un pourcentage de (70%), en troisième lieu c'est les motivations technique (60%) et en dernier lieu c'est la réduction des coûts (30%) .

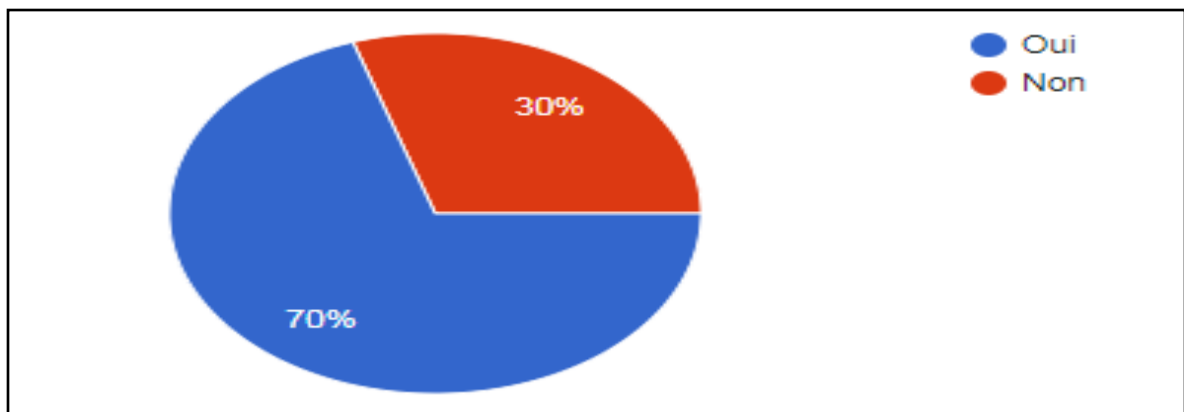
**Question (06) :** vos exigence sont-elles été correctement comprises et prise en compte lors de la sélection et de la mise en œuvre du système ERP ?

**Tableau III-12 :** la prise en compte des exigences

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Oui	7	70%
Non	3	30%
Total	10	100%

Source : résultat de la recherche

**Figure III-17 :** la prise en compte des exigences



Source : résultat de la recherche

**Commentaire :**

Nous remarquons que (70%) des exigences des utilisateurs de l'ERP sont prises en compte lors de la mise en œuvre de ce système alors que (30%) n'étaient pas prises en compte.

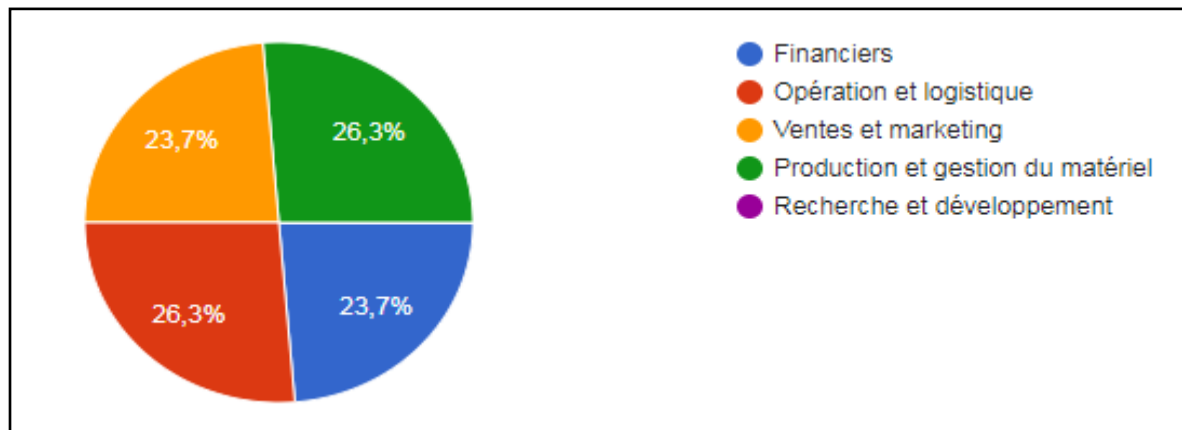
**Question (07) :** quels modules ERP ont été implémentés ?

**Tableau III-13:** les modules implémentés

Réponses	Effectifs	pourcentage
Financiers	10	26.3%
Opération et logistique	10	26.3%
Ventes et marketing	9	23.7%
Production et gestion du matériel	9	23.7%
Recherche et développement	0	0%

Source : résultat de la recherche

**Figure III-18 :** les modules implémentés



Source : résultat de la recherche

**Commentaire :**

Les réponses montrent que les deux modules essentiels à être implémentés sont les modules financiers et logistiques avec un pourcentage de (26.3%) et en deuxième lieu : la production et gestion du matériel, vente et marketing (23.7%) par contre le module recherche et développement est totalement négligé (0%).

**Axe 02 : l'accompagnement dans l'utilisation de l'ERP :**

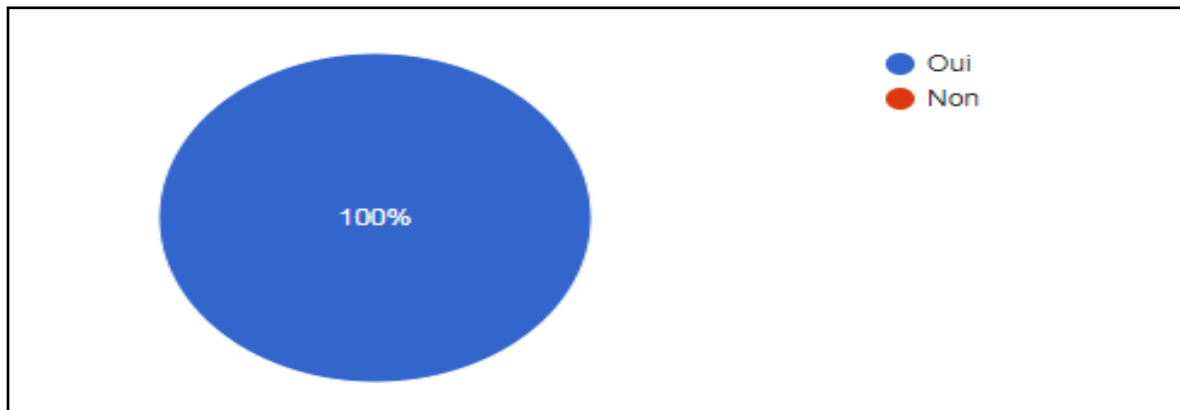
**Question (08) :** la gestion du changement était-elle un problème lors de la mise en œuvre de l'ERP ?

**Tableau III-14:** la réponse des interrogées

Réponses	Effectifs	pourcentage
Oui	10	100 %
Non	0	0%
Total	10	100%

Source : résultat de la recherche

**Figure III-19:** la réponse des interrogées



Source : résultat de la recherche

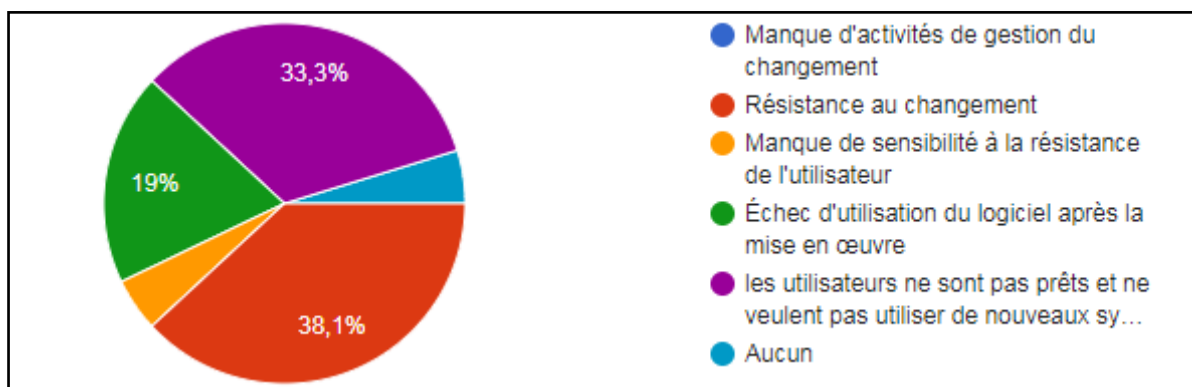
**Question(09) :** Si oui Lequel des facteurs suivants avez-vous trouvé difficile de gérer le changement?

**Tableau III-15 :** facteurs de gestion du changement

Réponses	Effectifs	pourcentage
Manque d'activités de gestion du changement	0	0%
Résistance au changement	8	38.1%
Manque de sensibilité à la résistance de l'utilisateur	1	4.8%
Echec d'utilisation du logiciel après la mise en œuvre	4	19%
Les utilisateurs ne sont pas prêts et ne veulent pas utiliser de nouveaux systèmes	7	33.3%
Aucun	1	4.8%

Source : résultat de la recherche

**Figure III-20:** facteurs de gestion du changement



Source : résultat de la recherche

**Commentaire :**

La figure ci-dessous, montre que les facteurs les plus influenceurs dans le changement c'est la résistance au changement par les employés (38.1%) aussi que les utilisateurs ne sont pas prêts à utiliser des nouveaux systèmes (33.3%). Un autre facteur à prendre en considération c'est qu'après la mise en œuvre du logiciel les utilisateurs se retrouvent face à une situation d'échec d'utilisation de ce dernier (19%), manque de sensibilité à la résistance de l'utilisateur (4.8%) et parfois aucun de ces facteurs influencent le changement (4.8%).

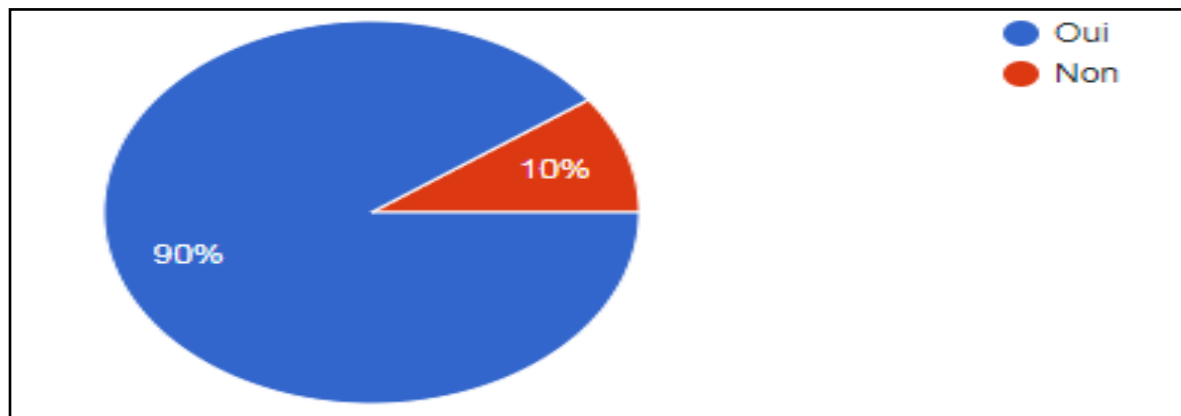
**Axe 03 : Votre satisfaction en tant qu'utilisateurs de l'ERP**

**Question (10) :** Le système est-il efficace pour répondre à vos besoins ?

**Tableau III-16:** la réponse des interrogées

Réponses	Effectifs	pourcentage
Oui	9	90 %
Non	1	10%
Total	10	100%

Source : résultat de la recherche

**Figure III-21** : les réponses des interrogées

**Source** : résultat de la recherche

**Commentaire :**

Selon les réponses des interrogées concernant l'efficacité du système ERP dans la réponse aux besoins des utilisateurs, nous observons que (90%) des réponses indiquent que le système est efficace et seulement (10%) qui ont trouvé qu'il n'est pas efficace.

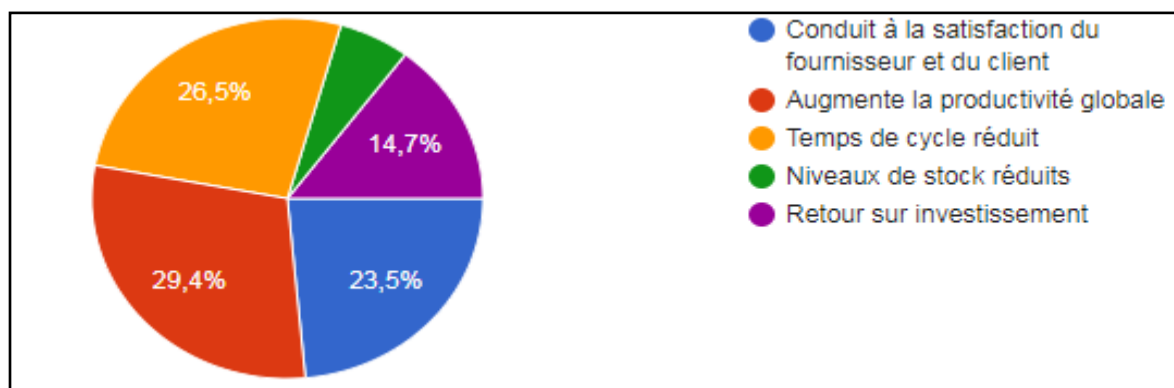
**Question (11) :** Quels ont été les avantages du système ERP pour l'organisation ?

**Tableau III-17:** les avantages de l'ERP

Réponses	Effectifs	pourcentage
Conduit à la satisfaction du fournisseur et du client	8	23.5%
Augmente la productivité globale	10	29.4%
Temps de cycle réduit	9	26.5%
Niveaux de stock réduits	2	5.9%
Retour sur investissement	5	14.7%

**Source** : résultat de la recherche

**Figure III-22:** les avantages de l'ERP



Source : résultat de la recherche

**Commentaire :**

D'après cette figure nous remarquons que l'ERP a plusieurs avantages en matière de gestion, ces derniers se diffèrent selon le besoin de l'entreprise, et selon les réponses des interrogées les avantages de l'ERP sont les suivants :

- Conduits à la satisfaction du fournisseur et du client (23.5%)
- Augmente la productivité globale (29.4%)
- Temps de cycle réduit (26.5%)
- Niveaux de stock réduits (5.9%)
- Retour sur investissement (14.7%)

**Axe 04: L'importance et le rôle de l'ERP pour l'entreprise**

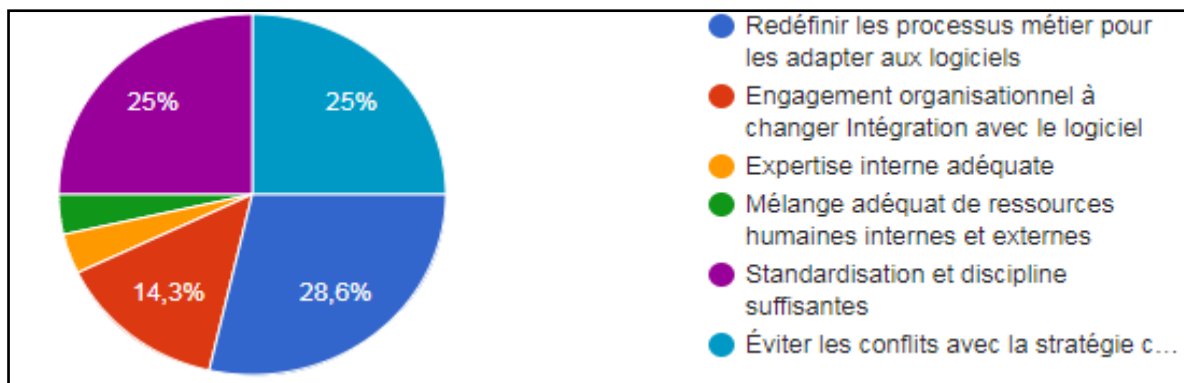
**Question (12) :** D'après votre expérience, quels sont, selon vous, les facteurs critiques de succès organisationnel d'une implémentation ERP ?

**Tableau III-18:** les facteurs critiques lors de l'implémentation

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Redéfinir les processus métier pour les adapter aux logiciels	7	28.6%
Engagement organisationnel à changer l'intégration avec le logiciel	4	14.3%
Expertise interne adéquate	1	3.6%
Mélange adéquat de ressources humaines internes et externes	1	3.6%
Standardisation et discipline suffisantes	7	25%
Eviter les conflits avec la stratégie commerciale	7	25%

Source : résultat de la recherche

Figure III-23: les facteurs critiques lors de l'implémentation



Source: résultat de la recherche

**Commentaire :**

L'analyse des réponses obtenues auprès des personnes interrogées démontre l'importance de l'ERP basant sur les facteurs à prendre en considération lors de l'implémentation de ce dernier, redéfinir les processus métier pour les adapter au logiciel représente le principal facteur critique avec un pourcentage de (28.6%), en second lieu viennent la standardisation et discipline suffisante et pour éviter les conflits avec la stratégie commerciale avec un pourcentage de (25%) les deux, en troisième lieu vient l'engagement organisationnel à changer l'intégration avec le logiciel avec un pourcentage de (14.3%) et enfin le mélange adéquat des ressources humaines internes et externes et l'expertise interne adéquate avec un pourcentage de (3.6%).

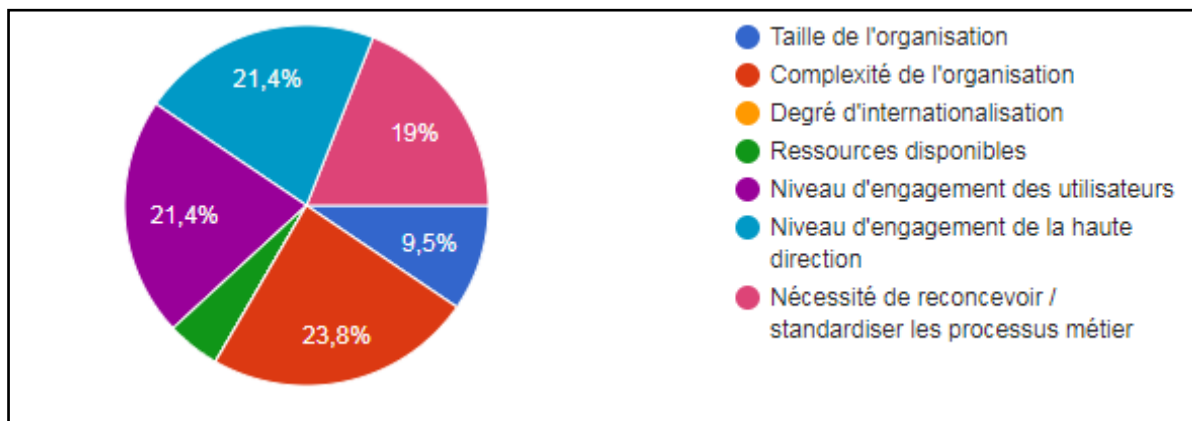
**Question (13) :** Quels paramètres organisationnels ont influencé le choix de la stratégie de mise en œuvre ?

Tableau III-19: les paramètres organisationnels influençant le choix de la stratégie de mise en œuvre

Réponses	Effectifs	pourcentage
Taille de l'organisation	4	9.5%
Complexité de l'organisation	10	23.8%
Degré d'internationalisation	0	0%
Ressources disponibles	2	4.8%
Niveau d'engagement des utilisateurs	9	21.4%
Niveau d'engagement de la haute direction	9	21.4%
Nécessité de reconcevoir/ standardiser les processus métier	8	19%

Source : résultat de la recherche

**Figure III-24** : les paramètres organisationnels influençant le choix de la stratégie de mise en œuvre



Source : résultat de la recherche

**Commentaire :**

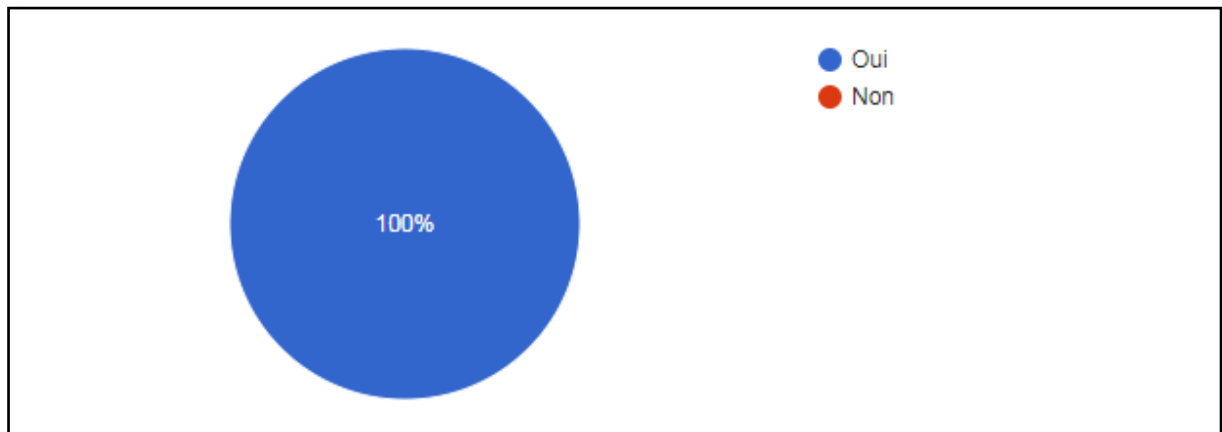
Nous remarquons suite à cette analyse, que le principal paramètre organisationnel qui influence le choix de la stratégie de mise en œuvre de l'ERP est la complexité de l'organisation avec un pourcentage de (23.8%) car l'ERP est fait pour réduire cette complexité et rendre l'organisation plus souple, ensuite le niveau d'engagement de la haute direction et les utilisateurs avec un pourcentage de (21.4%) , la nécessité de reconcevoir ou bien standardiser les processus métier (19%), la taille de l'organisation (9.5%), et en dernier lieu les ressources disponibles (4.8%) .

**Question (14) :** Est-ce que le système ERP vous fournit l'information pour faciliter la prise de décision ?

**Tableau III-20** : le rôle de l'ERP dans la facilitation de la prise de décision

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Oui	10	100 %
Non	0	0%
Total	10	100%

Source : résultat de la recherche

**Figure III-25** : le rôle de l'ERP dans la facilitation de la prise de décision

**Source** : résultat de la recherche

**Commentaire :**

Cette figure ci-dessous démontre l'importance de l'ERP dans la facilitation de la prise de décision selon les informations fournies par ce dernier, 100% des interrogées ont confirmé que l'ERP est considéré comme un levier de prise de décision.

**3-4.2 synthèse du questionnaire :**

Nous retenons que l'ERP impacte l'entreprise positivement, et ce d'un point de vu organisationnel, économique et stratégique.

L'ERP est un bon outil qui garantit l'unicité de l'information, offert un traitement de données en temps réel et favorise la traçabilité des informations. Il permet également la cohérence des données et des traitements, aide à établir des procédures de contrôle et à fiabiliser les données afin de garantir une meilleure gestion.

Cependant la résistance au changement qui est innée chez l'être humain peut induire des difficultés lors de l'intégration de l'ERP, et cela influence sur le déroulement du projet d'implémentation et sur le temps de réalisation de ce dernier, il faut juste sensibiliser le personnel des futurs changements et le bien formé pour éviter tous les problèmes d'exécutions de l'ERP.

### **3-5 Synthèse générale de l'enquête et recommandations :**

Après avoir effectué une étude qualitative et une étude quantitative nous pouvons dire que l'ERP aujourd'hui représente la colonne vertébrale du système d'information.

Le but notre enquête est de voir comment l'ERP contribue dans l'amélioration de la gestion d'une entreprise ce qui est la problématique de notre recherche. La réalisation de l'entretien semi directif avec la responsable du système d'information de l'entreprise VERY NET et le consultant responsable de ce projet de l'entreprise SDG GROUP , ainsi que le questionnaire dédié aux différents utilisateurs de l'ERP nous a permis d'étudier son impact opérationnel et décisionnel et de constater qu'il permet également la cohérence des données et des traitements, aide à établir des procédures de contrôle et à fiabiliser les données afin de garantir une meilleure gestion parce qu'il fournit des informations pertinentes à temps réel qui vont lui permettre d'améliorer la qualité de ses produits et services et satisfaire les exigences de ses clients.

Nous pouvons aussi dire que l'usage de l'ERP représente une solution qui combine différentes technologies d'organisation qui touchent également aux aspects structurel et managérial de l'entreprise.

Pour conclure, notre enquête nous a permis de confirmer nos hypothèses et constater que l'ERP est un progiciel de gestion intégrée qui permet une meilleure gestion pour l'entreprise en maîtrisant son système d'information comme il lui donne l'opportunité d'être plus performante en maîtrisant son activité.

#### **➤ Recommandations :**

L'étude que nous avons effectuée et qui nous a permis d'entrer dans le cœur des processus, nous a fait découvrir comment se gérer les produits et par quel moyens l'entreprise arrive à maintenir une relation propice avec ses clients dans un environnement qui peut s'avérer stimulant. Toute entreprise visant la pérennité doit toujours perfectionner son fonctionnement et veiller à préserver son image auprès de ses clients.

Afin d'améliorer la gestion de VERY NET, nous essayons de proposer quelques recommandations, à travers notre étude pratique :

- 1- Destination d'un budget pour les formations de maîtrise de SAP afin d'enrichir le savoir-faire des personnels, et fournir la documentation permettant la maîtrise et

l'exploitation du système par l'équipe D'OZ après la mise en production. Afin de gagner plus de temps dans la réalisation des tâches et missions par l'ERP SAP.

- 2- Implantation du système de management des entrepôts WMS dans les deux unités de production, cela ne demandera pas un investissement colossal, il permettra d'un autre côté, de diminuer les coûts, les délais et améliorer la qualité des produits, et d'autre pour fournir une meilleure connaissance du stock et améliorer la productivité des entrepôts.
- 3- Prendre en considération le module « recherche et développement », ce dernier permet à réaliser des recherches de développement des produits en matière de composants, formes, qualité... se basant sur des informations fiables et correctes.
- 4- Passage de VERY NET à la version S/4 HANA de SAP Business One : cette version intègre des fonctionnalités de business intelligence qui permettent d'effectuer un certain nombre d'analyses de reporting très poussées par rapport à la version standard de SAP Business One.

La version HANA avec les fonctions business Intelligence offrent :

- Une puissance et souplesse supérieures, notamment en ce qui concerne la production de nouvelle analyse.
- En temps réel des rapports sur les données de grand volume.
- Le data management ce qui fait de « SAP HANA= Gestion + Décision ».

Il y a plusieurs options de reporting disponibles pour SAP Business Once certes, mais aucune n'est tout aussi puissante et facile à utiliser que HANA. il fournit des rapports ultra-rapide, peu importe la quantité de données que l'utilisateur dispose.

### **Conclusion du chapitre :**

Dans ce chapitre, nous avons essayé de concrétiser les différentes notions théoriques relatives à notre sujet de recherche présentées dans les chapitres précédents.

L'enquête que nous avons menée au sein de l'entreprise VERY NET , nous permis d'évaluer le degré d'influence de l'ERP SAP sur la gestion de l'entreprise avec tous ses volets.

Grâce aux résultats obtenus de l'entretien avec la DSI de VERY NET et le consultant de SDG Group aussi le questionnaire destiné aux différents DSI, RSI et consultants, nous avons pu détecter l'utilité de l'ERP utilisé pour améliorer la gestion des entreprises, pour que nous puissions proposer ensuite des axes d'améliorations afin d'éliminer les dysfonctionnements liés à la gestion traditionnelle.

A travers cette étude nous pouvons conclure que la mise en place des ERP est devenue indispensables pour chaque entreprise afin d'assurer une meilleure gestion, améliorer sa performance et en fin de prendre les bonnes décisions à temps.

# **Conclusion générale**

## **Conclusion générale :**

Le travail que nous avons réalisé nous a permis de faire un état des lieux sur l'importante émergence que connaissent les ERP auprès des entreprises. Leur mise en œuvre constitue une refonte du système d'information, mais surtout une remise en cause des procédures de gestion au sein de l'organisation.

En effet nous avons constaté que leur présence est primordiale dans une organisation, et que le besoin en matière de coordination et de disponibilité, fiabilité et pertinence de l'information en temps réel est devenu un élément clé pour le succès de toute entreprise.

Pour ce faire, nous avons puisé dans les ressources bibliographiques, afin de cerner théoriquement notre sujet de recherche qui nous a nécessités de bien comprendre les principes et les notions des systèmes d'information, des ERP et leur relation avec la gestion de l'entreprise.

Au terme de ce travail de recherche au sein de SDG Consulting, nous avons pu constater que l'ERP SAP permet de soutenir l'activité de l'entreprise, visent à améliorer l'efficacité opérationnelle ainsi que la performance organisationnelle. Ce système fournit plusieurs avantages à l'entreprise : il structure les données de l'entreprise, fournit des tableaux de bord plus compréhensibles, organise les flux d'information, et enfin il contribue à une meilleure gestion des relations avec les clients et partenaires. D'autre part, l'ERP constitue un outil d'aide à la décision qui permet de conjuguer une grande quantité d'information.

Dans cette perspective nous avons confirmé que l'ERP contribue effectivement dans l'amélioration de gestion des entreprises avec toutes ses fonctionnalités.

Par conséquent, nous avons pu à travers ces résultats confirmer nos hypothèses :

- La première, à savoir que l'ERP permet aux entreprise d'avoir une meilleure gestion de son activité en offrant une meilleure visibilité des opérations, une connaissance des informations pertinente en temps réel ce qui conduit à une réduction des délais d'accomplissement des tâches.
- La deuxième, qui énonce que l'ERP est un outil de maitrise du système d'information de l'entreprise, qui est devenu lui-même un outil indispensable dont l'entreprise ne

peut pas s'en passer vue sa contribution en grande partie dans la résolution des problèmes et à faire face à l'incertitude.

- La troisième, qui stipule que l'ERP rend les entreprises de plus en plus performantes, car ce dernier joue un rôle essentiel dans l'évolution des entreprises surtout les PME, et encore plus avec la mondialisation et la globalisation des marchés.

Nous constatons, à travers ce modeste travail, que l'ERP offre des avantages managériaux et opérationnels surtout en termes de prise de décision, et que grâce à cet outil l'activité de l'entreprise se trouve alors améliorée à travers l'optimisation du temps d'exécution des tâches, la qualification de son personnel et la promotion d'une culture d'entreprise qui se base sur le travail coopératif.

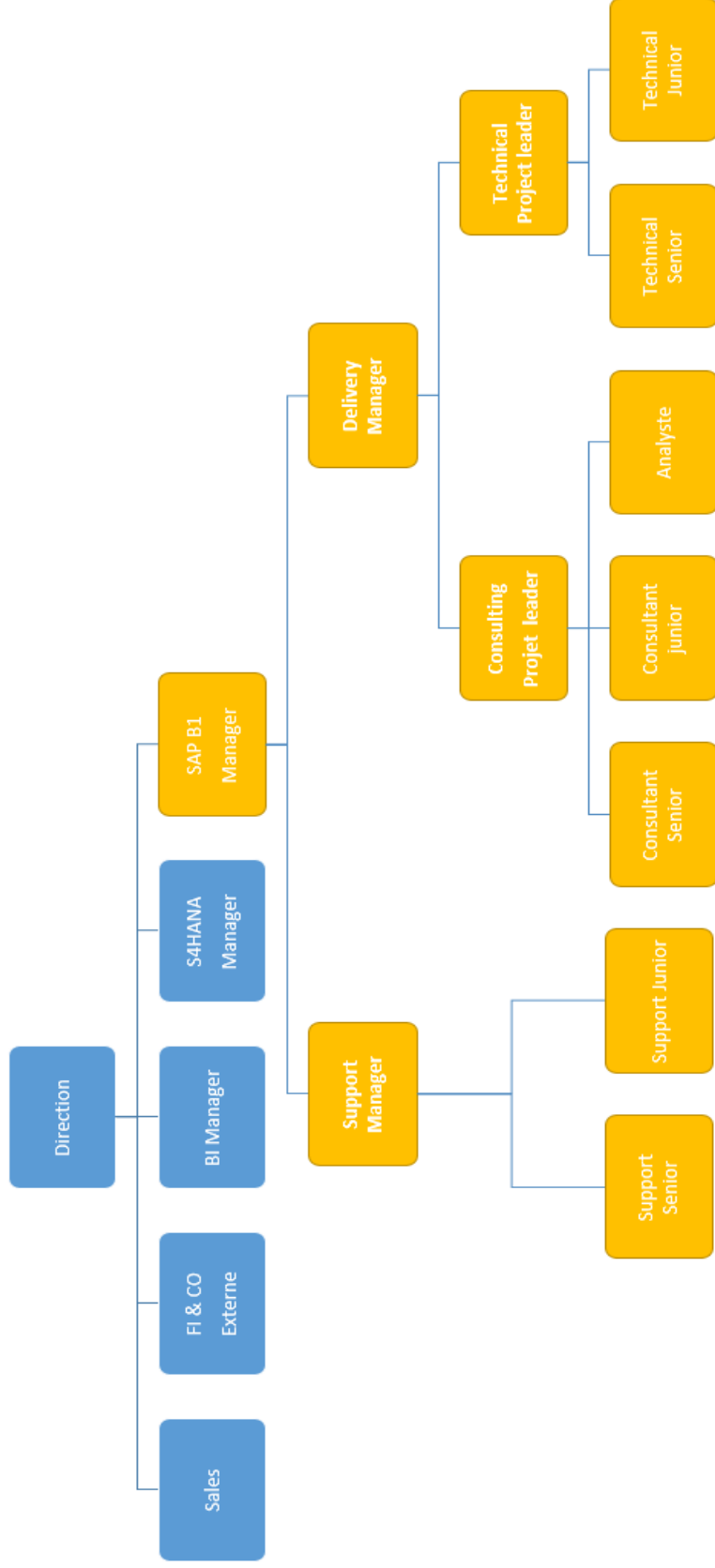
## Bibliographie

- Robert REIX, « *Système d'information et management des organisations* », 5ème éditions, Vuibert, Paris, 2004.
- Roussel DE COURCY, « *Les systèmes d'information en réadaptation* », éditions réseau international CIDIH et facteurs environnementaux, Québec, 1992
- David AUTISSIER, Valérie DELAYE « *Mesurer la performance du système d'information* », EYEROLLES édition d'organisation, Paris, 2008.
- Michel DARBELET, Laurent LAZARD et Michel SCARAMUZZA : l'essentiel sur le management, 5ème éditions, Foucher, Paris, 2006.
- Jean POTIER et Jean de GRAEVE : « *management et acteurs* », éditions SAPIENTIA, 2001.
- Robert REIX, Bernard FALLERY, Michel KALIKA, Frantz ROWE, *Système d'information et Management*, 7<sup>ème</sup> édition Vuibert, paris, 2016
- Jean-François SOUTENAIN, Éric WILLEMS, Patrice SAINTENOY: *DCG 8 « Système d'information de gestion Manuel et applications »*, édition Foucher 2012.
- Laurent SOURDEAU, Dominique SAUZEAU: « *Les progiciels de gestion, concepts, méthodes, outils, les éditions d'organisation* »
- Jean-Luc DEIXONNE, « *Piloter un projet ERP* », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2011
- Jean-Louis TOMAS, Yossi GAL, « *ERP et conduite des changements* », DUNOD, 2011
- Smain CHABANI, Hassan OUACHERINE « *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* »
- Raymond-Alain THIETAR et COLL, « *méthodes de recherche en management* », édition DUNOD, 2003
- Paul PELLEMANS; Jean-Philippe de MORAU; Carole OBSOMER, « *Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique* », édition Paris ; Bruxelles : De Boeck Université, 1999.
- Jean-Jacques LAMBIN, Ruben CHUMPITAZ et Chantal DE MOERLOOSE, « *Marketing stratégique et opérationnel* », édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2005

- Suzanne RIVARD et Jean TALBOT: *Développement de système d'information*, 3ème édition, Presse de l'université du Québec (Presse HEC), Canada, 2002
- Rapport d'étudiants de CNAM, Etablissement public d'enseignement supérieur et de recherche, « LES ERP », septembre 2011
- Nedjoua DEMMOUCHE, « *le rôle de l'automatisation de la force de vente SFA dans la collecte d'information sur le client bancaire cas SGA et BNP* », thèse de doctorat en science commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015
- <http://go.panorama-consulting.com>
- <https://www.supinfo.com>
- <https://fr.wikiiversity.org>

# **ANNEXES**

# Organigramme SDG Algérie



## **Guide d'entretien N° 01 :**

Madame/Monsieur,

SIOUDA Ghada, étudiante en 2<sup>ème</sup> année Master, option : Management et entrepreneuriat à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (ex- INC), notre problématique de recherche porte sur « la contribution des ERP dans l'amélioration de la gestion des entreprises ».

A travers le présent entretien, nous souhaiterons aborder les points suivants:

- **Etat de lieu lors de l'implémentation de l'ERP**
- **Impact de la mise en place de l'ERP sur l'organisation**
- **Impact des ERP sur l'aspect humain**
- **Impact sur la performance et la prise de décision**

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration

### **Axe 01 : Etat de lieu lors de l'implémentation de l'ERP**

- 12- Comment pouvez-vous décrire l'organisation avant l'implémentation de l'ERP ?
- 13- Quel est votre avis de l'ERP utilisé ? est ce qu'il facilite le travail ? si oui, pouvez-vous nous donner un exemple ?
- 14- Permet-il d'accomplir les taches avec une plus grande valeur ajoutée ?
- 15- Est-ce qu'il permet de résoudre les problèmes de gestion ? si oui, pouvez-vous nous donner un exemple ?
- 16- Quelle est l'approche d'implémentation de l'ERP ? Y'avait-il des difficultés ?

### **Axe 02 : Impact de la mise en place de l'ERP sur l'organisation**

- 17- Est-ce que l'ERP vous a permis de réaliser vos objectifs de travail ?
- 18- Etant qu'utilisateur de l'ERP êtes-vous satisfait de la qualité d'information produite par ce dernier ?
- 19- Pensez-vous que l'ERP aide à améliorer l'organisation de l'entreprise ?
- 20- Que pouvez-vous dire sur les résultats obtenus après l'intégration de l'ERP ?

### **Axe 03 : Impact des ERP sur l'aspect humain**

- 21- Le personnel de votre entreprise est-t-il impliqué dans le processus d'intégration de l'ERP ?
- 22- Y'avait-il une résistance de la part de vos employée lors de l'implémentation ?

### **Axe 04 : Impact sur la performance et la prise de décision**

- 23- Voyez-vous que l'implémentation d'un ERP est un investissement pour l'entreprise ?
- 24- Pensez-vous que les entreprises qui possèdent d'un ERP sont plus performantes ?
- 25- Croyez-vous que l'ERP est une solution d'amélioration de gestion ?
- 26- Quel est l'apport de l'ERP en matière de prise de décision ?

## **Guide d'entretien N° 02 :**

### **Axe 01 : SDG GROUP et le domaine de l'intégration des ERP**

- 1- Depuis combien de temps travaillez-vous chez SDG GROUP ?
- 2- Qu'est-ce qui vous a motivé à vous lancer dans le domaine de l'intégration des ERP ?
- 3- Quelle est son importance selon vous ?
- 4- Si on vous demande de positionner SDG GROUP sur le marché de l'intégration des ERP quelle sera votre réponse ?
- 5- Est-ce que SDG GROUP rencontre des difficultés lors de l'implémentation de l'ERP ? si oui, donnez-nous un exemple.
- 6- Etes-vous satisfait des résultats d'implémentation de l'ERP au sein de vos entreprises clientes ?
- 7- Que pensez-vous de la qualité de l'information produite par votre ERP ?
- 8- Que pensez-vous du domaine d'intégration des ERP en Algérie ?
- 9- Que pensez-vous de l'avenir de l'ERP en Algérie ?

### **Axe 02 : L'apport l'ERP SAP pour la gestion**

- 10- A votre avis quel changement peut apporter l'ERP pour l'entreprise ?
- 11- Pensez-vous que l'ERP est une solution primordiale pour une meilleure gestion de l'entreprise ?
- 12- Selon vous qu'elles sont les points qu'il faut accentuer pour éviter la non pérennité de l'ERP à long terme?
- 13- Selon votre expérience qu'est-ce qu'il faut faire pour bien réussir la mise en place ?
- 14- Faites-vous le suivi de l'ERP après l'intégration ? si oui, pouvez-vous justifier la raison de ce contrôle ?
- 15- Pensez-vous que l'ERP a un impact sur la prise de décision ?

## **Questionnaire destinée aux utilisateurs l'ERP**

### **« La contribution des ERP dans l'amélioration de la gestion »**

Dans le cadre l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle de Ghada SIOUDA , étudiante en 2ème année Master, option : Management et entrepreneuriat à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (ex- INC), notre problématique de recherche porte sur « la contribution des ERP dans l'amélioration de la gestion des entreprises ». A travers le présent questionnaire, nous souhaiterons aborder les points suivants:

- **Votre perception de l'ERP**
- **L'accompagnement dans l'utilisation de l'ERP**
- **Votre satisfaction en tant qu'utilisateurs de l'ERP**
- **L'importance et le rôle de l'ERP pour l'entreprise.**

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

- **Votre perception de l'ERP**

1-Votre établissement dispose-t-il d'un système d'information ?

- Si non avez-vous l'intention d'en avoir dans le futur ?
- Si oui, quel est son degré de couverture des activités de l'établissement ?

Totale/ partielle

2- Disposer vous d'un ERP (Progiciel de Gestion Intégré) ?

3- Le système ERP sélectionné était-il compatible avec votre système informatique?

14- Quelle est / était la motivation pour la mise en œuvre de l'ERP?

- Technique
- Affaires / Stratégique
- Fonctionnel
- Réduction des coûts et autres raisons financières

4- Vos exigences sont-elles été correctement comprises et prises en compte lors de la sélection et de la mise en œuvre du système ERP?

5- Quels modules ERP ont été implémentés?

- Financiers
- Opération et logistique
- Ventes et marketing
- Production et gestion du matériel
- Recherche et développement

➤ **L'accompagnement dans l'utilisation de l'ERP :**

6- Lequel des facteurs suivants avez-vous trouvé difficile lors de l'adaptation du système ERP à votre système informatique existant?

- Impossible de se conformer à la norme prise en charge par le logiciel ERP
- Capacité de l'infrastructure technique d'entreprise actuelle
- Personnalisation excessive du système ERP pour s'adapter au système informatique
- Compétence d'installation ERP Intégration de système inappropriée
- Manque d'intégration entre les systèmes à l'échelle de l'entreprise
- Impossible de réduire les modules ou les fonctions
- Incapacité d'éviter le goulot d'étranglement technologique
- Aucun

7- La gestion du changement était-elle un problème lors de la mise en œuvre de l'ERP?

8- si oui, Lequel des facteurs suivants avez-vous trouvé difficile de gérer le changement?

- Manque d'activités de gestion du changement
- Gestion de changement inappropriée
- Résistance au changement
- Manque de sensibilité à la résistance de l'utilisateur
- Environnement organisationnel instable
- Échec d'utilisation du logiciel après la mise en œuvre
- les utilisateurs ne sont pas prêts et ne veulent pas utiliser de nouveaux systèmes

9- Quels problèmes de gestion, ont été rencontrés pendant et / ou après la mise en œuvre de l'ERP?

- Dépassement des coûts du projet
- Retards du projet
- Conflits internes
- Résistance des employés au changement

➤ **Votre satisfaction en tant qu'utilisateurs de l'ERP**

10- Le système est-il efficace pour répondre à vos besoins?

11- Êtes-vous dépendant du système ERP pour vos activités opérationnelles quotidiennes?

12- Est-ce que le système ERP vous fournit des informations précises pour votre routine quotidienne ?

13- Est-ce que le système ERP vous fournit l'information pour faciliter la prise de décision?

14- Quels ont été les avantages du système ERP pour l'organisation?

- Conduit à la satisfaction du fournisseur et du client
- Augmenter la productivité globale
- Temps de cycle réduit
- Niveaux de stock réduits
- Retour sur investissement

➤ **L'importance et le rôle de l'ERP pour l'entreprise**

15- D'après votre expérience, quels sont, selon vous, les facteurs critiques de succès organisationnel d'une implémentation ERP?

- Redéfinir les processus métier pour les adapter aux logiciels
- Engagement organisationnel à changer Intégration avec le logiciel
- Expertise interne adéquate
- Mélange adéquat de ressources humaines internes et externes
- Standardisation et discipline suffisantes
- Éviter les conflits avec la stratégie commerciale



Fabrication de produits d'entretien

Taharacht le 31.12.2017

### Lettre de bonne exécution

Je soussigné **Mme Salima FOUHAD** occupant la fonction de **Responsable systèmes d'Information** au sein de l'entreprise **Sarl Very Net, fabrication de produits d'entretien**, certifie par la présente que la société **SDG Consulting Algérie** nous a donné pleine satisfaction dans l'exécution des tâches qui lui ont été confiées.

Ces prestations ont porté sur :

- **Intégration du progiciel de gestion intégrée SAP Business One 9.2**

Les prestations contractuelles ont été exécutées conformément aux prescriptions techniques de cahier des charges.

Cette attestation lui est ainsi délivrée pour faire valoir ce que de droit.

Cachet et signature

**Mme S. FOUHAD**  
Responsable  
Systèmes d'Information

**VERY NET** Sarl  
Service Systèmes d'Information  
Tél: 034 19 62 68 Fax: 034 19 62 67  
N° 06 B 0185255-00/06

# TABLE DES MATIERES

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

## INTRODUCTION GENERALE

### Chapitre I : L'aspect théoriques des systèmes d'information .....5

#### Section 01 : la notion du système d'information .....6

##### 1-1 Définition & le rôle du Système d'information .....6

###### 1-1.1 Définition .....6

###### 1-1.2 Le rôle du SI.....7

##### 1-2 Les objectifs & finalités du système d'information.....8

###### 1-2.1 Objectifs.....8

###### 1-2.2 Finalités.....9

##### 1-3 Les différentes approches du système d'information.....10

###### 1-3.1 Informations internes.....10

###### 1-3.2 Informations externes.....12

##### 1-4 L'impact des SI sur l'entreprise.....12

###### 1-4.1 La réduction des coûts.....12

###### 1-4.2 La valeur ajoutée .....12

###### 1-4.3 La modification de l'organisation des process .12

###### 1-4.4 Le SI comme leviers de productivité des entreprises.....13

#### Section 02 : présentation générale de l'ERP .....13

##### 2-1 Définitions et caractéristiques des ERP .....14

###### 2-1.1 Définition.....14

###### 2-1.2 Les caractéristiques d'un ERP .....16

##### 2-2 Les bénéfices fonctionnels attendus d'un ERP .....18

##### 2-3 De l'émergence à la maturité des ERP .....18

2-4 Avantages et limites d'un ERP.....	19
Section 03 : le marché actuel de l'ERP .....	21
3-1 Un marché mondial .....	21
3-2 Les principaux ERP propriétaires du marché en 2017.....	22
3-3 L'utilité commerciale des ERP.....	23
<b>Chapitre II : La démarche de la mise en place de l'ERP .....</b>	<b>26</b>
Section 01 : la démarche d'intégration .....	27
1-1 Le choix & les critères de sélection de l'ERP.....	27
1-1.1 Le choix de l'ERP.....	27
1-1.2 Les critères de sélection.....	28
1-2 Les modules de l'ERP.....	29
1-2.1 Les achats et les approvisionnements.....	30
1-2.2 Les stocks et les inventaires.....	30
1-2.3 La production, la fabrication.....	31
1-2.4 Les ventes.....	31
1-2.5 La finance et la comptabilité.....	31
1-2.6 Les ressources humaines.....	31
1-3 L'intégration de l'ERP .....	32
1-3.1 L'intégration Fonctionnelle.....	32
1-3.2 L'intégration Technique.....	33
1-4 Les phases d'intégration & les activités clés d'un ERP.....	33
1-4.1 Les phases d'intégration.....	33
1-4.2 Les activités clés pour chaque phase .....	38
Section 02 : L'efficacité de la mise en place de l'ERP .....	40
2-1 Les changements générés par le projet ERP.....	40
2-2 Les Outils d'amélioration de la productivité.....	41
2-3 Le retour sur investissement.....	43
2-4 Le suivi de l'ERP .....	45
Section 03 : l'ERP « SAP » .....	46
3-1 Son marché et sa concurrence .....	46

3-2 Ses Produits.....	47
3-3 Analyse SWOT de SAP.....	48
3-4 SAP Business One.....	50
3-4.1 Atouts clés.....	50
3-4.2 Principaux avantages.....	52
<b>Chapitre III : L'intégration d'un ERP étude de cas .....</b>	<b>55</b>
Section 01 : Présentation de SDG Group.....	56
1-1 Historique et évolution.....	56
1-2 Missions et valeurs .....	57
1-3 Produits et services de SDG Consulting Algérie .....	58
1-4 Organisation et chiffres clés de SDG Consulting Algérie.....	60
1-5 Partenaires Technologiques.....	61
Section 02 : Présentation du cas d'étude « VERY NET » .....	63
2-1 Historique et évolution .....	63
2-1.1 VERY NET.....	63
2-1.2 UNIPED.....	64
2-2 L'ERP chez VERY NET .....	65
2-2.1 Typologie de production .....	65
2-2.2 La gestion chez VERY NET avant SAP .....	66
2-2.3 Les Modules à acquérir.....	66
2-3 Le passage à l'ERP SAP: l'AIP .....	67
2-3.1 Préparation du projet.....	69
2-3.2 Conception générale.....	72
2-3.3 Réalisation du projet.....	74
2-3.4 Préparation du démarrage.....	75
2-3.5 Mise en production et support.....	77
Section 03 : Enquête sur l'utilisation des ERP au sein de l'entreprise VERY NET .....	78
3-1 Démarche de l'enquête .....	78

